

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## دور سياسات التوظيف في عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية 2013 - 2016

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص سياسة عامة وإدارة محلية

إشراف الأستاذ

- د. المكي دراجي

اعداد الطلبة :

- طارق بادة

- بوصبيح ابراهيم الصديق

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ مساعد أ	عبد الحميد فرج
مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر	المكي دراجي
مناقشاً	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ مساعد أ	مراد هاشم

الموسم الدراسي : 2016/2017



جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## دور سياسات التوظيف في عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية 2013 - 2016

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص سياسة عامة وإدارة محلية

إشراف الأستاذ

- د. المكي دراجي

اعداد الطلبة :

- طارق بادة

- بوصبيح ابراهيم الصديق

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ مساعد أ	عبد الحميد فرج
مشرفاً ومقرراً	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ محاضر	المكي دراجي
مناقشاً	جامعة الشهيد حمة لخضر	أستاذ مساعد أ	مراد هاشم

الموسم الدراسي : 2016/2017

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى : " يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ

يُؤْتِ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا

يَفْكَرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ "

## الإهداء

إلى والديّ الكريمين أطال الله عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية

إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي

إلى كل أصدقائي وزملائي

إلى كل من عرفت وأحببت

أهدي هذا العمل المتواضع

وأتمنى أن أكون قد وفيت لهم

ولو بالقليل من إخلاصهم معي

الطالب : بادة طارق

## الإهداء

إلى والديّ الكريمين أطال الله عمرهما وأنار دربهما وأمدهما بالصحة والعافية  
إلى خالتي وأمي الثانية البروفيسورة لطيفة التي غمرتني بأعذب العواطف وكانت لي  
دوماً سنداً في الحياة ومواصلة دراستي  
إلى زوجها الذي طالما وقف إلى جانبي ومد لي يد المساعدة وتفانى في توجيهي  
إلى زوجتي وأم أبنائي  
إلى أبنائي الأعمام كل باسمه  
إلى إخوتي وأخواتي وكل أفراد عائلتي وأخص بالذكر أختي نجلاء  
إلى كل أصدقائي وزملائي ورفقاء دربي في مقاعد الدراسة سابقا وحاليا  
إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

الطالب : بوصبيع ابراهيم الصديق

## شكر وعرّفان

أولاً نشكر الله القدير الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل ، إنه أهل الشكر والحمد والثناء .. نشكره ونحمده على جزيل إفضاله ووفير امتنانه.

كما نتقدم بالشكر وصادق العرفان إلى أستاذنا المحترم الدكتور المكي دراجي الذي رافقنا في رحلة انجاز هذا العمل .. نشكره على توجيهاته الفريدة ونصائحه المفيدة ودعمه المعنوي ، شكراً على كل ما ذكر ومالم يذكر .

كما نشكر كل الأساتذة الكرام ممن حظينا بشرف التلمذ على أيديهم منذ خطواتنا الأولى في مقاعد الدراسة .. شكراً لا يوفي حقكم لأنّ من علمني حرفاً صرت له عبداً.

كما نخص بالشكر الجزيل وصادق الإعتراف بالجميل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة الوادي .. جعلتمونا نشعر أنكم لنا اخوة وآباء شكراً على مشاعركم النبيلة.

وختاماً أتقدم بالشكر والتقدير للأخ والصدیق خليل زغدي الذي لم يبخل علينا بالمساعدة والتوجيه متمنين له كل التوفيق في مشوار الحصول على شهادة الدكتوراه ، دون أن أنسى شكر أصدقائي فاضل سفيان وسالم شكري وعياشي الحبيب الذين قدموا لي يد العون .. شكراً لكم وأدام الله محبتنا فيه .. دتم أوفياء.

إلى كل هؤلاء .. شكراً

مقدمة

مع تطور الفكر الإداري عرفت الإدارات العمومية تغييرات وتطورات عديدة وهو ما أدى إلى ضرورة تطور إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر أهم وظائف الإدارة، وتحصل الإدارة على مواردها البشري من خلال عمليات الإستقطاب والإختيار والتعيين كما تعتمد أيضا في تنميته على عمليات أخرى كالتدريب والتكوين، ونظراً 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 وأكفئهم لشغل المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم ، مؤهلاتهم، وقدراتهم... ونجد أنّ أغلب الدول ومن بينها الجزائر نصت في دساتيرها على أنّ الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين تطبق على قدم المساواة والإستحقاق. إلا أنه أصبح من الواضح أنّ للتحويلات التكنولوجية أثر كبير لكيفية التعامل والإهتمام بالموارد البشرية في الإدارات المعاصرة، حيث أدخلت أساليب الكترونية حديثة في تسييرها، وبما أنّ الجزائر جزء من هذا العالم كان لزاماً عليها السير جنبا إلى جنب مع متطلبات العصرنة الإدارية ومحاكات أساليبها، لذا فإنّ إعتقاد إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف في مجال إدارة الموارد البشرية، يرتبط أساساً بالقرارات التي تتخذ على مستوى الحكومة والإدارات المركزية لتحقيق رؤيتها وأهدافها، وهو ما حاولت فعله الحكومة الجزائرية بإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال كوسيلة من وسائل الإدارة الإلكترونية لتحسين النشاط الإداري. من هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع عملية التوظيف على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية.

## 2- أهمية الموضوع :

- تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه يتسم بالحدائثة في الدول العربية والجزائر على وجه الخصوص.
- التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من جهة، ومن جهة أخرى معرفة مدى نجاعة هذه النصوص ومدى مواكبتها للتطورات والتحويلات التي يشهدها العالم اليوم.
- إرشاد المؤسسات والمرافق العامة في عصرنة مواردها البشرية والإستعانة بالدراسة.
- إبراز مدى مساهمة سياسات التوظيف المتبعة بالإدارات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

- الخروج بنتائج وتوصيات قد تفيد السلطات المسؤولة عن القيام بمهمة اختيار وتوظيف الموارد البشرية بالإدارات العمومية في الجزائر بمعرفة النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف العمومي ، والعمل على تفاديها.
- أهمية الموظف العام ودوره كمورد بشري باعتباره اللبنة الأساسية لنشاط أي منظمة.
- ابراز طبيعة الوظيفة العمومية في الجزائر وأهم السياسات والاصلاحات التي شهدتها.
- الوقوف على ما تحتاجه عصرنة الإدارات العمومية من متطلبات ورهانات في مجال التوظيف.
- التعرف على السياسات الحديثة في تسيير الموارد البشرية وكل مايتعلق بجوانب هذا الموضوع.

### 3- أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من أسباب موضوعية وأخرى ذاتية نذكر منها مايلي :

#### أ. أسباب موضوعية :

- التجدد والحدثة المستمرة لأساليب وأنماط التوظيف في الجزائر بمرور الوقت ومسايرة للتطور الزمني.
- تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة بمواضيع العصرنة والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء العام للإدارة.
- محاولة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين عند القيام بمهمة اختيار وتوظيف الموارد البشرية بالمنظمات العمومية.
- القيمة العلمية لموضوع عصرنة الإدارة العمومية على مستوى الطرح الأكاديمي.

#### ب. أسباب ذاتية :

- إن التوظيف من أهم التحديات التي نواجهها كشباب بعد التخرج لذا فقد كان لهذا الموضوع نصيب من الإهتمام لدينا.
- إن التخصص في مجال التنظيمات الإدارية والإدارة المحلية كان له دور في اختيار هذا الموضوع ذو الطابع الإداري.

### 4- أدبيات الدراسة :

نجد رسالة ماجستير للباحث مولاي لحسن بن فرحات بعنوان " ادارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية " وهي دراسة اهتمت بكيفية توظيف وادارة الموارد والكفاءات البشرية في الإدارة العمومية والضوابط العامة لالتحاقها بالوظائف العمومية ، هناك أيضا رسالة ماجستير للباحثة سلوى تيشات بعنوان " أثر التوظيف العمومي على كفاء الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية " تناولت فيها مفاهيم أساسية حول التوظيف والوظيفة العمومية واهتمت بواقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية ثم نجد كذلك رسالة ماجستير بعنوان " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة ادارة الموارد البشرية " للباحثة وسام مهيبيل حيث تناولت فيها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالطرق التكنولوجية الحديثة.

## 5- الإشكالية :

إلى أي مدى ساهمت انماط التوظيف في تطوير المنظمات العمومية في الجزائر ؟  
وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1. ماذا يقصد بعملية التوظيف ؟
2. ما طبيعة الإدارة العمومية ؟
3. ماهي أهم الأساليب و الإجراءات المتبعة لمحاولة تطوير الإدارة العمومية ؟
4. كيف تساهم التكنولوجيات الحديثة في عصرنة الإدارة العمومية ؟

## 6- الفرضية :

- سياسات التوظيف في الجزائر تساهم في عصرنة الادارة العمومية.
- يعتبر تطور أساليب عملية التوظيف من أسباب تطور الإدارة العمومية.
- وجود سياسات توظيف رشيدة يؤدي إلى فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية.
- تسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى تسهيل ممارسة الوظائف العمومية للموظفين بالشكل المطلوب.

## 7- المنهج المعتمد :

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي وذلك مما يوفره الأول من خصائص تسمح بتجميع المعلومات بغية استيعاب الإطار المفاهيمي والنظري للموضوع وفهم مكوناته والإحاطة بجوانب ظاهرة التوظيف ، والثاني الملائم لتحليل للعناصر والبيانات والنصوص القانونية والتنظيمية التي لها صلة بموضوع الدراسة.

## 8- خطة الدراسة :

تم الاعتماد على طريقة الفصول والتي رأينا أنها تخدم الدراسة بشكل جيد وهي خطة مكونة من فصلين :

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للتوظيف والإدارة العمومية.

تضمن هذا الفصل مبحثين الأول لدراسة المفاهيم العامة لعملية التوظيف ، والثاني لدراسة المفاهيم العامة للإدارة العمومية. قامت الدراسة من خلال هذا الفصل ابراز الجانب المفاهيمي والنظري للموضوع ، ومحاولة إعطاء المعلومات اللازمة حتى يتسنى فهمه واستيعابه.

الفصل الثاني : موقع سياسات التوظيف من عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية.

تضمن هذا الفصل مبحثين الأول تناول الأساليب والإجراءات المتخذة لعصرنة الإدارة العمومية ، والثاني تناول الإدارة الإلكترونية للكفاءات في الادارة العمومية. تحدثت الدراسة من خلال هذا الفصل جوانب المشكلة التي يدور حولها الموضوع ، محاولةً تحليلها والوصول إلى النتائج المطلوبة.

## 9- صعوبات ومعوقات البحث :

لا يخلو أي بحث أو دراسة من الصعوبات والعوائق ومن أهمها نقص المراجع المتخصصة بموضوع التوظيف وواقعه في الجزائر سواء من حيث الكتب أو الدراسات الميدانية ، وكذا خيبة الأمل في انجاز دراسة حالة تطبيقية تتعلق بعملية التوظيف في أحد المؤسسات العمومية وهذا لعدم تقبل الفكرة من طرف مديري تلك المؤسسات تارة والتحفظ الكبير حول منح المعلومات اللازمة تارة أخرى.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتوظيف والإدارة العمومية

**تمهيد :**

تتطلب عملية توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية تفاعل مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراصة تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية وتعد وظيفة التوظيف أحد أهم الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية ، الهدف منها تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف من جهة ومتطلبات الوظيفة الشاغرة من جهة أخرى ، ولضمان ذلك يقع على عاتق إدارة المؤسسات والإدارات العمومية عملية جلب المورد البشري عن طريق آليات التوظيف من جهة ، وتفرغ الموظفين لخدمة الإدارة العمومية من جهة أخرى. ونظراً للعلاقة بين التوظيف والإدارة العمومية ، تطلبت الدراسة تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين : المبحث الأول بعنوان ماهية التوظيف ، والمبحث الثاني بعنوان ماهية الإدارة العمومية.

## المبحث الأول : مفهوم التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا. وتقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية ( مواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة ) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر التوظيف والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف.

### المطلب الأول : مفاهيم عامة حول التوظيف

#### 1- تعريف التوظيف :

التوظيف لغة : التوظيف اسم من فعل وظّف ، يوظّف ، توظيفاً ، ويراد بها استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ، ويستخدم العمال والموظف ونقصد إنتاج سلع وخدمات جديدة.<sup>1</sup>

التوظيف اصطلاحاً : هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين ، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل ، بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل ، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات ، وواجبات محددة في المنظمة ، أما مصطلح التشغيل ، فيراد به ملء ، أو سد منصب كان شاغراً.<sup>2</sup>

واختلف تعريف المفكرين لمفهوم التوظيف فبرزت عدة تعريفات نذكر منها مايلي :

1/ عرفه ديمتريوبسو ببيير مورا أنه : التوظيف هو عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات ، هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم.<sup>3</sup>

2/ عرفه رفعت عبد الحليم أنه : التوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة ، واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل ، للتمكن من اختيار وتعيين الأشخاص للعمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> لويس معلوف ، المنجد في اللغة والإعلام . ط24 ، بيروت : دار الشرق ، 1973 ، ص265.

<sup>2</sup> عبد الكريم عديلة ، " التوظيف في المؤسسة العامة." مذكرة ماستر . (جامعة محمد خيضر بسكرة . كلية الحقوق والعلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2014 ) ، ص58.

<sup>3</sup> بوارس شافية ، "سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2005-2007." مذكرة ماجستير . (جامعة الجزائر . كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية . 2008 ) ، ص10.

<sup>4</sup> عمار زكري ، "ضمان حياد الإدارة في عملية التوظيف في التشريع الجزائري." مذكرة ماستر . (جامعة محمد خيضر بسكرة . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2014 ) ، ص22.

3/ عرفه أيضا ربحي مصطفى عليان : هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة ، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة ، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

4/ كما أنّ منصور أحمد منصور يوضح لنا أن التوظيف "هو العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة ، القدرة ، والراغبة ، والمناحة للعمل ، والبحث عن هذه العناصر ، وترغيبها للعمل في المؤسسة ، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها، وإعداد هؤلاء ، والمساهمة في تحقيق أهدافها ، وحثهم ، وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه ، لضمان توافر عناصر الولاء ، والتعاون ، وروح الجماعة."<sup>2</sup>

## 2- تعريف الوظيفة العمومية :

التعريف اللغوي : ما يُقدّر من عمل ، أو طعام ، أو رزق وغير ذلك ، في زمن معين ، وتأتي بمعنى الخدمة المعينة.<sup>3</sup>

التعريف الاصطلاحي: إن تعبير " الوظيفة العامة " من المصطلحات الحديثة الاستعمال ، حيث يقابلها بالفرنسية اصطلاح " La fonction publique " ، ويقابلها بالإنجليزية " Civil Service " الخدمة المدنية ، ومن الصعب بما كان تقديم تعريف شامل ودقيق للوظيفة العامة ، وذلك أن قوانين الوظيفة العامة ، وأنظمتها في أغلبية الدول ، لم تقدم تعريفا واضحا ، واكتفت بتحديد نطاق تطبيق هذه القوانين ، والأنظمة فقط.<sup>4</sup>

يحمل اصطلاح الوظيفة العمومية ، معاني كثيرة ذات مفاهيم متباينة ، وإذا أردنا الوقوف على معنى دقيق لهذا الاصطلاح ، فيجب أن نقسم هذه المعاني إلى قسمين : القسم الأول يتعلق بالمعنى العضوي للوظيفة العمومية ، و القسم الثاني يتضمن المعنى الموضوعي لها.

**المعنى العضوي :** يراد بالوظيفة العمومية بناءا على هذا المعنى ، " مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العمومي ، منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها ".

<sup>1</sup> سلوى تيشات ، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالادارات العمومية الجزائرية." مذكرة ماجستير . ( جامعة محمد بوقرة بومرداس . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . 2010 ) ، ص12.

<sup>2</sup> أمينة شعبي ، "نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية." مذكرة ماستر . ( جامعة خميس مليانة . كلية الحقوق و العلوم السياسية . 2014 ) ، ص43.

<sup>3</sup> أحمد مختار عبد الحميد عمر ، معجم اللغة العربية المعاصرة . القاهرة : عالم الكتب ، 2008 ، ص 3412.

<sup>4</sup> شراف عقون ، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية." مذكرة ماجستير . (جامعة منتوري قسنطينة . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . 2007 ) ، ص85.

**المعنى الموضوعي :** يتسم هذا المعنى بالطابع الفني ، وبناءً عليه ، فإنّ الوظيفة العمومية " هي مجموعة من المهام ، والاختصاصات يناط القيام بها لشخص معين ، اذا توفرت فيه الشروط الضرورية ، لتولي أعباء هذه الوظيفة"<sup>1</sup>.

كما أبرز المفكرون ، عديد التعريفات للوظيفة العمومية ، نذكر منها مايلي :

01/ عرفها محمد أنس قاسم على أنها : مجموعة من الاختصاصات القانونية ، والأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة ، في عمل إدارة ، مستهدفا الصالح العام ، ومن ثم فهي ، لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة ، والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته<sup>2</sup>.

02/ أما الدكتور أبو زيد فهمي فقد عرفها على أنها : مركز قانوني يشغله الموظف ، وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد ، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها ، وواجباتها عن يشغلها ، فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاء ، أو استقالة ، أو إقالة الموظف الذي يشغلها ، والقاعدة أن الوظيفة العمومية ، تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع<sup>3</sup>.

03/ كما عرفها عبد العزيز السيد الجوهري على أساس أنها : " تشتمل على مدلولان ، أحدهما شكلي ، والآخر موضوعي ، فأما المدلول الشكلي ، فيعني به الموظف والذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في مرافق الدولة ، وهؤلاء الموظفون يعملون لصالح الإدارة ، وباسمها ، وأما المدلول الموضوعي ، فيعني النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين ، والذي يتركز في تنظيم هذا النشاط ، لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات<sup>4</sup>.

أما المديرية العامة للوظيفة العمومية ، فقد عرفت الوظيفة العمومية على أنها : مجموع النظم العامة التي أنشأتها الدولة ، وتخضع لإدارتها ، بقصد تحقيق حاجات الجمهور ، ومن هنا جاز اعتبار كل من مرفق القضاء ، والدفاع ، والتعليم ، وغيرها من مرافق القطاع العمومي ، لأنها مؤسسات أنشأتها الدولة ، بغرض خدمة الجمهور ، ويتميز خضوعها للدولة من حيث تحديد نشاطها ، وقواعد تسييرها ، وعلاقتها بالمنفعين ، وتعيين موظفيها ، وتبيين أقسامها ، وفروعها ضمن قانون مميز<sup>5</sup>.

## تعريف المشرع الجزائري :

<sup>1</sup> مولاي لحسن بن فرحات ، "إدارة الكفاءات و دورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر." مذكرة ماجستير . (جامعة الحاج لخضر باتنة . قسم الحقوق و العلوم السياسية . 2012 ) ، ص03.

<sup>2</sup> أمينة شعبي ، مرجع سابق . ص10.

<sup>3</sup> سلوى تيشات ، مرجع سابق . ص18.

<sup>4</sup> عبد العزيز السيد الجوهري ، الوظيفة العامة : دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، [ د.س.ن ] ، ص05.

<sup>5</sup> فتحي خياط ، " سياسات التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية ." مذكرة ماستر . ( جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان ، 2014 ) ، ص24.

اعتمد المشرع الجزائري في تعريفه ، في أول قانون ينظمها بعد الاستقلال ، على المعيارين الشكلي والموضوعي ، في تحديد مفهوم الموظف العمومي ، والوظيفة العمومية ، حيث أقرن صفة الموظف بالوظيفة العمومية ، وهذا ما يؤكد نص المادة 01 من الأمر رقم 66-133 التي نصت على أنه : يعتبر موظفين الأشخاص الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة<sup>1</sup> ... أما بالنسبة إلى قانون 78-12 لم يفرق بين العامل والموظف. وعلى العكس من ذلك فإن المرسوم رقم 85-59 قد فرق بين كل من الموظف ، والعامل وأخذ بنظام السلك الوظيفي من مواده 01-02-03-04 ، أخذ فيها بالمفهوم الشكلي ، في تحديد مفهوم الوظيفة العمومية ، وبذلك لم يعرف المشرع الجزائري ، تحديد مفهوم الوظيفة العمومية ، بل صب جل اهتمامه على الموظف العمومي ، وبصدر الأمر رقم 06-03 مزج المشرع الجزائري بين المهتمين بالشكلي ، والموضوعي في تحديد مفهوم الوظيفة العمومية ، والموظف العمومي ، وأخذ بنظام السلك الوظيفي ، وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 04 من هذا الأمر ، والتي جاء نصها كمايلي : يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية ، ورسم في رتبة في السلم الإداري<sup>2</sup>. نشير إلى أن المشرع الجزائري في الامر 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 ، ومن نقابة الإتحاد العام للعمال الجزائريين ، علما أن بوادر نزعة النظام التعاقدية كانت موجودة في نص المادة 03 من الامر 66-133.<sup>3</sup>

### 3- تعريف الموظف العام :

التعريف الفقهي : يعرف الأستاذ " M.Waline الموظف العمومي على أنه : كل شخص يعمل في خدمة سلطة وطنية ، ويساهم بصورة اعتيادية في تسيير مرفق عام ، يدار بطريقة الادارة المباشرة ، ويشغل وظيفة دائمة مدرجة في الكادر الإداري<sup>4</sup>.

تعريف ميسوم صبيح : الموظف العام يضمن سير الإدارة العامة ، وأعاون لهم أنظمة قانونية مختلفة ، ولايخضع منها للقانون العام للوظيفة العمومية سوى الذين لهم صفة الموظف ، ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة ، وثبتوا فيها نهائيا.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . رئاسة الجمهورية . الأمر رقم 66 - 133 المؤرخ في 02 جوان 1966 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة . الجريدة الرسمية ، السنة 06 ، العدد 46 ، 08 جوان 1966 ، ص 17 .

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . رئاسة الجمهورية . الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة . الجريدة الرسمية ، السنة 43 ، العدد 46 ، 16 جويلية 2006 ، ص 03.

<sup>3</sup> أمينة شعبي ، مرجع سابق . ص ص . 12 ، 13.

<sup>4</sup> مولاي لحسن بن فرحات ، مرجع سابق . ص 04.

تعريف عبد الرحمن الرميلي " : الموظفون العموميون هم الأشخاص الذين ارتبطوا بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف ، أعدته الإدارة لأجلهم ، وحددت فيه حقوقهم ، وواجباتهم ، ودون أن يشاركوا مباشرة بصفتهم الشخصية.<sup>1</sup>

وعرفهم الفقيه Berthele بأنهم الأشخاص الذين يقبلون تعيين الإدارة لهم في الوظائف المحددة ، و يساهمون بطريقة مستمرة في إدارة مشروع عام.<sup>2</sup>

التعريف التشريعي : نصت المادة 4 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيفة العمومية على أنه : " يعتبر موظفاً كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ، ورسم في رتبة السلم الإداري.<sup>3</sup>

التعريف القضائي: عرف مجلس الدولة الفرنسي الموظف العمومي على أنه : الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة دائمة ، داخلة ضمن إطار الوظائف الخاصة بمرفق عام.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقاربة والتشريع الجزائري . ط2 . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1988 ، ص35.

<sup>2</sup> أحمد بوضياف ، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر . الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1986 ، ص13.

<sup>3</sup> الأمر رقم 03 - 06 ، مرجع سابق . ص03.

<sup>4</sup> مولاي لحسن بن فرحات ، مرجع سابق . ص07.

## المطلب الثاني : مبادئ التوظيف

## 01/ مبدأ المساواة في التوظيف:

يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة ، تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة ، على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة ، والتي تتوافق ومتطلبات الوظيفة الشاغرة ، المعلن عليها.<sup>1</sup>

## أ- تعريفه :

المساواة لغة : يقال ساوى الشيء الشيء ، إذا عادله ، ويقال فلان وفلان سواء ، أي متساويان والسواء العدل ومنه المساواة ، أمام تولي الوظائف العامة ، أي العدل بين الناس في توظيفهم.

المساواة اصطلاحاً : يمكن تعريف المساواة بأنها : تماثل كامل أمام القانون ، وتكافؤ كامل إزاء الفرص ، وتوازن بين الذين تفاوتت حظوظهم من الفرص المتاحة للجميع ، وعليه يمكن أن نقول أن مبدأ المساواة أمام تولي الوظائف العامة ، هو المبدأ الذي يقتضي تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة العمومية ، على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة التي تتوافق ومتطلبات الوظيفة العمومية الشاغرة ، والمعلن عنها ، مع المساواة أيضاً في المطالبة في تلك الشروط من كل المترشحين على حدٍ سواء.

تقتضي المساواة في مجال الوظيفة العمومية ، الالتزام بها بين كافة المواطنين في شغل الوظائف العامة ، حيث لا يكون امتياز طبقة دون سواها ، بل تكون الوظيفة من نصيب من توافرت فيه الشروط المقررة لشغلها قانوناً.<sup>2</sup>

إن مبدأ المساواة بين البشر ، أقرته جميع الأديان السماوية وخاصة الدين الإسلامي ، حيث أكد صراحة عليه ، وهذا ما يظهر من خلال قول الرسول صلى الله عليه وسلم في حديثه الشريف: " إن ريكم واحد ن وأباكم واحد ، لا فضل لعربي على أعجمي ، ولا لأعجمي على عربي ، ولا لأحمر على أسود إلا بالتقوى "<sup>3</sup> ، ويقول عمر رضي الله عنه : " متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً " كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه

<sup>1</sup> فتحي خياط ، مرجع سابق . ص 08.

<sup>2</sup> عمار زكري ، مرجع سابق . ص 32 ، 33.

<sup>3</sup> مسند الإمام أحمد ، 22391.

الراشدون حريصين على توزيع الوظائف بين الناس على أساس المساواة ، مستبعدين العنصرية العرقية والتمييز الاجتماعي بين البشر.<sup>1</sup>

أما في المنظور الغربي ، فقد ظهر هذا المبدأ لأول مرة أثناء الثورة الفرنسية ، للحد من الفوارق التي كانت سائدة بين المواطنين ، وتحقيق المساواة بينهم أمام القانون ، وأمام المسؤوليات العامة ، ومن ثم فتح أبواب تولي الوظائف العمومية لكافة المواطنين ، ودون أي تمييز ، ومن أي نوع ، وقد استلهم مبدأ المساواة في الوظيفة العمومية من المبادئ المعلنة في إعلان حقوق الإنسان والمواطن ، الصادر سنة 1789 والذي نص على هذا المبدأ في المادة السادسة منه : " إن جميع المواطنين متساويين في نظر القانون ، هم سواسية في الوصول إلى المراكز ، والوظائف تبعاً لإمكاناتهم ومن غير أي تفریق ، وفي نفس الإعلان نصت المادة الواحدة والثمانين على : الناس يولدون ويبقون أحراراً ومتساويين في الحقوق ، والفروق الاجتماعية لا يمكن أن تبنى إلا على المنفعة العامة<sup>2</sup> ... بعدها أكدتها المادة الرابعة من إعلان حقوق الإنسان الصادرة سنة 1793 من الدستور الفرنسي ، وعمته كل دساتير العالم والمواثيق الدولية ، ثم أقرته الجمعية العامة لهيئة الأمم المتحدة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادرة سنة 1948 ، حيث نصت المادة الواحدة والعشرون وفي فقرتها الأولى منه على : لكل شخص نفس الحق الذي لغيره في تقلد الوظائف العامة للبلاد<sup>3</sup> ، ومن ثم نصت الدساتير أن ذلك على عدم تفضيل أي طبقة أو فئة على غيرها في شغل الوظائف العمومية ، فلكل مواطن الحق في التقدم لشغلها.<sup>4</sup>

وقد كانت الدول الاشتراكية السبّاقة إلى التطبيق الفعلي لمبدأ المساواة وفي جميع الميادين ، وخاصة في ميدان الوظيفة العمومية ، وكان ذلك بطريقة غير مباشرة من خلال تكريسها مجانية التعليم واجباريته ، لكافة المواطنين ودون استثناء ، هذا بالإضافة إلى إعلانها ان العمل حق وواجب لكل المواطنين القادرين ، وبهذا تكون قد أكدت رغبتها في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ، وتحقيق المساواة الفعلية للإلتحاق بالوظائف العمومية ، من خلال إنشاء القطاع العمومي ، الذي عمل على استيعاب كافة الطاقات البشرية ، وتوفير فرص العمل للمواطنين الراغبين ، والقادرين على العمل بالشكل الذي يحقق المساواة الفعلية بين المواطنين ، ومن الأمور الجديرة بالذكر هي مسألة المساواة بين الرجل والمرأة في شغل وتولي الوظائف العمومية ، ففي هذا الصدد نص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على المساواة بين الجنسين في تقلد الوظائف العمومية ، وأنه لا يجب التمييز بين الأفراد إلا على أساس الجدارة والاستحقاق ، لكن هذا المبدأ لم يطبق فعليا إلى غاية صدور القانون العام للتوظيف

<sup>1</sup> عبد الكريم عديلة ، مرجع سابق . ص 26.

<sup>2</sup> المجلس الوطني التأسيسي فرنسا ، اعلان حقوق الإنسان والمواطن . باريس : 1789.

<sup>3</sup> الجمعية العامة للأمم المتحدة ، الإعلان العالمي لحقوق الإنسان . باريس : 10 ديسمبر 1948 ، ص 04.

<sup>4</sup> عبد الكريم عديلة ، مرجع سابق . ص ص 26 ، 27.

العمومي الفرنسي الصادر سنة 1946 والذي نص في المادة 07 منه على : لا يوجد أي تمييز في تطبيق هذا القانون بين الجنسين في ماعدا التحفظات التي يصنعها.<sup>1</sup>

لقد ناضلت الجزائر كغيرها من الدول في سبيل بناء منظمات تقوم على مبادئ النظام الديمقراطي ، أساسه السماح لكل مواطن جزائري بالمساهمة والمشاركة في بناء الوطن ، والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية ومبدأ المساواة<sup>2</sup> ، الذي يمثل الحجر الأساس حتى في مختلف دول العالم ، وقد تجلّى ذلك من خلال تأصيله بالمصادر القانونية التي تكفلت بتنظيم شؤونه في كل مرحلة من مراحل تطور الوظيفة العمومية ، ممثلة في المصادر القانونية للوظيفة العمومية ، على غرار الدستور أولاً ، فالتشريع العادي ( القانون ) ، إلى جانب التنظيم المتمثل في المراسيم الرئاسية ، والتنفيذية ، وكذا المقررات ، والتعليمات ... كما أن مبدأ المساواة يجد مصدره القانوني إلى جانب المصادر الوطنية ، في قواعد القانون الدولي ، لكن ذلك لا يكون إلا قليلاً ، وبطريقة غير مباشرة بالنظر إلى أن الوظيفة العمومية ككل تمارس في حدود سيادة الدولة ، حيث أن تطبيق قواعد القانون الدولي العام بالجزائر ، قد أقرها دستور الجزائر 1996 حين أورد بالمادة 136 منه ما نصه " المعاهدات التي يصادق عليها رئيس الجمهورية حسب الشروط المنصوص عليها في الدستور تسمو عن القانون".<sup>3</sup>

## 02/ مبدأ الإستحقاق ( الجدارة ) في التوظيف :

يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية ، اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها ، لذا لابد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ، ويدعمه ، فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك.<sup>4</sup>

### أ- تعريفه :

تعريف الاستحقاق لغة : اسم ، الجمع : استحقاقات ، مصدر استحق ، نجح باستحقاق : بجدارة ، بدون استحقاق : من غير وجه حق ، ونقول وسام الاستحقاق أي أحد الأوسمة التي تمنحها الدولة تقديراً ، الاستحقاقات : شهادات الجوائز والمكافآت.

### التعريف الاصطلاحي لمبدأ الاستحقاق :

<sup>1</sup> المجلس الوطني التأسيسي فرنسا ، مرجع سابق.

<sup>2</sup> عبد الكريم عديلة ، مرجع سابق . ص27.

<sup>3</sup> عمار زكري ، مرجع سابق . ص34.

<sup>4</sup> فتحي خياط ، مرجع سابق . ص08.

لقد تناولت العديد من التيارات والمفكرين تعريف مفهوم مبدأ الإستحقاق واختلفت هذه التعريفات حسب توجه كل تيار أو مفكر فنذكر من بينها مايلي :

01/ عرفه الأستاذ ثوري على أنه " أسلوب اختيار الموظفين العاملين ، والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية أو الجدارة".

02/ أما برنارد روزن فعرفه بأنه " ذلك النظام الذي يوفر العدالة ، والوسيلة المنتظمة في استخدام الأفراد ، ودفع رواتبهم ، وتطويرهم ، وترفيحهم ، والاحتفاظ بهم في الخدمة ، وإخضاعهم للمساءلة الإدارية ، كل ذلك على أساس القدرة ، والأداء ، وأنه ما هو إلا النقيض لأي نظام آخر عمل من عناصر التحيز ، والمحابيات ، والتمييز في اختيار الأفراد.

03/ كما عرفه الدكتور أنور أحمد رسلان بأنه " الأسلوب الذي يقوم على اختيار الموظفين العموميين ، والاحتفاظ بهم في وظائفهم على أساس الجدارة ، أو الكفاءة وحدها ، وبغض النظر عن أية اعتبارات أخرى.<sup>1</sup>

كما وضع الدكتور ( بهمري ) مفهوم هذا النظام من خلال خصائصه التي عددها في مايلي :

1. يقتصر التوظيف في الوظيفة العمومية على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة ، والكفاءة اللازمة للقيام بأعباء ، ومسؤوليات الوظيفة العمومية.
2. يتمتع بلجنة محايدة ، ومستقلة يعهد إليها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين المتقدمين واختيار أكفؤهم.
3. يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات.
4. الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين ، للتنافس على الالتحاق بالوظائف العمومية الشاغرة المعلن عنها ، فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة والاستحقاق.
5. الاعتماد على مبدأ الجدارة ، عند القيام بعملية ترقية الموظفين العموميين.<sup>2</sup>

إن تطبيق مبدأ الجدارة بشكل سليم ، يؤدي إلى تحسين الأداء ، وتحقيق المصلحة العامة ، وهذا ما يعنيه البعض بقوله : " إن الأداء الفعال لوظائف الإدارة ، لا يعتمد على كفاءة ما يوضع من نظم إدارية فعالة فحسب ، وإنما بشكل أوفى يعتمد على كفاءة أولئك الذين يعهد إليهم بتنفيذها. " لأنه بدون موظف كفء ، تظل الإدارة العمومية عاجزة عن تحقيق أهدافها ، حتى وإن أحسن وضع أنظمتها ، ويزكي البعض الآخر تلك النظرة بالقول : "انه يجب أن يَحْسُن اختيار الموظفين لضمان أعمالهم ، وإلا باءت كل خطط الدولة بالفشل وانهار بناؤها تبعاً لذلك. " فمبدأ الجدارة حقق العديد من المزايا ، فمن ناحية ساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأجدر ، كما أبعد المحسوبية في التعيين ، وأكد التزام الموظف بتحقيق الصالح العام ، ثم إنه وسع مبدأ ديمقراطية الإدارة أمام المواطنين دون التفرقة بينهم إلا بالكفاءة والاستحقاق ، ويتم تحقيق مبدأ الجدارة عن طريق

<sup>1</sup> عمار زكري ، مرجع سابق . ص52.

<sup>2</sup> فتحي خياط، مرجع سابق . ص09.

إجراء الامتحانات والمسابقات من جهة ، وإنشاء أجهزة تكلف بتنظيم هذه المسابقات وتقوم بعملية الاختيار و التعيين من جهة أخرى.<sup>1</sup>

## 1/ الامتحانات والمسابقات :

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

## 2/ إنشاء أجهزة شؤون التوظيف:

في أواخر القرن التاسع عشر قامت الدول الانجلوساكسونية بإنشاء أجهزة مركزية أسندت إليها مهمة تنظيم شؤون التوظيف العمومي ، تحت اسم " لجان الخدمة المدنية " ويرجع سبب إنشائها إلى تعدد الأحزاب في هذه الدول ، وماترتب عنه من صدام حزبي كان أثره واضحا على الوظيفة العمومية فيها ، هذا بالإضافة إلى اتساع نشاط الدولة وتنوعه ، مما جعل مهمة اختيار الموظفين العموميين وتعيينهم يشكل صعوبة ، فظهرت الحاجة إلى الاستعانة بأجهزة مركزية تضم خبراء ومتخصصين لتولي مهمة تنظيم مسابقات التوظيف ، وقد انتشر هذا النظام في الكثير من دول العالم.

عملت الجزائر كغيرها من الدول التي تتبنى مبدأ الجدارة والاستحقاق في التوظيف العمومي على النهوض بمستوى أداء مؤسساتها وإدارتها العمومية ، من خلال الأساليب التي اعتمدها في اختيار موظفيها العموميين ،<sup>2</sup> وقد تجلى كذلك من خلال تأصيله بالمصادر القانونية هو الآخر ، سواء من خلال الأخذ بما تضمنته المواثيق الدولية ، التي تناولت موضوعه ، أو من خلال ما نص عليه الدستور الجزائري والنصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العمومية ،<sup>3</sup> وذلك منذ صدور أول قانون أساسي عام منظم للوظيفة العمومية سنة 1966 والى غاية صدور آخر قانون في هذا الشأن.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم عديلة ، مرجع سابق . ص 29.

<sup>2</sup> المرجع نفسه . ص ص . 29 ، 30.

<sup>3</sup> عمار زكري ، مرجع سابق . ص 53.

<sup>4</sup> عبد الكريم عديلة ، مرجع سابق . ص 31

**المطلب الثالث : مراحل التوظيف**

للتوظيف ثلاثة مراحل أساسية هي الإستقطاب ، والإختيار ، والتعيين نستعرضها كمايلي :

**1- الإستقطاب :****أ- تعريفه :**

هو اكتشاف الأفراد ، والقوى العاملة ، وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية ، أو المتوقعة ، أو المستحدثة ، فتشير عملية الإستقطاب إلى نشاطات المنظمة في البحث ، وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها ، وذلك بالعدد ، والنوعية المطلوبة ، والمرغوبة ، وفي الوقت المناسب.

**ب- أهمية الإستقطاب :**

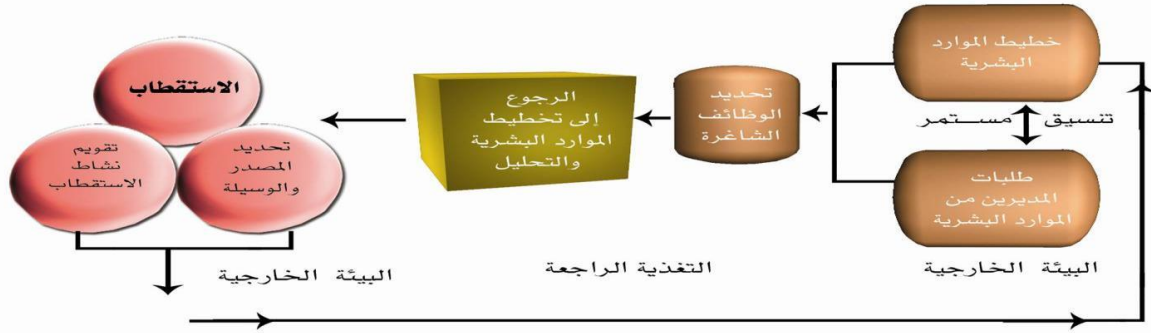
يمكن القول بأن عملية الإستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة ، ففي الوقت الذي تمارسها المنظمة للبحث عن المترشحين ، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة ، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة ، والمنظمة عن الفرد ، تُستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار ، مما يعني بأن الإستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية ، وعملية الاختيار ، وعلى هذا الأساس فإن عملية الإستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة ، إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الآتية:

1. توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف ، وبأقل تكلفة ممكنة ، مايعني تحديد مجموعات عمل ، أو أفراد يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر .
2. الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة ، عن طريق جذب المرشحين الجيدين ، والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .
3. توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف .
4. تخفيض نسبة الغياب ، ومعدل دوران العمل .
5. وأخيراً ترجع أهمية الإستقطاب لكونها الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فتحي خياط ، مرجع سابق . ص ص . 11 ، 12 .

شكل رقم ( 01 ) يوضح خطوات عملية الإستقطاب

والمخطط التالي يوضح خطوات الاستقطاب السابقة :



المصدر : من إعداد الطلبة

2- الاختيار:

أ- تعريفه :

أ/ هو العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين ، من حيث درجة صلاحيته من أداء ذلك العمل.

ب/ هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة ، لانتقاء المترشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذي يتوافر فيه مقومات ، ومتطلبات شغل الوظيفة.<sup>1</sup>

ب- أهمية الاختيار:

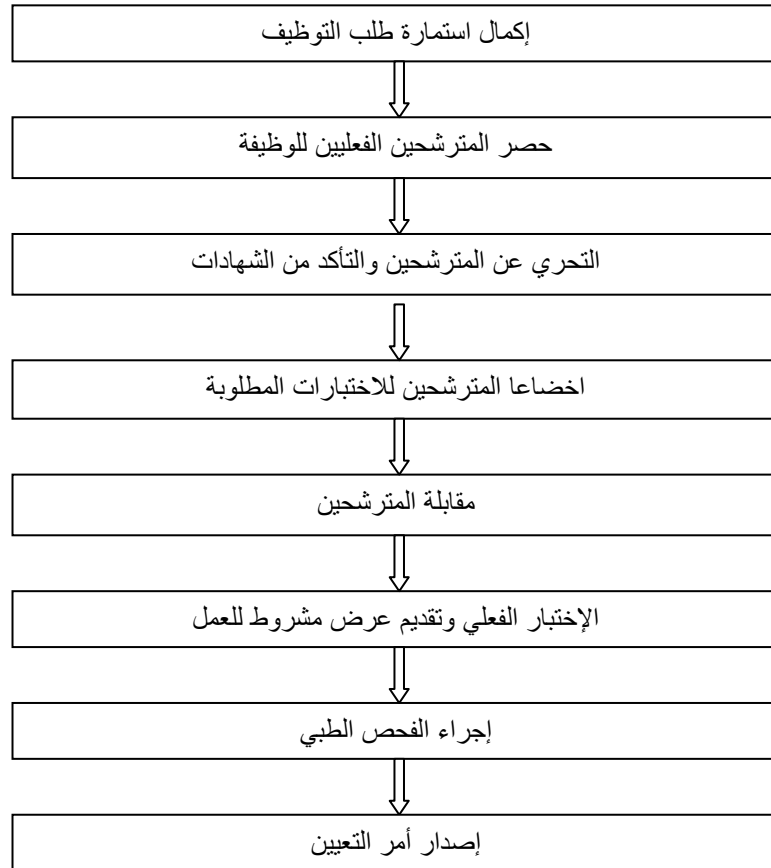
إنّ التنظيمات المثالية ، وأساليب العمل الجيدة ، وإجراءاتها الدقيقة تفشل في تحقيق الأهداف المحددة لها إن لم يتوفر لها الأفراد الأكفاء في مختلف المستويات ، وتعتبر هذه العملية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ، ويمكن أن نوضح هذه الأهمية من خلال هذه النقاط التالية :

1. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب ، وبالتالي تحقيق الاستقرار بين الموظفين فيما بينهم.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص17.

2. تحقيق مستويات عليا من الإنتاج.
3. تقليل التكاليف ، وخصوصا تلك المتعلقة بعملية الاختيار ، مثل ( تكلفة تدريب الموظف ، تكلفة إعادة الاختيار وغيرها )<sup>1</sup>.

شكل رقم ( 02 ) يوضح خطوات عملية الاختيار



المصدر : عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية ( رؤية استراتيجية ) . كتب عربية ، 2003 ، ص 270

3- التعيين :

أ- تعريفه :

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة ، لشغل وظائف خالية فيها ، وذلك على أساس موضوعي وعادل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 17 ، 18 .

## ب- خطوات التعيين :

أ/ الترشح للتعين : بناءً على الخطوات السابقة في عملية الإختيار ، يتم إعداد قائمتين ، الأولى يوضع فيها أسماء المتقدمين للعمل ، والذين يناسبون ملء المناصب الشاغرة الحالية ، والثانية لائحة الإنتظار ، وهي لائحة تحتوي أسماء الأفراد المناسبين للعمل بالشركة ، ولكن لا يوجد شواغر مناسبة لهم الآن ، ولذلك تحتفظ بهم الشركة في سجلاتها للعودة إليهم عند الحاجة.

ب/ الفحص الطبي : تمثل عملية الفحص الطبي المرحلة الأخيرة من مراحل الإختيار ، والتعيين ، لأن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لا يتطلب فقط مؤهلات علمية وعملية ، بل يتطلب أيضا صحة مناسبة ، ويهدف الكشف الطبي إلى ثلاث أهداف رئيسية هي : كشف أي قصور في الحالة الصحية التي يجب أخذها في الاعتبار قبل التعيين ، وإعداد سجل عن الحالة الصحية للمرشح ، يمكن الاستناد إليها في إتمام إجراءات التأمين الصحي مستقبلا ، ومواجهة أي دعاوى للتعويض عن أضرار صحية ، أو مهنية قد تنشأ بعد ذلك.

ج/ قرار التعيين النهائي : تكمل الخطوات السابقة من اتخاذ قرار التعيين ، وذلك بناءً على المعطيات والمعلومات المبنية نتيجة الخطوات السابقة ، وغالبا ما يتم اتخاذ قرار التعيين من رئيس مجلس الإدارة أو الإدارة العليا بشكل عام.<sup>1</sup>

ولكن هناك من يختصر مراحل عملية التوظيف في هذه المراحل :

**01/ التعبير عن طلب توظيف :** طلب التوظيف يعبر عن إشعار بحاجة المؤسسة إلى مناصب شغل جديدة.

**02/ تحليل الطلب :** تتولى إدارة الموارد البشرية تحليل وثيقة الطلب ، للتعرف عن طبيعة المنصب ، مكانته ، أهمية ، المستوى التأهيلي ، الأجر في مدة العقد...الخ. ولهذا فمن واجب إدارة الموارد البشرية التحليل التام للمنصب الشاغر ، حتى تتمكن من التمييز بين الأفراد ، والتوفيق بين جوانب المترشحين.

أ- **تحليل المنصب :** تعتبر عملية تحليل المنصب أول وأهم خطوة ، لها آثار كبيرة على ممارسة تسيير الموارد البشرية ، ولهذا يجب أن يتم التحليل بأكثر دقة ممكنة.

ب- **تقنيات تحليل المنصب :** إن هذه التقنية تتطلب استعمال طرق لجمع مختلف المعطيات الخاصة بالمنصب ، تتمثل هذه الطرق في مايلي :

- المقابلة.

- الملاحظة.

- الاستجواب.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 20 ، 21.

**03/تحديد المنصب :** بعد انتهاء المؤسسة من القيام بتحليل المنصب ، حيث يصبح لديها المعلومات اللازمة المتحصل عليها ، انطلاقا من هذه العملية ، والتي تسمح بتعريف المنصب ، وتُقدم على شكل وثيقة تحتوي على مجموعة من الشروط اللازمة للتوظيف سألفة الذكر.<sup>1</sup>

#### 4- الترقية

##### أ- تعريفها

الترقية لغة : اسم من الفعل رقى ، يرقى ، ترقية ، ويقصد بها رفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى ، اجتماعيا أو اقتصاديا.

أما اصطلاحا فهي : "حق من حقوق الموظف ، ومن أهم انشغالاته ، فهو لا يسعى من وراء أداء الخدمة للحصول على راتب شهري فحسب ، بل يسعى أيضا إلى تحسين الراتب وتحسين وضعيته الوظيفية ، وذلك لن يتأتى إلا بالتقدم في المسار المهني ، ويكون التقدم بالدرجة والرتبة على حد سواء ، كما يصحب هذا التقدم زيادة في الراتب."<sup>2</sup>

- **الترقية في الدرجة :** تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة ، و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم "وتطبيقا لذلك فقد صدر المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 الخاص بتحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم والذي نص على أن : يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقية في الدرجة.<sup>3</sup>

- **الترقية في الرتبة :** هي تقدم الموظف في مساره المهني ، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة ، في نفس السلك، أو في السلك الأعلى مباشرة ، فهي ترقية عمودية ، الهدف من تعدد كفاءاتها هو إعطاء الفرصة لترقية جميع الموظفين ، والجدير بالذكر أن هذه العملية تتم سنويا ، في إطار ما يعرف بإعداد الجدول السنوي للترقيات ، وفقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية ، المصادق عليه و الذي يحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.<sup>4</sup>

##### ب - أنواع الترقية في الرتبة :

- **الترقية في الرتبة عن طريق الإختبار :** يتم هذا النوع من الترقية ، عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل وذلك بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ، حيث يتم اختيار الموظفين ممن تتوفر

<sup>1</sup> أمينة شعبي ، مرجع سابق . ص ص . 47 ، 48.

<sup>2</sup> عمار زكري ، مرجع سابق . ص 82.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . رئاسة الجمهورية . المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم . الجريدة الرسمية ، السنة 44 ، العدد 61 ، 30 سبتمبر 2007 ، ص 08.

<sup>4</sup> عمار زكري ، مرجع سابق . ص 83.

فيهم شروط الأقدمية والخبرة المهنية والنقطة المتحصل عليها وكذا ملاحظات المسؤولين المباشرين حول تأدية الموظف للمهام المنوطة به ، وبذلك يسجل الموظفون حسب درجة الاستحقاق في قائمة التأهيل.

- **الترقية في الرتبة على أساس الشهادات** : يخص هذا النوع من الترقية الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة ، التي تسمح لهم بأولية شغل منصب برتبة أعلى بنفس السلك أو السلك الذي يليه مباشرة وهو ما أقرته المادة 107 من الأمر 06 - 03 في فترتها الثانية حين نصت على أن هذا النوع من الترقية قد يمارس بهذه الكيفية أي "على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.

- **الترقية في الرتبة على أساس التكوين المتخصص** : يعتبر التكوين بصفة عامة أحد الرهانات التي سعت الدولة إلى تكريسها، كعنصر لازم لإصلاح الإدارة العمومية حيث نصت المادة 22 من الأمر 06 - 03 "على الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية أن تتخذ الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة العمومية ، وكذا تحسين مستوى الموظفين وترقيتهم.

- **الترقية في الرتبة على أساس الامتحان المهني** : نظم هذا النوع من الترقية المرسوم المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية في المؤسسات والإدارات المهنية العمومية ، وكذا التعليم الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر المعدلة والمتممة للتعليمية الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 مايو 2008 المتضمنة كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 86 ، 88.

## المطلب الرابع : أهمية التوظيف

تبرز أهمية التوظيف من خلال الدور الذي يلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية حيث تضطلع إدارة الموارد البشرية بإدارة شؤون العاملين في المنظمة ، خلال مساهمهم المهني ، ومن خلال ما يسمى بعملية تكوين الموارد البشرية التي تتشكل من عدة وظائف متسلسلة، ومتكاملة تسعى لتوفير مورد بشري كفاء يخدم أهداف المنظمة ، وتتمثل هذه الوظائف في : تصميم وتحليل العمل ، تخطيط الموارد البشرية ، توظيف الموارد البشرية ، التدريب والتأهيل ، تقييم الأداء...الخ. والتي تلعب عملية التوظيف فيها دوراً أساسياً ، من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة ، والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى ، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف ، من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة ، وعن شاغلها ، وتساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من بين المتقدمين.

ب. ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية ، من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي ، وعددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل.

ج. يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد ، حيث كلما كانت عملية اختيار وتعيين الموظفين الجدد ناجحة كلما سهل ذلك من عملية تأهيلهم وتدريبهم ، 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 نجاحاً من المطلوب.

د. ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء ، الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف ، وذلك بعد مرور فترة التجربة التي يخضع لها الموظف الجديد.

يهدف التوظيف أساساً إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة ، وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق ، بين عناصر ، ومكونات كل من مواصفات الشخص ، ومتطلبات الوظيفة على حد سواء.<sup>2</sup>

ويمكن حصر مواصفات الشخص في العناصر التالية :

- تأهيل من حيث مجالها ، وعدد سنواتها.

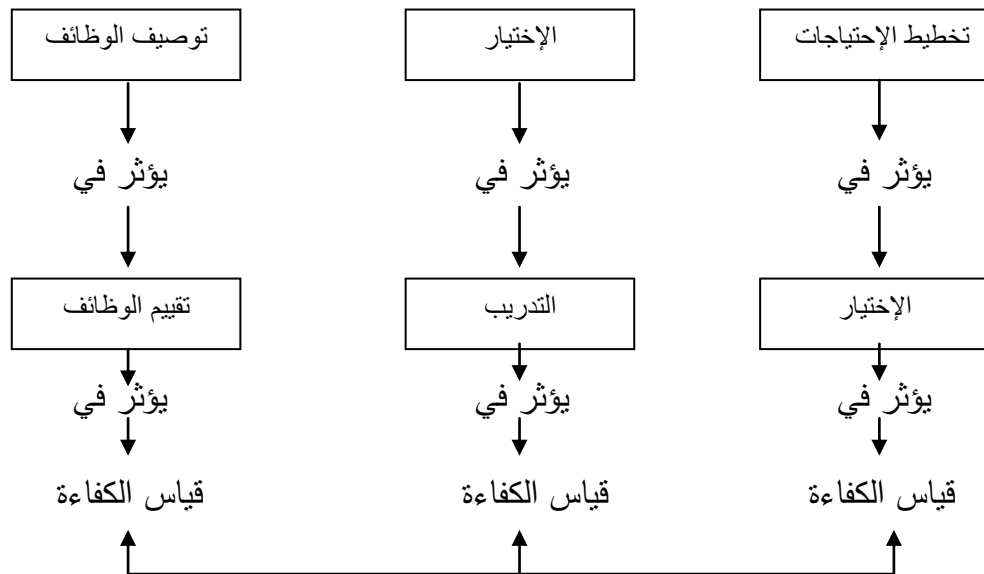
<sup>1</sup> سلوى تيشات ، مرجع سابق . ص 13.

<sup>2</sup> عبد الكريم عديلة ، مرجع سابق . ص ص . 59 ، 60.

- خبرة علمية يدوية ، أو ذهنية.
  - مواصفات شخصية ( كالسن ، النوع ، الهويات... )
  - التركيب الاجتماعي للفرد. (الأصول الاجتماعية ، العادات ، والتقاليد )
  - التركيب النفسي للفرد ( الدوافع ، الاتجاهات ، الإدراك ، التوازن )
- أما متطلبات الوظيفة فيمكن حصرها في التالي :
- أداء واجبات معينة.
  - تحمل مسؤوليات معينة.
  - ممارسة سلطات محددة.

كما يهدف التوظيف إلى تقليل الجهود والنفقات وأنشطة أخرى تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، والتي تلحق عملية التوظيف كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.<sup>1</sup>

شكل قم ( 03 ) يوضح تكامل أنشطة الموارد البشرية



المصدر : علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية والكفاءة الانتاجية . ط3 . مصر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1985 ، ص 119

<sup>1</sup> أمينة شعبي ، مرجع سابق . ص ص . 46 ، 47.

## المبحث الثاني : مفهوم الإدارة العمومية

تعتبر الإدارة العمومية الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تخلفها فهي تستمد قوتها وصلابتها من قوة وصلابة الدولة كما تستمد عجزها من عجز الدولة وبالنسبة للجزائر إذا أرادت إجراء تحديث وعصرنة إدارتها العمومية وجب على الحكومة الإسراع في مسايرة التطورات العالمية والإلتحاق بركب الدول المتقدمة الناجحة في هذا المجال

### المطلب الأول : تعريف الإدارة العمومية

التعريف اللغوي: إدارة ( مفرد ) مصدر أَدَارَ ( فعل ) أَدَارَ يُدِيرُ، أَدْرَ ، إدارةً فهو مُدِير ، والمفعول مُدَار ، وتعني مركز الرياسة والتصرف.<sup>1</sup>

التعريف الإصطلاحي: عُرِفَت الإدارة العمومية على أنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة ، بأكبر قدر من الكفاءة ، وبما يحقق الرضى لأفراد الشعب.<sup>2</sup>

01/ يعرفها فوزي حبيش على أنها مجموعة نشاطات ، وأعمال المنظمة ، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة ، وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة ، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها ، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها ، بأكبر كفاية إنتاجية ، وأقل تكلفة.<sup>3</sup>

02/ كما يعرفها ويلسون بأنها الغاية ، أو الهدف العملي للحكومة ، موضوعه إنشاء المشروعات العامة ، بأكبر قدر ممكن من الفعالية ، والإتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم ، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومة حاجات المجتمع التي يعجز المجتمع الفردي عن الوفاء بها.<sup>4</sup>

03/ ويرى الدكتور ابراهيم شيحة أن التعريف الشامل للإدارة العامة ينبغي ان يتضمن العناصر الآتية:

1. الجانب الموضوعي للإدارة : أي العملية الإدارية للنشاط الإداري.
2. الجانب العضوي للإدارة : أي الجهاز الإداري ، أو المنظمة العامة التي تقوم بالعملية الإدارية.
3. هدف الإدارة العامة : وهو تحقيق ، أو تنفيذ السياسة العامة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أحمد مختار عبد الحميد عمر ، مرجع سابق . ص 67.

<sup>2</sup> نزيهة عمران ، "الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة." أطروحة دكتوراه . (جامعة محمد خيضر بسكرة . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2016) ، ص 476.

<sup>3</sup> فوزي حبيش ، الإدارة العامة والتنظيم الإداري . بيروت : دار النهضة العربية ، 1991 ، ص 15.

<sup>4</sup> طارق المجذوب ، الإدارة العامة . بيروت : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2000 ، ص 119.

<sup>5</sup> محمد ابو سمرة ، الإتصال الإداري والاعلامي . الاردن : دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 05.

وتطرق المشرع الجزائري إلى تعريف الإدارة العامة من خلال العديد من النصوص القانونية ، وقد أشارت لها المادة 14 من القانون 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 حيث نصت : تعد مؤسسات وإدارات عمومية في مفهوم هذا القانون والمؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الإداري ، وكذلك الإدارات المركزية التابعة للدولة والولايات والبلديات.<sup>1</sup>

أما المادة 02 من الأمر 06-03 فنصت : يطبق هذا القانون الأساسي على ، الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والادارات العمومية.

تعد المؤسسات والادارات العمومية ، الادارات المركزية في الدولة ، والمصالح غير الممركزة التابعة لها ، والجماعات الاقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري ، والمؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني ، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي التكنولوجي ، وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية . قانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب . الجريدة الرسمية ، السنة 27 ، العدد 06 ، 06 فيفري 1990 ، ص 232.

<sup>2</sup> الأمر 06-03 ، مرجع سابق . ص 03.

## المطلب الثاني: أهمية الإدارة العمومية

عندما تتطور الحياة وتكثر أعباؤها يظهر التباين بين أفرادها فتتعارض مصالحهم وتتشعب... تتبع الحاجة إلى توزيع المهام وضبطها ، وتبدوا الحاجة ماسة إلى إدارة فعالة تنهض بمسئولياتها وتسد المهام حسب الاختصاصات والكفاءات ، وتتطور عناصر الإنتاج وتحقق الاستقرار والعدالة وتُهيء الكفاءات إستجابة لحاجة المجتمع في حل مشكلاته ، والسير به نحو تنفيذ خطته ليصل إلى أهدافه المرجوة ، بعيداً عن الفوضى وتجنباً لتبديد المواد وإضاعة الجهود ، كما تتبع أهمية الإدارة من قدرتها على إنجاز أعظم المشروعات والانجازات في حياة الأمم ، وإنّ فشل الإدارة يعني أسوأ النتائج وأشدّها تأثيراً في بلوغ ما تصبوا إليه المجتمعات ، ويرى الشميمري وآخرون انه بدون وجود إدارة ذات كفاءة عالية فإننا لن نستطيع أن نحقق أهدافنا ، ولن نتخلص من مشكلاتنا الإدارية والاجتماعية ، أو سنظل على الدوام مشغولين بقضايانا الصغيرة ، دون أن نتمكن من الالتفاف إلى طموحاتنا ، أو نعمل على تحديد أهدافنا...<sup>1</sup>

تتبع أهمية الإدارة في العصر الحاضر ، من الدور الكبير الذي تقوم به في إنجاز سياسات الدول ومساهمتها الفعالة في تنمية البرامج و حسن استغلال ثرواتها المادية والمعنوية. تقول ( دراكر بينتراف ) : تؤدي الإدارة إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.

ويشير الباحث هنا إلى أن هذا ما دفع بعض علماء الإدارة إلى وصف هذا العصر بعصر الثورة ، لما للإدارة العامة من تأثير على توجيه الحكومات والدول نحو الاهتمام بالتصنيع ، ورفع مستوى الشعب فكرياً، تعليمياً وفنياً...<sup>2</sup>

إضافة إلى هذا هناك من عدّد أهمية الإدارة العمومية في عدة نقاط ، نذكر منها مايلي :

1. وجود الإدارة حتمي في كل المجتمعات البشرية التي تملك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية ، تساعد على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها.
2. الإدارة العمومية هي الركيزة الأساسية لأي دولة حديثة.
3. لابد من وجود جهاز تنفيذي قادر على الإشراف على شؤون الدولة.
4. الإدارة العمومية تقف وراء كل إنجاز ضخم ، لا تستطيع أو لا ترغب المؤسسات الأخرى القيام به.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد الشميمري ، عبد الرحمان هيجان ، بشرى غنام ، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة . ط 6 . الرياض : دار العبيكان ، 2009 ، ص30..

<sup>2</sup> المرجع نفسه . ص30.

<sup>3</sup> طارق المجذوب ، الإدارة العامة . بيروت : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2000 ، ص 119.

### المطلب الثالث : وظائف الإدارة العمومية

أ/ وظيفة الإدارة في الماضي :

لما كان النظام الرأسمالي سائداً ، كانت الإدارة العامة تنحصر في نطاق ضيق محدود ، وتمثل وظيفتها في حفظ الأمن وإقامة العدل بين الناس ، لأن النظام الرأسمالي يرفض تدخل الدولة في الأنشطة التي يستطيع الأفراد مزاولتها ، ويقتصر دور الإدارة العامة على إشباع الحاجات العامة التي يعجز الأفراد عن القيام بها ، كل ذلك احتراماً لمبدأ الحرية الاقتصادية ، الذي سيختل إذا مارست الإدارة العامة بإمكاناتها الكبيرة الأنشطة الاقتصادية.

ويقوم منطق النظام الرأسمالي على عدم فرض أية التزامات ايجابية على الإدارة العامة ، في الميدان الاقتصادي والاجتماعي وترك المشروعات الخاصة ، ومحاولة التقدم والارتقاء في المجال الاجتماعي بين الأفراد ، أمر شأنه خلق نوع من التلهف الاجتماعي يشوبه القلق والخوف والتحفيز ، أما في حالة الفشل فإن النتيجة مؤكدة ، هي فقدان الأمن والاستقرار وانعدام الثقة بالنفس ، وهي ظواهر تزداد حدة مع اشتداد المنافسة ، ومن هنا تتفشى العلل والأمراض الاجتماعية ، وينتهي الجو الاجتماعي العام لمزيد من الفرقة والفجوة وعدم التسامح.

ب/ وظيفة الإدارة العامة في الحاضر :

أدى الأخذ بالنظام الديمقراطي في أغلب الدول المعاصرة ، إلى إلقاء كثير من الأعباء على عاتق الإدارة العامة في الوقت الحاضر ، وسبب ذلك أن الإدارة العامة هي الإدارة التي تتولى مهمة تنفيذ الأفكار الاجتماعية الاشتراكية.

ونتيجة الأفكار الاجتماعية منذ ظهور النشاط الإداري اتسع نطاقه ، مستهدفاً إشباع الحاجات العامة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للشعب ، وهي حاجات تنمو وتجدد كلما تقدمت الجماعة البشرية حضارياً وتمديناً. وقد أعطت الدساتير الحديثة ، اهتماماً كبيراً وعناية خاصة بإيضاح الالتزامات الاقتصادية والاجتماعية ، التي ينبغي على الإدارة العامة الوفاء بها ، وهو ما نصت عليه الدساتير الجزائرية مثل:

- مبدأ تكافؤ الفرص.
- توفير مناصب عمل.
- الرفاهية و الرخاء.
- الإدارة في خدمة المواطن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمود سحماط ، مدخل إلى العلوم الإدارية : أسس ومبادئ علم الإدارة العامة . عناية : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص34..

تعتبر وظائف الإدارة المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف أبعادها ، ومستوياتها ، فالغرض الأساسي منها هو تحقيق أهداف المنظمة ، عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين ، لتحقيق أفضل النتائج بأكفئ الطرق ، بأقل جهد بشري ممكن ، وقد اتجهت معظم الدراسات إلى تحديد وظائف العملية الإدارية فيما يأتي:

### 1. التخطيط :

- هو الوظيفة الإدارية الأولى ، حيث يقوم ببناء المستقبل في ظل معطيات الحاضر والماضي ، ويقصد ، به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها ويشمل :
- 1- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، بالجهد الجماعي بأقل التكاليف لممكنة.
  - 2- رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.
  - 3- التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ، وتحديد احتياجات العمل من القوى المادية ، والبشرية ، وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية.
  - 4- إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبّع في تنفيذ مختلف الأعمال.
  - 5- وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيباً زمنياً.

وللتخطيط أهمية كبيرة تتمثل في :

- 1- يعد عملية رئيسية في المشروعات التجارية والصناعية المعاصرة ، فالتعقد المتنامي في المشروعات المعاصرة والابتكارات التكنولوجية الحديثة والتحويلات السريعة في أذواق المستهلكين والمنافسة الحادة ، تحتم إجراء عمليات منظمة ، وتخطيط جيد ليس في البيئة الراهنة فحسب ، وإنما في البيئة المستقبلية أيضاً.
  - 2- يمكن توقع أداء الشركة بناءً على التخطيط.
  - 3- تعتمد فاعلية التخطيط المنهجي أساساً ، على وضوح الأهداف ، وتفصيلها بصورة دقيقة.
  - 4- يساعد التخطيط على انسياب العمليات ، فلأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية ، فإنه يقلل فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة ، ونظراً لتوقع احتياجات المؤسسة مقدماً ، فمن الممكن التخطيط للحصول على الموارد ، وتوزيعها بشكل جيد ، والاستفادة منها على أكمل وجه ممكن.
  - 5- يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملة الرقابة. ،
- يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات ، بشأن النشاطات المستقبلية والحالية ، بسبب وضوح الأهداف ، والسياسات ، والخطط ، وجداول الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صباح أسابع ، "التنظيم البيروقراطي والكفاء الإدارية." مذكرة ليل شهادة الماجستير. ( جامعة منتوري قسنطينة . كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية . 2007 ) ، ص ص 67 ، 68.

## 2. التنظيم :

يمكن تعريف التنظيم بأنه عملية حصر الواجبات اللازمة ، لتحقيق الأهداف ، وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد ، ويشمل التنظيم ما يأتي ،

**تقسيم العمل :** أي تقسيم عملية أو وظيفة إلى أجزاء ، كل منها يقوم به شخص منفصل ،

**تحديد المسؤوليات :** أي إعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات ، وربط المسؤوليات الإدارية بعضها مع بعض ، من الناحيتين الأفقية ، والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي.

**تنمية الهيئة الإدارية :** أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين ، وتدريب ، وترقية ، ونقل ، وفصل.<sup>1</sup>

## 3. التوجيه :

يقصد به إصدار التوجيهات ، والتعليمات للمرؤوسين ، لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها ، ويعد حلقة الوصل بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة ، والتنفيذ من جهة أخرى ، ولكي يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة ، يجب أن يقترن برفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ، ودفعهم لحسن الأداء ، ولذلك ينبغي أن يكون واضحا لا غموض فيه ، وخاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه لتنفيذه ، ولهذا يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ، ولا تحتمل أكثر من معنى ، ويشمل التوجيه :

1/ الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال ، بواسطة إصدار التعليمات ، والشرح ، و الوصف ، وضرب الأمثلة ، وقد يتم بطريقة مكتوبة أو شفوية ، وقد يشتمل على أوامر عامة لا تحوي تفصيلا لكل الأعمال المطلوب إنجازها ، وإنما يترك للمرؤوس فرصة التكيف من أجل إنجاز العمل ، وقد تكون الأوامر محددة ، وتشتمل على كافة التفاصيل المطلوبة.

2/ رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، والالتزام ، بمفاهيم القيادة ، بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال.<sup>2</sup>

## 4. الرقابة :

تتطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة ، وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، وتشتمل على عدة خطوات هي : وضع معايير للرقابة ، مقارنة النتائج المتحققة بهذه

<sup>1</sup>المرجع نفسه . ص68.

<sup>2</sup>المرجع نفسه . ص68.

المعايير ، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة ، وينتج عن وضعها في شكل نهائي ، أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها ، لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية ، و التي تعتبر بمثابة نقاط ارتكاز أساسية ، يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي ، وبدلاً من إجراء الفحص على كل وحدة ، يتم إنجازها فإنه يتم اختيار نسبة من الإنتاج لفحصها عند نقاط الرقابة الاستراتيجية ، وهناك معايير متعددة من التي تستخدم لأغراض المقارنة ، وعليه فإن الكمية ، والتكلفة ، والوقت المستخدم ، والجودة ، تعتبر أربعة معايير للرقابة ، ومن الناحية الأخرى فإن الموازنات ، والتقارير الإحصائية ، وتحليل نقاط التوازن ، تعتبر من أهم الأدوات الرقابية ، التي تستخدم في تأدية وظيفة الرقابة بشكل فعال.<sup>1</sup>

##### 5. التنسيق :

يمكن تعريفه بأنه العملية التي بموجبها يعمل كل قسم من أقسام المشروع من أجل الهدف العام للمشروع ، مع الانتباه إلى كل الأقسام الأخرى ، ومع وحدة في الجهد ، وهو يعني التطوير ، والحفاظ على الفعاليات المختلفة داخل المشروع ، بعلاقة صحيحة بين قسم ، وآخر ، وغالباً ما يلاحظ فقدان التنسيق في مشروع ما ، عندما يوسع رئيس قسم ما قسمه بنسبة أكثر من نسب الأقسام الأخرى ، أو يبين القرارات بالنسبة لحاجات قسمه فقط ، مع أن هذه القرارات يمكن أن تتضمن أقساماً أخرى وفعاليتها.<sup>2</sup>

وهناك بعض المفكرين والتصنيفات تتعدى هذه الوظائف إلى وظائف أخرى إضافة إلى هذه ، لكننا نكتفي بهذه الوظائف الخمسة التي اشترك فيها أغلب المفكرين.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص 68 ، 69.

<sup>2</sup> المرجع نفسه . ص 69.

## المطلب الرابع : شعب الإدارة العمومية في الجزائر

تحتوي شعبة الإدارة العامة على الأسلاك الآتية :

المتصرفين ، المساعدين الإداريين ، كتاب المديرية ، معاونين الإداريين ، الأعوان الإداريين ، أعوان المكتب ، الكتاب ، المترجمين والترجمة ، المحاسبين الإداريين.

وكل سلك يضم مجموعة من الرتب ، وسنبين ذلك فيما يلي :

أ/ **سلك المتصرفين** : يضم سلك المتصرفين ثلاث رتب هي : متصرف ، متصرف رئيسي ، متصرف مستشار. وتتمثل مهمة العمال المنتمين إلى سلك المتصرفين ، في مساعدة السلطة العليا ، وتقديم المشورة لها في تصور القرارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وإعدادها وتحضيرها ، كما يمكن أن يكلفوا بإدارة ملفات عرضية، عامة كانت أم نوعية.

▪ متصرف : يوظف المتصرفون وفقا لمايلي :

- على أساس الشهادة من بين خريجي المدرسة الوطنية للإدارة.

- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات من بين المترشحين الحائزين شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين والمحاسبين الإداريين الرئيسيين الذين لهم خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختبار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين الرئيسيين والمحاسبين الإداريين الرئيسيين الذين لهم عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.

- كما يمكن أن يوظف بصفة متصرف على أساس الشهادة المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في العلوم القانونية والاقتصادية أو الاجتماعية أو شهادة معادلة لها.<sup>1</sup>

ويكلف المتصرفون تحت السلطة السلمية ، بدراسة الشؤون العامة المتعلقة بتطبيق القوانين والتنظيمات الخاصة بالقطاع الذي يعملون فيه ، ويساهمون في إعداد التعليمات اللازمة لتطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية ، ويسهرون على تنفيذها ، ويشاركون فضلا عن ذلك في تحضير مشاريع القوانين والتنظيمات.

▪ متصرف رئيسي : يوظف المتصرفون الرئيسون عن طريق مايلي :

- عن طريق الامتحان المهني من بين المتصرفين والموظفين المنتمين إلى أسلاك من المستوى نفسه ، الذين يثبتون خمس سنوات ( سنوات 5 ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

<sup>1</sup> شراف عقون ، مرجع سابق . ص184.

- على أساس قائمة التأهيل في حدود 20% من المناصب المطلوب شغلها من بين المتصرفين والموظفين من المستوى نفسه ، الذين يثبتون بهذه الصفة عشر ( 10 سنوات ) من الخدمة الفعلية ، منها خمس سنوات في منصب عال ، أو ثلاث سنوات في وظيفة عليا.
- كما يمكن أن يوظف بصفة متصرفين رئيسيين على أساس الشهادة المترشحون الحائزون شهادة دكتوراه دولة.

ويكلف المتصرفون الرئيسيون تحت السلطة السلمية ، بتحضير مشاريع النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال اختصاصهم ، وبإعداد التعليمات اللازمة لتطبيقها ، ويشاركون في مجال أعمال كل واحد منهم ، وتصور أي مشروع دراسات تناسب احتياجات المؤسسة ، أو الإدارة التي تستخدمهم ، وفي إنجازها.

- متصرف مستشار : يوظف المتصرفون المستشارون عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل من بين المتصرفين الرئيسيين والموظفين ذوي رتبة معادلة ، الذين لهم عشر ( 10 سنوات ) خدمة فعلية بهذه الصفة

- الموظفون والمتصرفون ذوي رتبة معادلة ، وإطارات الدولة الذين استوفوا عشرين سنة في الخدمة العمومية ، وشغلوا وظائفاً عليا مدة إثني عشر عاما ، بما في ذلك سنتان على الأقل في وظيفة عليا مرتبة على الأقل في الصنف "ب".

ويكلف المتصرفون المستشارون كل في ميدانه ، بتصور أية دراسة تتعلق بموضوع معين يتصل بقطاع نشاط واحد ، أو بعدة قطاعات ، وبتنسيقها ، وتنشيطها عند الاقتضاء ، كما يكلفون بإعداد أي تقرير له صلة بأحد اهتمامات الإدارة ، أو المؤسسة التي تستخدمهم ، ويمكن أن يتولوا فضلا عن ذلك حسب الشروط المحددة في التنظيم ، بمهام استشارة ، ومساعدة ، وتعاون لدى حكومة ، أو مؤسسات دولية أجنبية.<sup>1</sup>

ب/ سلك المساعدين الإداريين : يضم هذا السلك رتبتين هما : المساعد الإداري والمساعد الإداري الرئيسي.

- المساعدون الإداريون : يوظف المساعدون الإداريون وفقا لمايلي :
- على أساس الشهادة من بين المترشحين خريجي المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص.
- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الذين يثبتون سنتين على الأقل من التكوين العالي.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين المعاونين الإداريين الذين لهم خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين المعاونين الإداريين الذين لهم ( 10 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 184 ، 185.

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59- المؤرخ في 23 مارس 1985 ، من بين معاونين الإداريين ، والعمال الذين يشغلون مناصبا معادلا ، ولم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف ضمن رتبته ويثبتون خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ، وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف المساعدون الإداريون تحت السلطة السلمية بالإشراف على أي ملف ، أو دراسته ، وتنفيذ كل إجراء يتعلق بتطبيق القوانين ، والتنظيمات ، ويجسدون المبادئ الواردة في النصوص التشريعية والتنظيمية في تدابير نافذة ، ويسهرون على احترام القواعد والإجراءات المعمول بها ، وهم ملزمون فضلا عن ذلك ، بتنفيذ أي دور أو عمل أو مهمة تتعلق بذلك ، وضمن حدود صلاحيات المصالح التي يشغلون لديها أو احتياجاتها.

▪ **المساعدون الإداريون الرئيسيون:** يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيون :

- عن طريق الإمتحان المهني من بين المساعدين الإداريين وكتاب المديرية الرئيسيين الذين لهم ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين المساعدين الإداريين و الكتاب الرئيسيين للمديرية ، الذين لهم ثمان ( 08 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادة 57 و 34 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، من بين المساعدين الإداريين والعمال الذين يشغلون مناصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف ضمن رتبته ، ويثبتون خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

- كما يمكن أن يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيون على أساس الشهادات ، وفي حدود 25% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين المترشحين الحائزين على شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

ويكلف المساعدون الإداريون الرئيسيون تحت السلطة السلمية ، زيادة على المهام المسندة إلى المساعدين الإداريين ، بتنسيق ودراسة الشؤون المتعلقة بتطبيق القوانين والتنظيمات ، والسهر على صياغتها وضمان تنفيذها ، ويمكنهم كذلك أن يشاركوا في إعداد التعليمات اللازمة لتطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية.<sup>1</sup>

ج/ **سلك كتاب المديرية :** يضم سلك كاتب المديرية رتبتين هما : كاتب مديرية ، وكاتب مديرية رئيسي.

▪ **كاتب مديرية :** يوظف كتاب المديرية وفقا لمايلي :

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 185 ، 186.

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات ، من بين المترشحين الذين يثبتون شهادة البكالوريا شعبة السكرتارية أو شهادة معادلة لها.
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين الكتاب المختزلين الذين لهم خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.
- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين الكتاب المختزلين الذين لهم عشر ( 10 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، من بين الكتاب المختزلين ، والعمال الذين يشغلون مناصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف في رتبهم ، الذين يثبتون خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ، وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف كتاب المديرية بضمان تنظيم أمانة إحدى المصالح وتسييرها ، وبهذه الصفة يجب عليهم أن يقوموا حسب تعليمات الرئيس السلمي ، بتحرير الرسائل الجارية ، وتنظيم مخطط الإجتماعات وتحضيره ، ويسجلون ، وينسقون ، ويرسلون جميع المعلومات ، والزيارات ، والإتصالات الهاتفية ، ويمكنهم زيادة على ذلك ، أن يقوموا برقن الوثائق التي تسند إليهم ، وبقيادة مجموعة راقنين ، وبتنفيذ أي دور أو عمل أو مهمة على العموم لها علاقة بذلك ، وفي حدود صلاحيات المصالح التي يشتغلون لديها أو إحتياجاتها.

▪ **كاتب مديرية رئيسي :** يوظف كَتَّاب المديرية الرئيسيون كمايلي :

- عن طريق مسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين شهادة تقني تخصص سكرتارية أو شهادة معادلة لها.
- عن طريق الإمتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين كَتَّاب المديرية الذين لهم ثلاث سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الإختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين كَتَّاب المديرية ، الذين لهم ( 08 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ، والمسجلين في قائمة التأهيل.
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 59-85- المؤرخ في 23 مارس 1985 ، من بين كَتَّاب المديرية ، والعمال الذين يشغلون مناصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبهم ، الذين يثبتون ( 05 سنوات ) من الخدمة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.<sup>1</sup>

ويتولى كَتَّاب المديرية الرئيسيون زيادة على المهام المسندة إلى كَتَّاب المديرية ، التكفل في مصلحة هامة ، ضمن الحدود التي ترسمها السلطة السلمية بالمراسلة الجارية ، وبالاستغلال الأولي للبريد وتوزيعه ،

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 186 ، 187.

وهم مسئولون عن ترتيب الوثائق السرية وحفظها ، ويمكن فضلا عن ذلك أن يكفلوا على العموم بأي دور أو عمل أو مهمة لها علاقة بذلك ، وفي حدود صلاحيات المصالح التي يشتغلون بها أو احتياجاتها.<sup>1</sup>

د/ **سلك المعاونين الإداريين** : يضم سلك المعاونين الإداريين رتبة وحيدة وهي رتبة معاون إداري ويوظف المعاونون الإداريون وفقاً لمايلي :

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص.
- عن طريق المسابقة على أساس الشهادة من بين المترشحين الحاصلين على شهادة البكالوريا.
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان الإداريين ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختبار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين الأعوان الإداريين الذين لهم عشر ( 10 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، من بين الأعوان الذين يشغلون مناصب معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف في رتبته ، ويثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهילה يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف المعاونون الإداريون بمعاونة المساعدين الإداريين في تنفيذ مهامهم ، ويشاركون بهذه الصفة في إنجاز التحرير المألوف ، وتأثير المستخدمين المنفذين ، ويؤدون فضلا عن ذلك أي عمل أو مهمة لهما علاقة بذلك ، وفي حدود صلاحيات المصالح التي يشتغلون لديها أو احتياجاتها.<sup>2</sup>

هـ/ **سلك الأعوان الإداريين** : يضم سلك الأعوان الإداريين رتبة وحيدة وهي رتبة الأعوان لإداريين ويوظف الأعوان الإداريون وفقاً لمايلي :

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص.
- عن طريق المسابقة من بين المترشحين الذين يثبتون السنة الثالثة من التعليم الثانوي.
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين أعوان المكتب الذين لهم خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختبار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين أعوان المكتب الذين لهم عشر ( 10 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، من بين أعوان المكتب والعمال الذين يشغلون مناصب معادلا ولم

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 186 ، 188 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه . ص 188 .

يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبهم ، والذين يثبتون خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ، وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف الأعوان الإداريون تحت السلطة السلمية ، بتنفيذ الأعمال المختصة بالتسيير والاستغلال في حدود صلاحيات الهيآت التي تستخدمهم واحتياجاتها.<sup>1</sup>

و/ سلك أعوان المكتب : يضم هذا السلك رتبة وحيدة وهي عون مكتب : ويوظف أعوان المكتب :

- عن طريق المسابقة من بين المترشحين الذين يثبتون السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، من بين الموظفين والعمال الذين لم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبهم ، ويثبتون خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف أعوان المكتب بالأعمال الإدارية العادية ، ويؤدون على الخصوص جميع العمليات المألوفة في مجال الكتابة ، ومسك الدفاتر ، أو الفهارس المختلفة.<sup>2</sup>

ي/ سلك الكتاب : يضم سلك الكتاب ثلاث رتب هي : عون راقن ، وكاتب راقن ، وكاتب مختزل

▪ عون راقن : يوظف الأعوان الراقنون وفقا لمايلي :

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص.
- عن طريق الإختبار المهني من بين المترشحين الحائزين شهادة في الرقن ، والذين يثبتون السنة التاسعة من التعليم الأساسي.

ويكلف الأعوان الراقنون عادة بأعمال الرقن المألوفة.

▪ كاتب راقن : يوظف الكتاب الراقنون وفقاً لمايلي :

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص.
- عن طريق الإختبار المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين الأعوان الراقنين الذين يثبتون ثلاث ( 03 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الإختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين الأعوان الراقنين الذين لهم ثمان ( 08 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم التنفيذي رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، من بين الأعوان الراقنين ، والعمال الذين لهم رتبة معادلة

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 188 ، 189.

<sup>2</sup> المرجع نفسه . ص 189.

ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبته ، ويثبتون خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة وتأهيلا مناسباً للمنصب المطلوب شغله.

ويؤدي الكتاب الراقنون ، زيادة على المهام المسندة إلى الأعوان الراقنين ، أعمال الرقن المعقدة التي تستلزم مظهرا خاصا ، أو استعمال تجهيزات معالجة النص ، ويمكن أن يكلفوا فضلا عن ذلك ، بسكرتارية مصلحة ، وبهذه الصفة يتكفون بتسجيل الاتصالات الهاتفية ، وتنظيم برنامج مواعيد المسؤول السلمي ، وتسجيل البريد وترتيبه وتوزيعه حسب التعليمات.

▪ **كاتب مختزل** : يوظف الكتاب المختزلون وفقا لمايلي :

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص.  
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين الكتاب الراقنين الذين لهم خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ، ويثبتون تأهيلا في الإختزال.  
ويكلف الكتاب المختزلون عادة ، زيادة على المهام المسندة إلى الكتاب الراقنين بتدوين النصوص ، عن طريق الإختزال وتحريرها وصياغتها صياغة نهائية.<sup>1</sup>

ز/ **سلك المحاسبين الإداريين** : يضم سلك المحاسبين الإداريين ثلاث رتب هي : رتبة مساعد المحاسب الإداري ، والمحاسب الإداري ، ورتبة المحاسب الإداري الرئيسي.

▪ **مساعد المحاسب الإداري** : يوظف مساعدو المحاسبين الإداريين.

- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الذين يثبتون شهادة الكفاءة المهنية في التخصص أو شهادة معادلة لها.

- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها من بين أعوان المكتب الذين لهم خمس ( 05 سنوات ) من الأقدمية بهذه الصفة.

- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها من بين أعوان المكتب الذين لهم عشر ( 10 سنوات ) من الأقدمية بهذه الصفة ، والمسجلين في قائمة التأهيل.

- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، من بين أعوان المكتب والعمال الذين يشغلون مناصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبته ، ويثبتون خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ، وتأهيلا مناسباً للمنصب المطلوب شغله.

ويكلف مساعدوا المحاسبين الإداريين تحت السلطة السلمية بمسك الوثائق ، والكشوف المحاسبية ، والعمليات المألوفة التي تتعلق بالأجور ، وتسيير العتاد ، والمخزونات ، إما يدويا أو ميكانيكيا.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 189 ، 190 .

▪ **المحاسب الإداري :** يوظف المحاسبون الإداريون وفقا لمايلي :

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص.
- عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من بين المترشحين الحائزين شهادة البكالوريا في التخصص أو شهادة معادلة لها.
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين مساعدي المحاسبين لإداريين الذين لهم خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين مساعدي المحاسبين الإداريين الذين لهم عشر ( 10 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ، والمسجلين في قائمة التأهيل.
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85- 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 ، من بين مساعدي المحاسبين الإداريين والعمال ، الذين يشغلون مناصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبهم ، ويثبتون خمس ( 05 سنوات) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ، وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف المحاسبون الإداريون تحت السلطة السلمية ، زيادة على المهام المسندة إلى مساعدي المحاسبين الإداريين ، بتحضير مختلف عمليات الأمر بالصرف ، والميزانية ، وتسجيلها بعد الخصم ، وإعداد الجداول المالية ، وكشوف الحسابات السنوية ، أو نصف السنوية.<sup>1</sup>

▪ **المحاسب الإداري الرئيسي :** يوظف المحاسبون الرئيسيون :

- على أساس الشهادات من بين المترشحين خريجي مؤسسة عمومية للتكوين المتخصص.
- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين المحاسبين الذين لهم خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها ، من بين المحاسبين الذين لهم عشر ( 10 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة التأهيل.
- عن طريق التأهيل المهني حسب الشروط والكيفيات المنصوص عليها في المادتين 34 و 57 من المرسوم رقم 85- 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 من بين المحاسبين الإداريين والعمال الذين يشغلون مناصبا معادلا ولم يستفيدوا من هذا النمط من التوظيف في رتبهم ، ويثبتون خمس ( 05 سنوات ) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ، وتأهيلا يناسب المنصب المطلوب شغله.

ويكلف المحاسبون الإداريون الرئيسيون تحت السلطة السلمية ، زيادة على المهام المسندة إلى المحاسبين الإداريين ، بمراقبة الفواتير ، والمذكرات ، وجميع الوثائق المحاسبية ، وفحصها ، وبتنفيذ إدراج الأجور

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص191.

والتكاليف في الحسابات ، ويقومون بتجميع الوثائق المحاسبية المتعلقة بالخصم تمهيدا لمراقبة محتملة ، وبإعداد دوري للأوضاع المالية ، وهم مسئولون عن ضبط كل وثيقة محاسبية.<sup>1</sup>

جدول رقم ( 01 ) يوضح تصنيف أسلاك ورتب شعب الإدارة العامة

التصنيف			الرتب	الأسلاك
الإستدلالي	القسم	الصف		
434	1	15	- متصرف	المتصرفون
534	1	17	- متصرف رئيسي	
730	1	20	- متصرف مستشار	
354	1	13	- مساعد إداري	المساعدون الإداريون
392	1	14	- مساعد إداري رئيسي	
312	4	11	- كاتب مديرية	كتاب المديرية
373	3	13	- كاتب مديرية رئيسي	
304	3	11	- معاون إداري	المعاونون الإداريون
260	1	10	- عون إداري	الأعوان الإداريون
213	1	8	- عون مكتب	أعوان مكتب
260	1	10	- كاتب مختزل راقن	الكتاب
245	2	9	- كاتب راقن	
228	3	8	- عون راقن	
260	1	10	- مساعد محاسب	المحاسبون
304	3	11	- محاسب إداري	
354	1	13	- محاسب رئيسي	

المصدر : المادة 28 من المرسوم 91 - 79 المؤرخ في 23 مارس 1991 المعدلة للمادة 222 من المرسوم 89 - 224 المؤرخ في 5 ديسمبر 1989

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 190 ، 191 .

## خلاصة :

تحدثنا في الفصل الأول من هذه الدراسة عن الإطار المفاهيمي للتوظيف و الإدارة العمومية تناولنا فيه مفهوم التوظيف ومبادئه ومراحله وأهميته كما تطرقنا إلى ماهية الإدارة العمومية ، مفهومها ، أهميتها ، وظائفها والأسلاك والشعب التي تنتمي إليها.

إن التوظيف هو العملية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، حيث يعتبر نشاطا هاما في الإدارات العمومية لما يوفره من موارد بشرية تحقق من خلالها الإدارة أهدافها ، تظهر أيضا أهميته من خلال إحاطته بمجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية التي تسعى لتحقيق مبدأ المساواة والجدارة في تقلد المناصب الإدارية وضمان الوصول إلى عملية توظيف نزيهة وشفافة ، والتوظيف من أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارات الحديثة فقرارات التوظيف أصبحت تشكل قرارات استراتيجية لها تأثير مباشر على مستقبل المؤسسة.

تعتمد الإدارة العمومية في تنفيذ مهامها على أشخاص يطلق عليهم صفة موظفين يتمتعون بحقوق و ضمانات بالمقابل مكلفون بواجبات والتزامات وإذا أرادت الإدارة تحقيق أهدافها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة و قدرات عالية ، لذلك يستلزم منها تبني عملية توظيف فعالة قائمة على إجراءات و أساليب جيدة ، يضمن لها التموين الكافي بالموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة المطلوبة ومن ثم فان عملية توظيف الفرد الكفاء هو من أهم العوامل لنجاح العمل داخل الإدارة العمومية لهذا على الإدارة المحافظة على مواردها البشرية من خلال السهر على ضمان أمنهم وسلامتهم وتوفير الخدمات المشجعة على العمل كالحوافز المادية والمعنوية.

## الفصل الثاني: موقع سياسات التوظيف من عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية

## تمهيد :

إن عصرنة الإدارة العمومية ليست بالأمر الهين وذلك بالنظر إلى التحديات التي تفرضها العولمة ، فالإنتقال إلى عالم الرقمنة والتعامل الإلكتروني مرهون بوجود إدارة عمومية مؤهلة وقادرة على تحقيق توجيهات السلطات العمومية ، تطبيق الإصلاحات الملائمة والمرغوب فيها بصفة فعلية كما أن اضطلاع الإدارة العمومية بمهام المرفق العام يجعلها أمام تحد صعب ، فمن جهة يجب أن تكون قادرة على القيام بمهام الخدمة العمومية بفعالية طالما أن من بين أهداف العصرنة تحقيق الفاعلية ، ومن جهة أخرى يتطلب منها ترشيد تسييرها وذلك بتحسين نوعية الخدمات المقدمة في أسرع وقت وبأقل تكلفة. لذلك تطلبت الدراسة تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول بعنوان : الأساليب والإجراءات المتخذة لعصرنة الإدارة العمومية ، والمبحث الثاني بعنوان : الإدارة الإلكترونية للكفاءات في الإدارات العمومية .

## المبحث الأول : الأساليب و الإجراءات المتخذة لعصرنة الادارة العمومية في الجزائر

بعد المشاكل التي واجهت الإدارة العمومية الجزائرية في مختلف مراحلها أصبح الإصلاح الإداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الدوامة من المشاكل ، وذلك بتوجيه الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية خاصة في سلوك الإداريين العاملين بها وطرق توظيفهم من أجل زيادة الفاعلية التنظيمية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية.

### المطلب الأول : دور إصلاحات سياسة التوظيف في عصرنة الادارة العمومية في الجزائر

عملت الحكومة الجزائرية دائما على إحداث تغييرات وإدخال تعديلات على النصوص والقوانين التي تضبط عمل مؤسساتها الإدارية ، بغية الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة العمومية بصفة عامة ، لكن الدراسة ستركز في هذا الجانب على ما يخدم الموضوع وبالتحديد ما يخص الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في الإدارة العمومية الجزائرية ، فكان أحدث هذه الإصلاحات المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 صفر عام 1438 الموافق 2 نوفمبر سنة 2016 ، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.<sup>1</sup>

#### 1- أهم الإصلاحات التي جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 16-280:

عالجت تعديلات المرسوم التنفيذي الجديد الذي تضمن 43 مادة اختلالات تمثلت في ستة شعب ، شعبة الإدارة العامة ، وشعبة الإعلام الآلي ، والترجمة الإحصاء ، الوثائق والمحفوظات ، المخبر والصيانة ، حيث أسقط المرسوم ثلاث رتب ، وتم استحداث ثلاثة أسلاك جديدة ، تضمن كل سلك منها رتبتين بمستويين صنف 11 و 12 ويتعلق الأمر بشعب الإحصاء ، المخبر والصيانة ، الوثائق والمحفوظات.

وسيسمح نص هذا المرسوم التنفيذي لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية ، شعبة الإدارة العامة ، من الترقية في سلك ملحق الإدارة من رتبة ملحق رئيسي للإدارة صنف 10 إلى رتبة ملحق إدارة رئيس صنف 11.

<sup>1</sup> نوارة باشوش ، " بالمناصب و الرتب .. هذه هي الشروط الجديدة للتوظيف و الترقية " . جريدة الشروق اليومي . العدد 5292 . 2016/11/29 . ص05 .

أما الموظفون في سلك المحاسبين الإداريين ، فسينتقلون من رتبة محاسب إدارة رئيس صنف 10 إلى محاسب إدارة رئيس صنف 11 كما يستفيد الموظفون في رتبة كاتب مديرية رئيس المدرجة في صنف 10 من الترقية إلى رتبة ملحق إدارة رئيس في صنف 11.

أما شعبة الإعلام الآلي ، فقد ألغى نص المرسوم التنفيذي الجديد رتبة مهندسين تطبيقيين صنف 10 المنتمين لسلك المهندسين ، واستحداث تخصص مساعدي المهندسين في مستويين 1 و2 برتبيتي 11 و12 ما يسمح لهؤلاء بالاستفادة من الترقية بعد ذلك في المستويين الجديدين ، ثم إلى مهندس دولة ومهندس رئيس ورئيس مهندسين ، وهو الشيء نفسه بالنسبة لموظفي شعبة الإحصاء ، بعد ما ألغى نص المرسوم رتبة المهندسين التطبيقيين واستحداث سلك مساعدي المهندسين بمستويين.

واستحدث نص المرسوم رتبة مساعد وثائقي ، أمين محفوظات رئيس بصنف 11 في شعبة الوثائق والمحفوظات ، ما يسمح لرتبة مساعدي الوثائقيين الأمناء المصنفين في الدرجة 10 للترقية في الرتبة الجديدة المستحدثة.

أما الشعبة الأخيرة التي طرأت عليها تغييرات ، فيتعلق الأمر بالمخبر والصيانة في طريق الزوال ، حيث أدخلت عليها نفس التغييرات التي طرأت على شعب الإعلام الآلي والإحصاء ، وكذا الوثائق والمحفوظات ، إذ تم إلغاء رتبة مهندس تطبيقي واستحداث سلك مساعدي المهندسين يتضمن رتبتين بمستويين. كما أن الملحقين الرئيسيين للإدارة المصنفين في الصنف 10 والذين لديهم 10 سنوات خبرة فما فوق عند صدور هذا المرسوم ، يدمجون مباشرة في رتبة مساعد متصرف الصنف 11 ويحتفظون بالأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية ، كما يسمح لهم هذا التعديل خلال مسارهم المهني الترقية إلى منصب متصرف مستشار الصنف 16 والمحاسبون الإداريون الرئيسيون المصنفون في الصنف 10 والذين لديهم 10 سنوات خبرة فما فوق عند صدور هذا المرسوم يدمجون مباشرة في رتبة مساعد متصرف الصنف 11 ويحتفظون بالأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية ، كما يسمح لهم هذا التعديل الترقية خلال مسارهم المهني الترقية إلى منصب متصرف مستشار الصنف 16 .

وبسبب التعديل لحاملي شهادات " DEUA " التصنيف في الصنف 11 بدلا من الصنف 10 ويفتح لهم الترقية خلال مسارهم المهني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . رئاسة الحكومة . المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية . الجريدة الرسمية ، السنة 53 ، العدد 66 ، 09 نوفمبر 2016 ، ص ص 04 ، 22.

## 2- كيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-280 :

أولاً: الأسلاك والرتب المستحدثة :

تم بموجب المواد 13 ، 14 ، 86 ، 101 ، 115 مكرر ، 140 ، 150 مكرر ، 176 ، 188 ، 201 ، 211 مكرر ، من المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 :

أ- بعنوان شعبة الادارة العامة :

- سلك مساعدي المتصرفين ، ويضم رتبة وحيدة هي رتبة مساعد متصرف مصنفة في الصنف 11.
  - رتبة متصرف محلل ، في سلك المتصرفين مصنفة في الصنف 13.
- ب- بعنوان شعبة الترجمة - الترجمة الفورية :

- رتبة المترجم - المترجم المتخصص ، ( في سلك المترجمين - الترجمة ) مصنفة في الصنف 13.
- ج- بعنوان شعبة الوثائق و المحفوظات :

- رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات رئيسي ، ( في سلك مساعدي الوثائقيين أمناء المحفوظات ) مصنفة في الصنف 11.
- رتبة وثائقي أمين محفوظات محلل ، ( في سلك مساعدي الوثائقيين أمناء المحفوظات ) مصنفة في الصنف 13.

د- بعنوان شعب الإعلام الآلي ، الإحصائيات والمخبر والصيانة :

- سلك مساعد مهندس في كل شعبة من الشعب ، ويضم رتبتين :
- رتبة مساعد مهندس مستوى 1 مصنفة في الصنف 11 .
- رتبة مساعد مهندس مستوى 2 مصنفة في الصنف 12 .<sup>1</sup>

ثانيا : شروط وكيفيات الإدماج في الرتب المستحدثة :

قصد التأسيس الأولي للرتب المستحدثة سالفة الذكر ، نصت أحكام المواد 24 مكرر ، 26 مكرر 5 ، 94 مكرر. 115 مكرر 7. 115 مكرر 8. 150 مكرر 7. 150 مكرر 8 ، 185 مكرر. 192 مكرر. 211 مكرر 7 ، 211 مكرر 8. من ذات المرسوم أن الإدماج في هذه الرتب متوقف على إستيفاء الموظف عند تاريخ 09 نوفمبر 2016 احدى الشرطين التاليين :

1/ حيازة الشهادة المحددة للالتحاق بالرتب المستحدثة ، في إحدى التخصصات المنصوص عليها في المقرر رقم 13 المؤرخ في 03 سبتمبر 2008 ، المحدد لقائمة الشهادات و المؤهلات المطلوبة للالتحاق ببعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الادارات العمومية .

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المديرية العامة للتوظيف العمومية و الإصلاح الإداري . تعليمة رقم 01 المؤرخة في 05/01/2017 تتعلق بكيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية . ص02.

2/ إثبات عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية في الرتبة الأدنى مباشرة ( الرتبة الأصلية).

وعلى هذا الأساس فإن إدماج الموظفين المعنيين يتم على النحو التالي :

أ- في شعبة الادارة العامة :

• يدمج في رتبة مساعد متصرف :

- الموظفون المرسمون والمتربصون المنتمون إلى إحدى أسلاك شعبة الادارة العامة الحاصلون على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها ، في إحدى التخصصات المطلوبة للالتحاق برتبة متصرف.
- الملحقون الرئيسيون للإدارة والمحاسبون الإداريون الرئيسيون وكتاب المديرية الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.

ب- في شعبة الوثائق والمحفوظات :

• يدمج في رتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات رئيسي :

- الموظفون المرسمون والمتربصون المنتمون إلى إحدى أسلاك شعبة الوثائق والمحفوظات الحاصلون على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها ، في علم اقتصاد المكتبات.
- المساعدون الوثائقيون أمناء المحفوظات الذين يثبتون عشر (10) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.

• يدمج في رتبة وثائقي أمين محفوظات محلل :

- الموظفون المرسمون والمتربصون المنتمون إلى إحدى أسلاك شعبة الوثائق والمحفوظات الحاصلون على شهادة ماستر في علم اقتصاد المكتبات.

- الوثائقيون أمناء المحفوظات الذين يثبتون عشر (10) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.

ج- في شعب الإعلام الآلي ، الاحصائيات والمخبر والصيانة :

• يدمج في رتبة مساعد مهندس مستوى 1 :

- الموظفون المرسمون والمتربصون المنتمون إلى إحدى أسلاك هذه الشعب الحائزون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها ، في التخصصات المطلوبة في الشعبة المعنية.
- التقنيون السامون المنتمون إلى نفس الشعبة الذين يثبتون عشر (10) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.

• يدمج في رتبة مساعد مهندس مستوى 2 :

- الموظفون المرسمون والمتربصون المنتمون إلى إحدى أسلاك هذه الشعب الحائزون شهادة الليسانس أو شهادة معادلة لها ، في التخصصات المطلوبة في الشعبة المعنية .

وينبغي التأكيد أن شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية المطلوبة للإدماج في مختلف الرتب المستحدثة

المصنفة في الصنف 11 ، هي تلك المتحصل عليها بناء على شهادة البكالوريا زائد ثلاث (3) سنوات من

التكوين العالي في مؤسسات التكوين العالي ، وتستثنى من ذلك شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية المتحصل عليها من جامعة التكوين المتواصل.<sup>1</sup>

ثالثا : الحالات الخاصة :

أ- في ما يخص الموظفين المتواجدين في وضعيات قانونية خاصة :

يتم إدماج الموظفين الموجودين في وضعية الانتداب أو الخدمة الوطنية أو في عطلة مرضية طويلة الأمد أو في حالة العجز النسبي أو الإحالة علة الاستيداع ، أو خارج الاطار وفق الشروط والكيفيات المذكورة أعلاه.  
ب- بالنسبة للموظفين الذين شرع في ترفيتهم إلى رتبة أعلى والذين يستوفون شروط الإدماج في إحدى الرتب المستحدثة :

في ما يخص الموظفين المستوفين لشروط الإدماج المذكورة أعلاه ، و الذين شرع في اجراءات ترفيتهم إلى رتبة أعلى عن طريق الامتحان المهني او التسجيل في قوائم التأهيل ، أو على أساس الشهادة ولم تستكمل سواء اجراءات ترفيتهم ، عند 2016/11/09 فإن ادماجهم يتم على النحو التالي :

1- إذا كانت رتبة الادماج المستحدثة أعلى من رتبة الترقية ، يدمج الموظف في الرتبة المستحدثة باعتبارها أكثر نفعا له وبالتالي تتوقف اجراءات ترفيته.  
2- إذا كانت رتبة الادماج المستحدثة أدنى من رتبة الترقية ، يدمج الموظف المعني في هذه الحالة في رتبة الادماج المستحدثة ويرقى بعد ذلك الى رتبة الترقية المقصودة عند استيفائه الشروط القانونية المطلوبة لذلك.  
ج- المتريصون :

تطبيقا لأحكام المادة 47 من المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 فإن المتريصين يتم ادماجهم بهذه الصفة ، في رتبة الادماج ، ويلزمون بمتابعة فترة تربص مدتها سنة في هذه الرتبة ، ويتم تقييمهم وترسيمهم على إثر هذا التربص.

غير انه بالنسبة للمتريصين الذين استوفوا الشروط المطلوبة لترسيمهم في ربتهم الأصلية ، أي بعد اتمام فترة التربص أو متابعة التكوين المطلوب والحصول على تقييم ايجابي لفترة التربص قبل تاريخ 09 نوفمبر 2016 ، إلا أن اجراءات ترسيمهم لم تستكمل لسبب ما فإنه يتعين في هذه الحالة استكمال اجراءات ترسيم المعنيين في ربتهم الأصلية أولا ، ثم ادماجهم بصفة موظفين في الرتبة المقابلة ، ابتداءً من تاريخ 09 نوفمبر 2016.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه. ص ص . 02 ، 04.

<sup>2</sup> المرجع نفسه. ص ص . 04 ، 05.

رابعاً : الأحكام الإنتقالية :

نصت المادة 49 من المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 ، على أن يحتفظ إنتقاليا و لمدة خمس سنوات ابتداءً من تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية ، الموظفون الموجودون في حالة نشاط عند هذا التاريخ ، والمنتومون إلى رتب متصرف ، ملحق رئيسي للإدارة ، مترجم - ترجمان ، وثائقي أمين محفوظات ومساعد وثائقي أمين محفوظات بحقهم في الالتحاق على التوالي ، برتب متصرف رئيسي ، متصرف ، مترجم - ترجمان رئيسي ، وثائقي أمين محفوظات رئيسي ووثائقي أمين محفوظات ، وفقا للأحكام السارية المفعول ، قبل التاريخ السالف الذكر .

كما نصت المادة 50 من المرسوم التنفيذي رقم 16-280 ، على أن تحتسب و بصفة إنتقالية لمدة خمس سنوات ابتداءً من تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية ، الأقدمية المكتسبة بعنوان الرتب الأصلية ، من قبل الموظفين المنحدرين من رتب متصرف ، ملحق رئيسي للإدارة ، مترجم - ترجمان ، وثائقي أمين محفوظات ومساعد وثائقي أمين محفوظات الذين تم ادماجهم أو ترقيتهم على التوالي في رتب متصرف محلل ، مساعد متصرف ، مترجم - ترجمان متخصص ، وثائقي أمين محفوظات محلل ومساعد وثائقي أمين محفوظات رئيسي ، وتجتمع مع الأقدمية المكتسبة في رتب الادماج ، للإلتحاق برتب الترقية المطابقة ، متصرف رئيسي ، متصرف ، مترجم - ترجمان رئيسي ، وثائقي أمين محفوظات رئيسي ووثائقي أمين محفوظات .

خامسا : الكيفيات العملية للادماج :

تتم عمليات الادماج في الرتب المستحدثة التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 ، بإعداد الادارات المعنية لقرارات أو مقررات جماعية ، وفقا للنموذجين المرفقين في طيه .

وتتبعي الإشارة ان عمليات الادماج هذه تتم عن طريق التحويل التلقائي للمناصب المالية المشغولة من قبل الموظفين المعنيين بهذه العمليات .

مع التنكير أنه وعملا بأحكام المادة 52 من المرسوم التنفيذي السالف الذكر ، فإن مقررات وقرارات الادماج يساري مفعولها ابتداءً من تاريخ 20 نوفمبر 2016 ، وتبلغ نسخ منها إلى المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية حسب الحالة ، بعد إخضاعها لتأشيرة المراقب المالي وإمضاءها من قبل السلطة المخول لها صلاحية التعيين ، وذلك للتمكين من اجراء مراقبتها وفقا للتنظيم الساري المفعول في هذا المجال .

ويجدر التذكير على أنه يتعين استكمال عمليات الادمج سالفه الذكر ، وجوبا قبل المصادقة على مخططات تسيير الموارد البشرية للسنة المالية 2017.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه ص . ص 05 ، 07.

## المطلب الثاني : مشروع الحكومة الجزائرية الإلكترونية 2013

في النصف الثاني من تسعينيات القرن العشرين بدأت مشاريع إنشاء الحكومة الإلكترونية في العديد من الدول المتقدمة ، أما بالنسبة للدول العربية فقد بدأت تظهر بوادر التجارب الأولى في بداية القرن الحادي والعشرين وهذا في كل من مصر ، إمارة دبي ، الأردن ، سوريا ، وسرعان ما اقتتعت الدول العربية الأخرى بمميزات وفوائد هذا المشروع مما دفع إلى تبني الفكرة ، و الجزائر واحدة من هذه الدول التي تحاول تنفيذ هذا المشروع على أرض الواقع حتى تتمكن من الاستفادة من الايجابيات التي يمنحها هذا المشروع ، سواءً على مستوى الحكومة أو على مستوى المتعامل حيث أطلقت من خلال وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال أحد الملفات الكبرى وهو مشروع برنامج الجزائر الإلكترونية 2008 - 2013 الذي تم التشاور فيه مع المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الإقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال الإعلام والاتصال إذ شارك أكثر من 300 شخص في طرح الأفكار ومناقشتها خلال ستة عشرة (16) شهراً<sup>1</sup>.

### 1- متطلبات تطبيق مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 :

يتوجب على الجزائر كدولة تسعى لإرساء حكومة إلكترونية أن تحقق مجموعة من المتطلبات التي من شأنها أن تضمن تحقيق حكومة إلكترونية واضحة وسليمة التطبيق ومن بين هذه المتطلبات :

1. البنية التحتية المؤسسية : وذلك من خلال دفع تطور الاقتصاد الرقمي وتقديم الحوافز التي من شأنها تشجيع إنشاء الشركات في مجال انتاج المضامين المحلية بصفقتها محركا للإبتكار رغم ما يعاينه هذا المجال من نقائص فهي تسعى إلى تفعيل خبرات ومهارات المؤسسات الجزائرية العاملة في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال.
2. توفير رأس مال بشري مؤهل ومدرب وتشجيع البحث والتطوير والإبتكار على أساس أن أي مشروع هو الاطار البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي فيه في حين على الجزائر في اطار تحقيق حكومة الكترونية ان تتوفر البنية التحتية التي تمكنها من تعميم استعمال تكنولوجيات الاعلام والاتصال وضمان تملكها على جميع المستويات.
3. توفير الوسائل اللازمة من ادخال تكنولوجيات الاعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الادارة العمومية لإحداث تحول في أساليب تنظيمها وعملها ما يجعلها تعيد النظر في كيفية تسييرها وتكييف الخدمة المقدمة

<sup>1</sup> أمينة بن حامد ، "الحكومة الإلكترونية : تجربة الجزائر للتحول نحو الحكومة الإلكترونية." مذكرة لنيل شهادة ماستر . ( جامعة قاصدي مباح ورقلة .

كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2013 ) ، ص29.

للمواطن بشكل جيد ومناسب بالإضافة إلى تسريع استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال في الشركات باعتبارها الضامن الوحيد لبقاء الشركات الجزائرية في ظل العولمة.

4. توفير بنية تحتية قانونية وتشريعية : من خلال إرساء قانونية لصالح استخدام تكنولوجيات الاعلام والاتصال وتشبيد مجتمع المعلومات وضبط مستوى الاطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات.

5. توفير بنية مالية : يحتم على الجزائر عند الإنتقال من مرحلة تقليدية الى مرحلة الكترونية توفير المورد المالي اللازم الذي يمكنها من إكمال المشوار حتى النهاية ولا يؤدي إلى قطع العملية في منتصفها.<sup>1</sup>

## 2- أهم أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 :

تشمل خدمات إلكترونية تجاه المواطنين ، وخدمات الكترونية تجاه العمال وخدمات إلكترونية تجاه الشركات ، حيث أن الخدمات الالكترونية للإدارة تشمل تشكيلة مهمة من الأنشطة والوظائف التي يتم تنفيذها عن بعد بالوسائل الالكترونية ، وتأخذ الخدمات الالكترونية أربع مستويات :

- إعلامية : وهدفها تأكيد تواجد الإدارة وإضفاء أكبر قدر من الشفافية على العمل الإداري
- التفاعلية : فعن طريق هذه الخدمات هناك إمكانية للتواصل في إتجاهين :

أ / بين الإدارة والمواطنين ، عن طريق البريد Email أو استخدام محرك البحث عن المعلومات الالكترونية أو تحميل وعرض الاستثمارات.

• المعاملاتية : تسمح هذه المعاملات للمرتفقين باستكمال معاملاتهم عبر الانترنت دون الحاجة إلى التنقل.

• التحول : هذه المعاملات تستلزم إعادة تصور الاجراءات الإدارية لفائدة المواطن وليس الإدارة العمومية.

ولإنجاز هدف تطوير تطبيقات قطاعية في القطاع العمومي تم تسطير 447 عملية من قبل جميع الهيئات و الدوائر الوزارية بغرض الوصول إلى ايجاد :

-295 خدمة الكترونية تجاه المواطنين ( 183 تفاعلية ، 112 إعلامية )

-86 خدمة الكترونية تجاه العمال ( 67 تفاعلية ، 19 إعلامية )

-66 خدمة الكترونية تجاه الشركات ( 42 تفاعلية ، 24 إعلامية )

إن تأخر الجزائر في مجال تسريع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية خدمة للمواطنين في الحياة اليومية يحتم إعادة النظر في إستراتيجيتها الالكترونية ، انطلاقا من توفير منهجية دقيقة للتعامل مع فجوات النظرية والتطبيق التي تعني اختلاف سمات النموذج المقترح الذي يقترحه مدراء الإدارة

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 31 ، 32.

العامّة الإلكترونيّة ، مع الواقع الذي يعملون فيه ، فهم يطرحون نموذجا طموحا و يشرعون في تنفيذه إلا أن الواقع لا يستجيب لطموحاتهم. وتتلخص معالجة فجوة النظرية والتطبيق في منهجان :

1. المنهج الأول : تعديل النظرية والنموذج المقترح ليصبح أكثر توافقا مع الواقع من خلال التركيز على الخدمات الإلكترونيّة في المناطق ذات البنية الأساسية المناسبة أو التركيز على عدد اقل من الخدمات العامّة الضرورية ، بدلا من توزيع الجهود في الخدمات التي لا يمكن التعامل معها طبقا للإمكانيات المتاحة في الواقع.

2. المنهج الثاني : تغيير الواقع ليصبح أكثر توافقا مع النظرية ، والنموذج المقترح ولكن قبل تطبيق النموذج ، ويحدث ذلك بحل مشكلة نقص التمويل من خلال إدخال قطاع حكومي آخر أكثر قدرة مالية ، ليساهم في عملية التطوير والبناء.

حيث وفي اطار الشراكة بين دول شمال وجنوب المتوسط ، تم اقتراح مشروع المستشفى الافتراضي بالجزائر ، الذي سيقدم نظاما علاجيا خاصة في مراقبة المريض عن بعد من التشخيص إلى ، العلاج ، ويهدف المشروع إلى تزويد المستشفيات في الجزائر بالوسائل التقنية من الجيل الأخير بالموازاة مع التخطيط لإقامة صلة بين الأقطار الصناعية والمستشفيات ، بشكل يسمح من فتح جسر لنقل التكنولوجيا الحديثة في المجالات الطبية ، من أوروبا إلى دول الساحل الجنوبي ، ومن حوض البحر الأبيض المتوسط حيث سيقدم هذا الارتباط أفضل علاج للمرضى مع مساعدة من المتخصصين من مختلف البلدان.

بذلك فالحاجة قائمة للعديد من الاجراءات بهدف دعم الخبرة العلمية والتقنية وكذا إعطاء دور للشركات المتخصصة في توفير المعدات والبرمجيات وتوفير المهندسين ذوي الخبرة في تطوير المحتوى والتكيف مع الاحتياجات التدريبية لصناعة البرمجيات ، والعمل على إنشاء مركز لشركات البرمجيات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتعزيز وسائل حماية الملكية الفكرية ومما لا مجال للشك فيه أن الجزائر مازالت في خطواتها الأولى في بناء الإدارة الإلكترونيّة ، بحيث هناك عددا من المواقع التي تخص بعض الإدارات والجامعات تقوم بعرض خدماتها ، وأن هناك اهتمام من قبل الإدارات العليا في حوسبة مهام الكثير من الإدارات الحكومية بغية القضاء على الروتين وتبسيط الاجراءات للمواطنين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم عشور ، " دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدم العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر . " مذكرة لنيل شهادة ماجستير . ( جامعة منتوري قسنطينة . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية . 2010 ) ص ص . 168 ، 170 .

### 3- مشروع الجزائر الالكترونية بين الواقع و الطموحات :

من أجل بدء تنفيذ تحديث برامج الادارة العمومية وإدخال تكنولوجيا الاعلام والاتصالات قامت الحكومة بتصيب لجنة تضم ممثلين عن جميع الوزارات بالاضافة الخبراء في تقنيات الاعلام والاتصال سميت باللجنة الالكترونية وهي تحت اشراف رئيس الحكومة حيث تم تطبيق برامج الحكومة الالكترونية بالجزائر وتم تحقيق عديد من العمليات منها :

- على مستوى التوظيف العمومي وعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية تم وضع برنامج IDARA ( برنامج تسيير المستخدمين بواسطة الحاسوب ) ، أما في ما يخص التسيير التنبؤي لعمال التوظيف العمومي تم تتصيب شبكة معلومات تربط الادارات مع الهياكل المركزية والمحلية المكلفة بالتوظيف العمومي.
- في إطار الاصلاحات الشاملة التي باشرتها الجزائر تأخذ التكنولوجيات الحديثة للاعلام والاتصال حيزاً كبيراً من اهتمامات الدولة حيث أدى ذلك الى أتمتة العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب.

• أخذت وزارة الداخلية والجماعات المحلية على عاتقها عملية تقنين الخدمات الالكترونية وبإطلاق ورشة كبرى لعصرنة الادارة المركزية والجماعات المحلية وذلك بالوضع التدريجي لنظام وطني للتعريف المؤمن.<sup>1</sup>

رغم أن هذه الخطوات تعد دليلاً على وجود إرادة سياسية لتحقيق مشروع الجزائر الحكومة الالكترونية 2013 إلا أنه لم يتجسد بعد على أرض الواقع وهذا باعتراف القائمين على المشروع بحد ذاتهم ، وذلك بفعل مجموعة من العوائق التي حالت دون تقدم المشروع نذكر منها :

- في القطاعات الوزارية والهيئات يلاحظ وجود عدد غير كافي من الكفاءات التقنية المتخصصة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال ورغم المجهودات المبذولة من أجل تنمية الكفاءات في هذا المجال إلا أنها تبقى غير منظمة وغير كافية.

- عجز البريد وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في تلبية طلبات العملاء وايصال الهاتف الذي يعد ابرز القنوات للتواصل عبر الانترنت.

- تأخير في استكمال البنية التحتية للاتصالات وتباينها من منطقة الى اخرى ، وعليه فإن الفارق كبير لسد الفجوة الرقمية مع دول العالم المتقدم في هذا المجال.

<sup>1</sup> العربي عطية ، "الاطار الفني لعمل الحكومة الالكترونية و امكانية تحقيقه في الجزائر." مجلة العلوم الانسانية جامعة ورقلة : العدد الثامن عشر . مارس

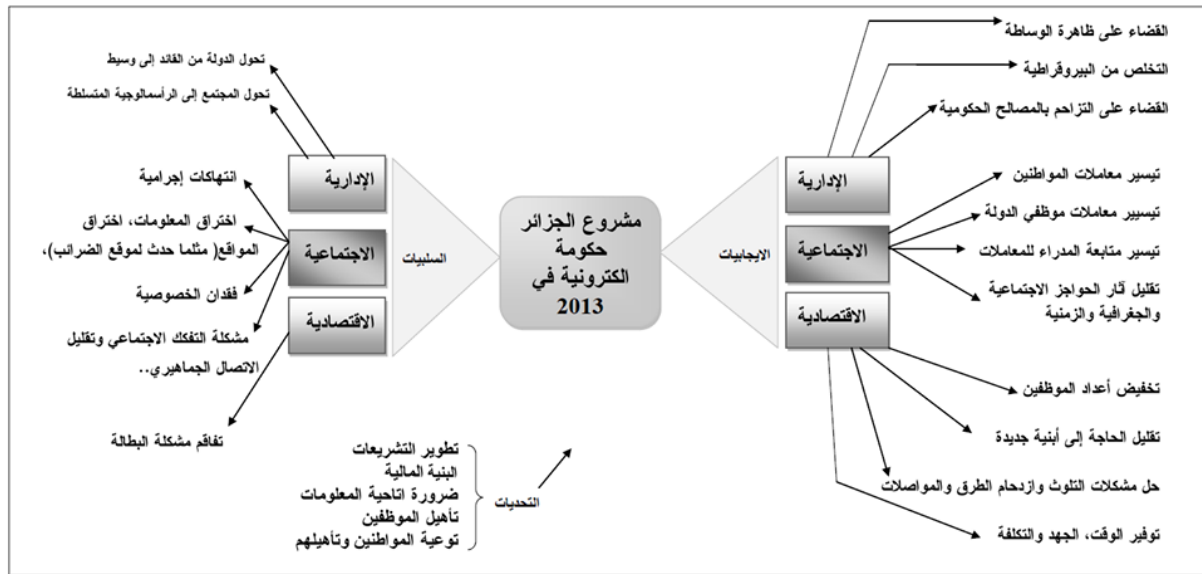
- محدودية انتشار استخدام الانترنت في الجزائر ، فنسبة مستخدمي هذه التقنية الواسعة الانتشار عالميا لازال ضعيفا في الجزائر مقارنة حتى بالدول المجاورة.

- التعاملات المالية الالكترونية لا تزال في بدايتها ، رغم مرور عدة سنوات على شروع السلطات الجزائرية تعميم التعاملات المالية الالكترونية على مستوى مختلف المؤسسات المالية والتجارية ، إلا أن هذه التجربة لا تزال متعثرة.

- محدودية الجانب التشريعي المتخصص في هذا المجال.<sup>1</sup>

لكن نقول أن تبني الادارة الالكترونية شيء لا بد منه ، نظرا لارتباط كل دولة بالعالم الخارجي وتأثرها بما يجري في العالم من تطور في تقنية الاتصال وحتى يضمن مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر النجاح لا بد من تفعيل الايجابيات والتغلب على السلبيات وتحديد التحديات.

#### شكل رقم ( 04 ) يوضح مشروع الجزائر الحكومة الالكترونية بين الواقع والتحديات



المصدر : بلعربي عبد القادر وآخرون ، الملتقى العلمي الدولي الخامس ، تحديات التحول الى الحكومة

الالكترونية في الجزائر ، جامعة سعيدة ، ص 13

<sup>1</sup> رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق. ” مذكرة لنيل شهادة ماجستير . (جامعة تيزي وزو . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2011 ) ، ص163.

### المطلب الثالث : دور المديرية العامة للتوظيف العمومية في تطوير الإدارة العمومية في الجزائر

نشير إلى أن مهام المديرية العامة للتوظيف العمومية ، تنبثق مباشرة عن الصلاحيات التي أناطها القانون بالمدير العام للتوظيف العمومية ، وهي مهام متنوعة وكثيرة ، لذا سيختصر ذكر ما يتصل منها بموضوع الدراسة ، في إطار السياسات المتبعة في تسيير الموارد البشرية وعملية التوظيف بأشكاله المختلفة ، وعليه فإن المديرية العامة للتوظيف العمومية ، تسهر على تطبيق التشريع والتنظيم ، لضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين ، أي النصوص التنظيمية الخاصة مع تلك المبادئ الأساسية التي سنها القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ، كما تسهر كذلك على إعداد الأطر القانونية المتعلقة بسير المسار المهني للموظفين ، كضبط آليات التوظيف الداخلي وتطويرها أي الترقية ، مع ما يتوافق وروح مبدأ المساواة والاستحقاق ما أمكن ذلك. وبغية ترقية منظومة التسيير التقديري للموارد البشرية تعمل المديرية العامة في الوظيفة العمومية ، بالاتصال مع الإدارات المعنية ، على تثمين الموارد البشرية في القطاع ، لاسيما بتحديد سياسة التكوين للموظفين وتحسين مستواهم ، وفي إطار المهام المنوطة للمديرية العامة للتوظيف العمومية فيما يرتبط بجانب التوظيف و أعمال الرقابة على دور الإدارة في ذلك ، نصت المادة الرابعة من المرسوم المحدد لصلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية ، على تكليفه في مجال ربط الموارد البشرية وتثمينها ، لعمليات ترشيد تعداد المستخدمين ، و تثمين الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، وهذا بالقيام خصوصا بما يلي:<sup>1</sup>

- ضمان ضبط تعداد المستخدمين وترشيدهم في المؤسسات والإدارات العمومية ، قصد الاستعمال الأمثل للموارد البشرية للتوظيف العمومية.

- تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية بالاشتراك مع وزارة المالية والقطاعات المعنية.

- ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية قصد ضمان التطابق المستمر بين حاجات المؤسسات والإدارات العمومية إلى المستخدمين ، على الصعيدين الكمي والنوعي ومهام المؤسسات والإدارات العمومية.

- تحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

<sup>1</sup> عمار زكري ، مرجع سابق . ص102.

- ضمان تخطيط عمليات التكوين التي تحضر لالتحاق بالوظائف العمومية وفقاً لحاجات المؤسسات والإدارات العمومية ، كما ونوعاً ، وتنسيق ذلك.

- تقديم تقرير سنوي عن تطور التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية لرئيس الحكومة، واقتراح كل تدبير يندرج ضمن إطار السياسة الوطنية للتشغيل.

- السهر على وضع منظومة للمعلومة الاحصائية والجمع والتحليل والتلخيص، تتعلق بوضعية التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية.<sup>1</sup>

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 3 جويلية 2014، يقترح المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري الإجراءات التي من شأنها ضمان تسيير متناسق للموارد البشرية في الإدارة العمومية ، ويتولى المهام التالية :

### 1- في مجال الوظيفة العمومية

1/ ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

2/ تحديد وإعداد الأطر القانونية المتعلقة بالوظائف العمومية وبتنظيم المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية والسهر على تكييفها مع تطور مهام الإدارة العمومية.

وفي هذا الإطار يكلف بما يأتي :

• إعداد النصوص الخاصة التي تحكم المسار المهني لمستخدميها بالاشتراك مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية.

• تحديد القواعد المتعلقة بالتوظيف وتنظيم المسابقات لالتحاق بالوظائف العمومية وسيرها.

• إعداد منظومة المرتبات ونظام التعويضات الخاصين بالموظفين والأعوان العموميين، بالاتصال مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية ووفقاً للإجراءات المعمول بها وكذا النصوص المتعلقة بتصنيف الوظائف العمومية.

• القيام عند الحاجة بتفسير التشريع والتنظيم المتعلقين بالوظيفة العمومية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص103.

• العمل بالاتصال مع الإدارات المعنية على تامين الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما بتحديد سياسة لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم إعداد التدابير العامة والخاصة المتعلقة بالوظائف العليا في الدولة واقتراحها ومتابعة تطبيقها.

• ضمان تسيير المسار المهني للإطارات الذين يشغلون وظائف عليا في الدولة بالاتصال مع السلطات المعنية.

• اقتراح كل التدابير التي من شأنها أن تساعد على تحسين الحماية الاجتماعية للموظفين والأعوان العموميين وتدعيمها ، لاسيما في مجال النظام الاجتماعي والتقاعد ، بالاتفاق مع المؤسسات المعنية

• المساهمة في وضع إطار للتشاور الاجتماعي والمهني وفي تحسين الظروف العامة للعمل في قطاع الوظيفة العمومية.

3/ ترشيد التعدادات وتامين الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية .

وفي هذا الإطار يكلف بما يأتي :

• ضمان ضبط تعداد المستخدمين وترشيده في المؤسسات والإدارات العمومية، قصد الاستعمال الأمثل للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

• ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية قصد ضمان التوافق المستمر بين حاجات المؤسسات والإدارات العمومية إلى المستخدمين على الصعيدين الكمي والنوعي ، ومهام المؤسسات والإدارات العمومية.

• تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية ، بالاشتراك مع وزارة المالية والقطاعات المعنية.

• تحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

• ضمان تخطيط عمليات التكوين التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية ، وفقا لحاجات المؤسسات والإدارات العمومية كما ونوعا وتنسيق ذلك.

4/ السهر على احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الوظيفة العمومية.<sup>1</sup>

وفي هذا الإطار، يكلف بما يأتي :

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الجمهورية . المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 3 يوليو 2014 يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري. الجريدة الرسمية ، السنة 51 ، العدد 41 ، 06 جويلية 2014 ، ص ص . 08 ، 09.

- ضمان مراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين.
- إجراء مهمات التفنيش والتدقيق حول تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

## 2- في مجال الإصلاح الإداري :

1. ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وعملها

وبهذه الصفة، يكلف على الخصوص بما يأتي :

- المبادرة بكل عمل لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها باللجوء إلى التقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.
- المبادرة بكل دراسة تتعلق بمسائل الإصلاح الإداري التي تباشرها مختلف الدوائر الوزارية أو المساهمة فيها.
- تصور واقتراح كل تدبير يرمي إلى إدخال تقنيات تقييم العمل الإداري وتطوير مهام التدقيق.
- توزيع كل دراسة ووثيقة ومعلومة في هذا المجال بانتظام على الإدارات العمومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 09 ، 10 .

## المطلب الرابع : استراتيجيات الإدارات العمومية الجزائرية في التوظيف

لقد فرضت الإستراتيجيات الحديثة تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف فأصبحنا نجد أن التركيز في سياسات التوظيف ، انتقل من التناسب بين مهارات الأشخاص ومتطلبات الوظائف ، إلى التقارب والاندماج بين الأفراد ككل، وخصائص المؤسسة فأصبحت قرارات التوظيف تتأثر بإستراتيجية المنظمة المستقبلية. وارتبطت حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا بشكل مباشر بحاجة إستراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعياتها ومواصفاتها ، فقد أصبحت عملية التقدير ملازمة تماما لمتطلبات إستراتيجية المنظمة الطويلة الأجل.

إن عدد ونوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة أصبح يتحدد بما يتماشى ومتطلبات الإستراتيجيات التوجيهية المتبعة من طرف هذه المؤسسة ، وهذه البدائل هي التي تبين ما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى عمليات تشغيل أولا ، وإذا رجعنا إلى مجموعات الإستراتيجيات التوجيهية نجد بأن لكل واحدة منها انعكاسات على وظيفة التشغيل وممارسات نوضحها كما يلي:

### 1/ سياسة التوظيف في ظل استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي (الاستقرار) :

تتطلب هذه الإستراتيجية من المنظمة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة ، وتكون سياسة التوظيف والاستقطاب في ظل هذه الإستراتيجية محصورة جدا ومقتصرة على بعض الاحتياجات الطارئة والمتخصصة ، وذلك لتعويض الموارد البشرية التي تفقدها المؤسسة لسبب أو لآخر.<sup>1</sup>

وتسمى أيضا بإستراتيجيات النمو المحدود ، وهي أفضل البدائل لمنظمة ناجحة ، وتعمل في صناعة مستقرة نسبيا وفي بيئة خارجية غير مضطربة ، ووفقا لها تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حاليا ، من خلال التركيز على ما تقدمه لتعزيز ميزتها التنافسية ، وقد تقود للدفاع عن وضعها الحالي وما حققت من نجاح ، عبر خيارات تقليل التنافس ، وتستخدم في منظمات النشاط الواحد ، أو المنظمات الصغيرة ، وكذلك في المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة وتضم إستراتيجيات فرعية ، هي إستراتيجية الثبات النسبي ، وإستراتيجية التمركز ، وإستراتيجية الريح ، وإستراتيجية الحركة البطيئة.

مبررات تبنيها :

- وجود تصور بأن التكاليف الإضافية للأعمال الجديدة أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية.
- القناعة بنسب أرباح متواضعة والرغبة في الحفاظ عليها عند تلك المستويات.

<sup>1</sup> فالي رمضان ، "انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف." مذكرة لنيل شهادة الماجستير . (جامعة باجي مختار عنابة . كلية الآداب والعلوم الانسانية و الاجتماعية . قسم علم الاجتماع . 2011 ) ، ص 141.

- عدم القدرة على توفير الموارد المالية والمادية والبشرية لتحقيق النمو.
- عندما تكون المنظمة في مرحلة الشيخوخة فان اتجاهات الأداء تصبح غير مرغوبة.<sup>1</sup>

### 2/ سياسة التوظيف في ظل استراتيجية التركيز :

يحتاج تنفيذ هذه الإستراتيجية إلى موارد بشرية متخصصة ، فتسعى المؤسسة إلى استقطاب عمالة شابة وجديدة تتميز بقدرات تأهيلية كامنة يمكن تنميتها مع مرور الوقت ، كما تكون قادرة على التجديد ، أي الانفتاح على التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة وإكراهاتها.

### 3/ سياسة التوظيف في ظل استراتيجية التوسع :

يتطلب النمو والتوسع انهماك المنظمة في عمليات مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية ، كما أن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوافر في العنصر البشري ، وتستقطب المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية موارد بشرية تتميز بالكفاءة العالية فقط وفي وظائف محددة ودقيقة ، أي تلك الوظائف والمهام التي تخدم مباشرة مشروع النمو ، كما أن إجراءات التوظيف واختيار المترشحين في هذه المرحلة تتميز بالصرامة والتدقيق في اختيار العمال.

ويتم تبنيها عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق ، وتتبع عندما تحاول المنظمة التوسع في أعمالها. والتركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي ، وتضم إستراتيجيات فرعية منها ، إستراتيجية النمو الداخلي ، وإستراتيجية ، التركيز ، وإستراتيجية الاندماج ، وإستراتيجية المشروعات المشتركة .. الخ.<sup>2</sup>

وأهم المبررات أو الأسباب الداعية لتبنيها :

• وجود موائمة بين التوسع والفاعلية.

• تسهم في تقديم فائدة للمجتمع.

• تحقق دفعا إداريا كبيرا.<sup>3</sup>

### 4/ سياسة التوظيف في ظل استراتيجية الانكماش :

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية . عمان : دار اليازوري للنشر ، 1998 ، ص 34.

<sup>2</sup> فالي رمضان ، مرجع سابق . ص 142.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين ، مرجع سابق . ص 134.

لا نستطيع التكلم على توظيف أو استقطاب موارد بشرية في ظل هذه الإستراتيجية ، بقدر ما نتكلم على أحسن الطرق والوسائل لإعادة رسكلة العمال وإعادة توزيعهم على قطاعات أخرى في المؤسسة قبل الوصول إلى عمليات التسريح.<sup>1</sup>

عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنيا فلا بد من إتباع إستراتيجيات انكماشية تتلائم مع واقع أداء المنظمات المتدني الذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة ، وتتضمن أشكالا متعددة من أهمها إستراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل ، وإستراتيجية التجدد أو التخلي ، وإستراتيجية التحول ، وإستراتيجية التصفية.

وتتبع للأسباب الآتية :

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف.
- ضرورة تقليل خطوط الإنتاج ، وتقليص الأسواق أو الوظائف.
- التركيز على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فالي رمضان ، مرجع سابق . ص 142.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين ، مرجع سابق . ص 135.

## المبحث الثاني : الإدارة الإلكترونية للكفاءات في الإدارات العمومية في الجزائر

شهدت الحقبة الزمنية الحالية اتساع دور العمل المعرفي على حساب العمل العضلي بشكل حاسم إذ أصبح يطلق عليها الحقبة المعرفية عصر المعلومات والمعرفة ولقد ساد استعمال الحرف e مع عدة مفاهيم ، إلى غاية انتقال العدو لوظيفة إدارة الموارد البشرية ويطلق عليها تسمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

### المطلب الأول : سياسات الإستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارات العمومية في الجزائر :

#### 1- تعريفه :

يقصد بالإستقطاب الإلكتروني عملية اجتذاب وإغراء القوى العاملة للتقدم لشغل وظائف عن طريق شبكة الانترنت ، حيث يتم مقابلة الباحثين عن العمل مع أصحاب الأعمال ( أي الجهات المستقطبة ) سواء من خلال هذه الجهات بذاتها من خال مواقعها على الشبكة ، أو من شركات ومؤسسات متخصصة في هذا المجال.<sup>1</sup>

#### 2- أهمية الإستقطاب الإلكتروني :

1. السرعة الفائقة في مقابلة الباحثين عن عمل بأصحاب الأعمال والجهات الطالبة ، وهذا يوفر الكثير من الوقت الذي يعتبر في عالم الأعمال له قيمة كبيرة ، ولعل هذه هي أهم ميزة للاستقطاب الإلكتروني.
2. تخفيض تكاليف الإستقطاب مقارنة بالطرق التقليدية ، حيث لا حاجة إلى نشر إعلانات في الصحف والمجلات أو القيام بزيارات ميدانية للمؤسسات.
3. تخفيض حجم العمل الورقي والمكتبي حيث يمكن معالجة طلبات المتقدمين وسيرهم الذاتية إلكترونيا حيث البرمجيات الخاصة بتسيير الموارد البشرية تمنح إمكانية تسيير طلبات المتقدمين وتسمح بالتخزين والمعالجة الجيدة لهذه الطلبات دون الحاجة إلى كثير من الأوراق كما هو الحال في المعالجة التقليدية.

<sup>1</sup> مهيل وسام ، " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية." مذكرة لنيل شهادة ماجستير . ( جامعة الجزائر 3 . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . قسم علوم التسيير . 2012 ) ، ص 118.

4. يتفوق الاستقطاب الإلكتروني على الطرق التقليدية من حيث عدد من يتم استقطابهم حيث يمكن اجتذاب آلاف المتقدمين لسهولة الوصول إليهم من ناحية ، وكذلك مخاطبتهم في كثير من الدول على مستوى العالم ككل من ناحية أخرى.

5. يمكن عن طريق الاستقطاب الإلكتروني التغلب على معوقات المكان والزمان حيث يمكن استقطاب الموارد البشرية من أي مكان في العالم بسهولة بغض النظر عن الحواجز المتعلقة بالبعد الجغرافي وكذلك التوقيت بين الدول وذلك عن طريق إجراء المقابلات والاختبارات وتلقي السير الذاتية وطلبات التوظيف من خلال ما يسمى بالاتصال الجماعي عن بعد ، كما ويقوم المسير المهتم بأحد المترشحين بتحديد موعد معه من خلال خدمة الدردشة وبالتالي التحقق من توافق المترشح مع احتياجاته واتخاذ قرار ملاقاته شخصيا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 119 ، 120 .

## المطلب الثاني : سياسات التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارات العمومية

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الأنشطة الوظيفية التي تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية ، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار الوظائف بالمنظمة سواء الوظيفة التسويقية أو الإنتاجية أو المالية في هيكلها التنظيمي وخاصة في المنظمة التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعاً واضحاً وتستند إليها.

يعتبر التوظيف مهمة تزويد المنظمة بأهم الموارد فيها ألا وهو المورد البشري ، وهناك مبادئ أساسية مهمة للتوظيف يمكن إيجازها بما يلي :

- مبدأ الكفاءة : ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها وأكثر قدرة على القيام بها.

- مبدأ تكافؤ الفرص : ويعني إعطاء فرصة تساوي لجميع المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها

- مبدأ الحياد والموضوعية : ويعني الإبتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار الأفراد للوظائف المعلن عنها وتعيينهم ، وضرورة إتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.

يعتبر لجوء المنظمة للتوظيف الإلكتروني فرصة اكتشاف المترشحين للمؤسسة ، فهو مجال للاتصال ، والتسويق ، وجعل المترشحين أوفياء للمؤسسة ، ويمكن للمنظمة اللجوء من خلال التوظيف الإلكتروني إلى دعوة المترشح المختار لشغل المنصب الشاغر من القيام بأول خطواته في الإدارة الإلكترونية عن طريق الانترنت حتى وإن لم يتم استقباله بعد في المنظمة ، إلا أنه يوكل إليه قرص مضغوط CD-ROM بمجرد تحميله تمنح له إمكانية النفوذ إلى مجموعة من الوثائق عن طريق شبكة انترنت المنظمة المطالب بملئها لإنشاء ملفه الإداري.<sup>1</sup>

### 1- أشكال التوظيف الإلكتروني :

أ. موقع ويب المؤسسة

انتشر استعمال موقع المؤسسة لإعلان المناصب الشاغرة ، تلجأ لهذا الأسلوب المؤسسات الكبيرة خاصة ، وميزته الأساسية هي تواضع تكلفته عكس الإعلانات المنشورة في الجرائد المكتوبة ، إضافة لذلك سعر الإعلان لا يتأثر بحجمه ، ولا توجد قيود فيما يخص حجم المعلومات التي يحتويها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 115 ، 116 .

ب. المواقع الحكومية

يعتبر التوظيف الإلكتروني عن طريق المواقع الحكومية أحسن طريقة للتوظيف في حالة توظيف مترشحين اقل خبرة.

ج. المواقع الخاصة أو المتخصصة

العديد من المواقع الخاصة متخصصة في توظيف المستخدمين ، والأسعار المطلوبة لنشر إعلان عادة ما تكون متواضعة ، لكن عادة ما يتمكن باحثي العمل من عرض طلباتهم للعمل مجانا واعلاناتهم عادة ما تكون قصيرة.

## 2- التوظيف الإلكتروني في الجزائر

التوظيف الإلكتروني مفهوم قد يبدو جديدا على الجزائريين وغريبا على الجزائر التي لازالت بعيدة نوعا ما عن هذه التقنيات الرقمية رغم أنها تطمح إلى إنشاء "الجزائر الإلكترونية" ، لكن هذه الصيغة الجديدة للتوظيف نجحت في أن تكون وسيطا فعالا بين الباحث عن العمل والمؤسسة ، فرغم التأخر الذي تعاني منه الجزائر في مجال استغلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال والرقمنة ، مقارنة بغيرها من البلدان العربية حتى لا نقول الأوروبية، فإن المؤشرات الحالية تبرز نموا مشجعا في امتلاك هذه التقنيات واستغلالها بوجود 4.7 ملايين مستخدم جزائري للانترنت في بداية 2011. وفي إطار مساعيها لدعم قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتشجيع استعمالها في المجالات الاقتصادية ، تعكف الحكومة على تطوير إستراتيجية سمتها "الجزائر الإلكترونية 2013" ، بدأت أولى خطوات تجسيدها باستعانة وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بأحد مواقع التوظيف الإلكتروني ليكون ضمن الطاقم الفني لدراسة وتنفيذ هذه الإستراتيجية. تجدر الإشارة إلى أن المدير العام للوظيفة العمومية أطلق موقعا خاصا به للتوظيف [www.dgfp.gov.dz](http://www.dgfp.gov.dz) ، وبالرغم من امتلاكه حصرية الإعلان عن وظائف اكبر قطاع توظيف في الجزائر ، لكنه لا يعدوا أن يكون لوحة إعلانات لوظائف هذا القطاع دون تقديم خدمات أخرى ، كما أنه يعاني من البطء الشديد ومن التوقف عن العمل بسبب الاكتظاظ ، بالإضافة إلى هذا الموقع توجد العديد من المواقع الخاصة التي تقدم خدمات التوظيف الإلكتروني وجلها في القطاع الخاص.<sup>1</sup>

## 3- أهمية التوظيف الإلكتروني :

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة : وذلك من خلال شبكة الانترنت الخاصة بالشركة وذلك حسب طبيعة تلك الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالعمل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 116 ، 117.

- توفير آليات البحث : تعد تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الانترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين في العثور على الوظيفة المطلوبة.
- إجراء اختبارات على الانترنت : مما يفيد في عدم الحاجة إلى جميع المتقدمين للوظيفة بـمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين في الوقت نفسه.
- الإسراع من إيقاع عملية التوظيف حيث يتم تحليل طبيعة الوظيفة والمواصفات اللازمة للشخص لشغلها ونشر الإعلان بشبكة الانترنت وإرسال بريد الكتروني إلى الأقسام المعنية وفرز الطلبات على الانترنت وبدء عملية التقييم.
- إلغاء دور الوسطاء مما يوفر على الشركة المتعاقدة من دفع نفقات إضافية.
- تدعيم العلاقة المباشرة بين المسير والمترشح.
- القضاء على الحواجز الجغرافية.
- ظهور سوق داخلية للتوظيف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> درب وردة ، قمودة وهيبة ، " استخدام تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على وظائف المؤسسة." مذكرة لنيل شهادة ماستر . ( جامعة قاصدي مرياح ورقلة . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . قسم علوم التسيير . 2013 ) ، ص ص . 47 ، 48 .

### المطلب الثالث : سياسات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارات العمومية

إن وسائل التدريب والتطوير باستخدام تكنولوجيا الشبكات والإنترنت ، عديدة ومتنوعة ومن أجل أن تحقق هذه الوسائل الميزة التنافسية للمنظمة والأفراد فعلى المنظمة أن تتحرى بعناية احتياجات المتدربين بحيث يشعر الموظفون بضرورة مواد التعلم ومدى تأثيرها على مسارهم الوظيفي وأن تبني الثقة والفهم التام لهذه العملية بحيث يدرك العاملون تماما حتمية هذه المنظومة الجديدة وأثرها على عملهم وحياتهم ولا بد من تضافر جهود المنظمين والمدرّبين من أجل مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تعوق المسيرة نحو هذا النمط من التدريب.<sup>1</sup>

#### 1- تعريف التدريب الإلكتروني :

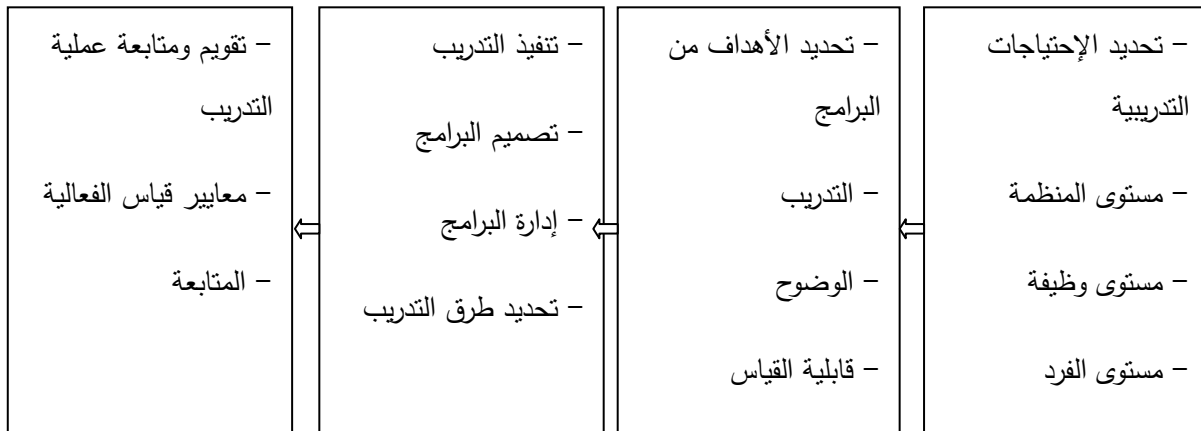
هو تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الإنترنت ، بأسلوب متزامن أو غير متزامن وبعتماد مبدأ التدريب الذاتي أو التدريب بمساعدة مدرب.

أيضا يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته ووسائطه المتعددة ، التي تمكن المتدرب من بلوغ أهدافه العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها ، وذلك في أقصر وقت ممكن ، وبأقل جهد مبذول ، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود المكان والزمان.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونة ، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا. " مذكرة لنيل شهادة ماجستير . ( الجامعة الإسلامية غزة . كلية الدراسات العليا . قسم إدارة أعمال . 2009 ) ، ص ص . 98 ، 99 .

<sup>2</sup> مهيبيل وسام ، مرجع سابق . ص ص . 126 ، 127 .

جدول رقم ( 02 ) يوضح مراحل العملية التدريبية



المصدر سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها . عمان : دار مجدلاوي ، 2006 ، ص191.

2- أهداف التدريب الإلكتروني :

تبرز أهمية التدريب الإلكتروني من منطلق التقدم العلمي والتقني لطبيعة العصر الحالي ، ومن الأهمية التي تميز بها الحاسوب والإنترنت الحد من نسبة الأمية التكنولوجية. ويهدف التدريب الإلكتروني إلى تحقيق ما يلي:

1. تحقيق تفاعلٍ كاملٍ : حيث يتيح نظام التدريب الإلكتروني التفاعل الكامل الحي والمباشر بين المُدرّب والمُتدرب من ناحية ، والمُتدربين فيما بينهم من ناحيةٍ أخرى.
2. توفير التعلُّم الذاتي : حيث يتيح للمُتدربين أن يتعلموا ذاتيا دون عوائق زمانية أو مكانية وبلا أية قيودٍ على استخدام النظام وبلا أية أعباءٍ مالية ، كذلك يتيح له إمكانية تحديد المحتوى الذي يبدأ به ، كما يتيح للمُتدرب إمكانية تقييم نفسه ذاتياً وفق مستوياتٍ متدرجةٍ من التقييم.
3. إتاحة التعلُّم التعاوني : حيث يتيح للمُتدربين إمكانية التلاقي وتدريب مجموعات تعلُّمٍ فيما بينهم.
4. انتقال أثر التعلُّم : حيث يساعد النظام التدريبي الإلكتروني المُتدرب على الإتيان الذاتي للمعلومة مع ضمان بقائها مدةً أطول ، والاستفادة منها في مواقفٍ أخرى.
5. القُدرة على البحث : حيث يتيح النظام التدريبي الجديد للمُتدرب القُدرة على البحث عن المعلومات عن طريق التواصل مع الأقران ، أو الإبحار في قواعد البيانات المعلوماتية عبر الإنترنت.

6. تنوع الأدوات : حيث يفترض النظام التدريبي الجديد اختلاف المُتدربين في الميول والاتجاهات والاستعدادات والرغبات ، وبالتالي فهو يوفّر طرقاً مختلفة للوصول للمعلومة ، وأدواتٍ متنوعة للمساعدة في ذلك تناسب ذلك الاختلاف في نوعيات المُتدربين.
7. تحقيق تكافؤ الفرص التدريبية : حيث يستطيع المُتدرب أن يتغلّب على عوائق الوقت والمسافة إذا ما اعتمد في تعلّمه على الإنترنت.<sup>1</sup>

## 2- أهمية التدريب الإلكتروني :

- من أهمية التدريب الإلكتروني يمكن ذكر ما يلي
- المتدرب هو المتحكم في العملية التعليمية أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
  - إنشاء علاقة تفاعلية بين المتدربين والمدرّبين.
  - استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.
  - تقليل تكلفة التدريب وإختصار المسافات ورفع كفاءة المتدربين.
  - تشجيع المتدربين على تصفح الانترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع الدرس.
  - تطوير قدرة المتدرب على استخدام الحاسب والاستفادة من الانترنت مما يساعده في مهنته المستقبلية.
  - تشجيع المتدرب على الاعتماد على النفس والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتيا.
  - السماح للمدرّبين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
  - الوقت والمنهج والتمارين تعتمد على مستوى ومهارات المتدرب وليس على معدل المجموعة فالمتدرب الأقل مستوى لديه وقت لرفع مستواه والمتدرب المتميز يستطيع التقدم دون انتظار المتدربين الأقل مستوى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لمين علوطي ، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة." أطروحة لنيل شهادة دكتوراه . ( جامعة الجزائر . كلية

العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . قسم ادارة أعمال . 2008 ) ، ص ص . 286 ، 287.

<sup>2</sup> مهيبيل وسام ، مرجع سابق . ص 128.

## المطلب الرابع : سياسات ممارسة العمل الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارات العمومية

### 1- تعريف العمل الإلكتروني :

هو نوعية الأعمال التي تتم باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات وما نتج عنها من ممارسة للعمل وسهولة في تنفيذه بدون ضرورة للتواجد الفعلي بين طرفي العمل.

نعرفه أيضا على أنه العمل الذي يتم إنجازه بموجب عقد عمل ، بانتظام بعيداً عن محيط العمل والفريق بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### 2- ممارسة العمل الإلكتروني :

يمكن أن تتم هذه العملية من طرف الفئة الذين يقضون في منازلهم كل ساعات العمل تقريبا ، وقد يقوم هؤلاء بزيارة المكتب لعقد الاجتماعات أو لتسلم بعض المواد من وقت لآخر، وعلى الرغم من أن الزيارات تكون بشكل منتظم ، إلا أنها في الغالب لا تزيد عن يوم في الأسبوع كمعدل ، ويقع ضمن هذه الفئة مبرمجو الحاسب الآلي ، وموظف المبيعات الذي يستقبل طلبات الشراء عبر الهاتف ، ومدخلوا البيانات ، وهنا يستثنى أسلوب العمل التقليدي بالقطعة الذي يُعمل به في المنازل ، والذي في الغالب يقوم به عاملون خارج مكان العمل الاعتيادي ، فهؤلاء في الواقع لا يستخدمون وسائل الاتصال الالكترونية ، أو تقنيات المعلومات كجزء من عملهم. العمل الإلكتروني يضم أيضا فئة العاملين الذين يقضون أغلب وقتهم خارج المكاتب ، إما ينتقلون من مكان إلى آخر أو يعملون في مواقع العملاء العاملون عن بعد الرحل أو المتنقلون ، وهؤلاء في الغالب هم مندوبي المبيعات ، ومهندسو الصيانة ، والمستشارون.<sup>1</sup>

### 3- مزايا ومعوقات العمل الإلكتروني :

أ. المزايا

تهتم المنظمات بالعمل الإلكتروني لما له من فوائد ومميزات إيجابية هامة وجديدة للأفراد ولأصحاب العمل وللمجتمع عموما :

- انخفاض الجهود والمصاريف الناتجة عن متابعة الموظفين بحضورهم وغيابهم.

- انخفاض تكلفة الاستئجار والحرية في اختيار موقع المكاتب حيث لا حاجة لتوفر مكاتب لكل الموظفين.

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 129 ، 130 .

- يمكن الاستعانة بخبرات عديدة ومن مناطق مختلفة قريبة وبعيدة بأقل التكاليف حيث يتم تقديم الخدمة بدون الحضور والتواجد الجسدي.
- ارتفاع مستوى الجودة لأن أغلب الأعمال التي تنفذ من خلال هذه الوسائل التقنية ، يمكن مراجعتها وتحسينها ورفضها والتعديل فيها بأسهل وأقل التكاليف.
- توفير فرص العمل لفئات من المجتمع لم تكن تتاح لها فرصة الاشتراك في العمل منهم المقعدين والمعاقين.
- وجود مجتمع يعمل جميع أفراد سيزيد في إنتاجه ودخله القومي ، مما يضيف إلى الناتج العام ، ويزيد في دخل الأفراد.<sup>1</sup>

ب. المعوقات :

يواجه العمل الإلكتروني بعض المعوقات التي تحد من الاستفادة منه ، فيواجهه ككل تغيير بالرفض لدى المؤسسة البيروقراطية والذهنيات الكلاسيكية للمسير والعامل في نفس الوقت ، وتطرح التجارب الميدانية مشاكل قانونية وعملية عدة ، هذا دون نسيان المشاكل النفسية وفقدان جو العمل وروح الجماعة في العمل ، فهو لا يقدم الإثباع النفسي الذي يحتاجه الكثير من العاملين كالشعور بالانتماء إلى فريق عمل.

أدى هذا التطور في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعمل عن بعد إلى ظهور مجموعة جديدة من العاملين يقضون معظم وقتهم بالعمل بعيدا عن مراكز القرار، وهم مسيروا عن بعد ولديهم ساعات عمل مرنة ، فرض هذا تواجد نوع جديد من المسيرين لتوجيههم.

هذه التغييرات في تسيير الموظفين ليس من السهل إنجازها لهؤلاء المسيرين الذين اعتادوا على تواجد الموظفين بالقرب منهم ، فتسيير الموظفين عن بعد أمر مشوش والبعد الفيزيائي يعقد الرقابة على الأداء والكفاءة فيتوجب بذلك على المسير الإلكتروني مراقبة كيفية أداء هؤلاء الموظفين لمهامهم من خلال الحضور الإلكتروني ، إنجاز الأعمال بالأهداف ( حجم الأعمال المنجزة ، وقت إنجازها ، جودتها.. ) ، ومعايير تقييم الأداء.

يُعتقد أنه كلما زادت المسافة لا بد من اتصال أكبر ، وهذا يتوقف على ما يرى من وراء البعد حيث إن بعض المسيرين يتواجدون في مكاتبهم بالقرب من موظفيهم ، إلا أن الاتصال مادي فقط ، فتكنولوجيا

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص130.

المعلومات والاتصالات تساعدهم على البقاء على اتصال من خلال استغلال أدواتها ( كميرات المراقبة ، البريد الإلكتروني ، الانترنت ، الهاتف.. ) هؤلاء المسيرين الإلكترونيين يكثرون من اللقاءات من خلال عقد الاجتماعات ، والاتصالات الإلكترونية في إطار الأهداف التنظيمية لإخفاء عجزهم على التسيير فهم يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعامل وحيد لتبادل المعلومات وليس كعامل حقيقي للاتصال.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه . ص ص . 130 ، 131 .

## خلاصة :

إن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يبقى في حاجة إلى مقومات لضمان النجاح وذلك بالتزام من طرف القيادة السياسية ووضع خطط استراتيجية وإعادة تأهيل المورد البشري الذي يعتبر من أهم ما تملكه الإدارات العمومية حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية مستندة إلى نظم متطورة لنظم المعلومات تضمن التكيف والتغيرات السريعة للبيئة وتعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إحدى هذه الأساليب التي تسد احتياجات المؤسسة من استقطاب واختيار وتوظيف لأحسن الأفراد الملائمين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتعتبر الإدارة بواسطة تكنولوجيا الإعلام والاتصال من الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات التي تساعد الإدارة على استخدام المعلومات المدعمة لاحتياجاتها في اتخاذ القرارات التشغيلية والقيام بعمليات التوظيف في المؤسسة عن طريق رقمنة المعطيات المتوفرة ومعالجة كل أنواع المعلومات التي تخص العاملين بطريقة إلكترونية حديثة ، وتسعى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال ذلك لتقوية العلاقة والتفاعل بين الموظف وإدارته ومنحه الثقة اللازمة للعمل قصد تجاوز الصعوبات والمعوقات الداخلية والخارجية وذلك بفعل الطاقات الابتكارية للعاملين.

لقد أصبح هذا الوسيط مجربا ومختبرا وأصبح أداة أساسية موثوقا بها، يعول عليه الباحثون عن العمل وأصحاب العمل كمصدر رئيسي يستخدم بشكل أوسع أو كمكمل للطرق التقليدية في التوظيف. وهي بذلك تهدف إلى تقليل الهوة بين الطرفين بما يساهم في خفض البطالة والتي سببها الرئيس غياب المعلومات عن جانبي سوق العمل. وتتبع أهمية هذه الخدمة من كونها تحقق مبدأ الشفافية والعدالة في قضايا التوظيف. هذا التزايد الواسع والسريع لعدد هذه المواقع في العالم عموما والجزائر خاصة يتطلب منا تقييم مدى جودة هذه المواقع الخدمية وفق معايير التقييم التي تنشرها الأبحاث بصورة دائمة ، من أجل الكشف عن نقاط القوة والضعف لهذه المواقع بهدف تطويرها بطريقة مناسبة ومفيدة لجمهورها.

الختمة

نتيجة للتغيرات والتطورات التي طرأت على المجتمع بصفة عامة وعلى الإدارات العمومية بصفة خاصة ، وجدت المنظمات نفسها تواجه تحديات كبرى وطرق مختلفة في التسيير ، تستدعي منها إيجاد سبل جديدة تمكنها من استيعاب هذه المستجدات ورفع التحديات خاصة الاعتماد المتزايد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، الأمر الذي كان له الأثر البالغ في المنظمة سواء من جهة الشكل والهيكل ، أو من جهة أخرى بتقديم مجموعة من الخيارات الإستراتيجية لمواجهتها بهدف تحسين واستمرار أداءها. وانطلاقاً من التجارب التي مرت بها الجزائر في مجال التوظيف بالوظيفة العمومية عملت في كل مرة على تجاوز وتقادي الأخطاء والمطبات التي عانى منها النظام السابق ، وذلك من خلال إدخاله إصلاحات هامة على النظام المعمول به حالياً في التوظيف ، خاصة مع التغيرات السياسية ، الاقتصادية ، والاجتماعية التي أفرزتها العولمة والتي فرضت على الدولة المعاصرة زيادة الاهتمام بالوظيفة العمومية.

إن المهام المنوطة بالموظف العمومي تكتسي أهمية كبيرة باعتبارها تساهم في ضمان استقرار الدولة واستمرارها لذا وجب اعتماد إطار قانوني محكم ومدروس لنظام الوظيفة العمومية يهدف إلى تنظيم وتحسين سير العمل الذي يؤديه الموظف العمومي بصفة متزنة وعادلة تضمن محاربة الانحراف والرداءة داخل الإدارة العمومية ويسمح له بممارسة حقوقه وواجباته. إن فعالية الهياكل والتنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها ، وإن هذه الكفاءات لا يتم الحصول عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسات التوظيف الحديثة التي منها التوظيف الإلكتروني الذي يلبي احتياجات الباحثين عن فرص عمل ، حيث أن هذه الخدمة تتيح لهم إمكانية الحصول على وظيفة دون الحاجة للبحث شخصياً في الدوائر والمؤسسات. من جهة أخرى ، يسمح الموقع الإلكتروني للباحثين عن فرص عمل بمتابعة تطورات سيرهم الذاتية التي قاموا بتحميلها عبر الشبكة واستعراض الوظائف المعروضة على الموقع ، بالإضافة إلى إعلامهم في حال اطلاع المؤسسات على سيرتهم الذاتية. وهو ما يوفر الوقت والمال ويسمح بتجنب البطالة الاحتكاكية الناتجة عن عدم توفر المعلومة بين طرفي سوق العمل ، لذا أصبح لزاماً على الإدارات العمومية تطوير استراتيجياتها الخاصة في مجال التوظيف الإلكتروني ، بما في ذلك كيفية تنظيم أقسام إدارة الموارد البشرية على الشكل الذي يضمن تحقيق أفضل العوائد من تلك الموارد ، والأمر بيد كبار صنّاع القرار وكبار موظفي الشركات والمسؤولين عن وضع الاستراتيجيات التنفيذية وخطط استقطاب الكفاءات. وبمقارنة بسيطة للتكاليف والمنافع لعملية التوظيف الإلكتروني مقابل التوظيف التقليدي تأكد أنه من خلال استخدام أسلوب

التوظيف الالكتروني يمكن تقصير فترة دورة التوظيف ، إضافة إلى أنه بالإمكان تقليل التكاليف الإجمالية لكل عملية توظيف ويمثل هذا التوفير في التكاليف أمراً جذاباً للإدارات العمومية على اختلاف قطاعاتها في ضوء المناخ الاقتصادي الحالي الذي تعيشه الجزائر ، آخذين بعين الاعتبار الضغوطات التي تخضع لها أقسام إدارة الموارد البشرية لتقليل النفقات وتلبية متطلباتها في تحقيق الأهداف المرسومة بموارد أقل.

فعملية التوظيف تكتسي أهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير وأسس دقيقة وموضوعية ، يتم اختيار وتعيين الموظفين العموميين في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وفقاً للإجراءات والخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، والقوانين الخاصة بمختلف الأسلاك ، وكذا التعليمات والمناشير التي تصدرها المديرية العامة للوظيفة العمومية وإنّ مخالفة أحد هذه الإجراءات سيؤدي حتماً إلى إلغاء المسابقة وبالتالي إلغاء عملية التوظيف التي قامت بها الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية ، وسياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية وموضوعية ، وهذا ما جعلها تفتقر لموظفين يتمتعون بالكفاءة والاحترافية المطلوبة لتحقيق أهدافها وبالتالي ساهم إلى حد بعيد في عدم فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية ، فالإدارة العمومية الجزائرية مريضة وموضع المرض فيها هو نظام التوظيف المطبق فيها.

وعلى ضوء هذه الدراسة يمكن اقتراح جملة من التوصيات التي تم استنتاجها من واقع موضوع البحث :

- إعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف وعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات وطموحات الإدارة العمومية.
- ضرورة ضبط وتقليص حجم الجهاز الإداري فهذا يعد أحد نقاط البدء الإستراتيجية في إصلاح نظام التوظيف.
- خلق الوعي لدى أفراد المجتمع كمحاولة لمقاومة الفساد في التوظيف وذلك من خلال نشر ثقافة المال العام والوظيفة العمومية وهذا بالاعتماد على وسائل الإعلام.
- إصلاح نظام التعليم ذلك لأن دعم الإدارة العمومية بموارد بشرية مؤهلة يتطلب تحسين نوعية التعليم ومردودية المنظومة التربوية كخطوة أساسية باعتبارها الممول الوحيد للإدارة العمومية بالموظفين الذين تحتاجهم للاضطلاع بمهامها.

- مواكبة الإجراءات التنظيمية للوظيفة العمومية لتطوير التوظيف إلكترونيا ، وهو ما يخفف من الممارسات البيروقراطية .
- منح القبول للباحث لإجراء الدراسات التطبيقية التي تساعد في تبيان الإختلالات التي يمكن تجاوزها ، والتطوير المستمر في أساليب الإنتقاء والتوظيف على مستوى الإدارات العمومية.
- ليس من الحكمة تجاهل الأساليب التكنولوجية الجديدة ، فاستخدام الاستقطاب الالكتروني يمكن أن يؤدي إلى تحسين ممارسات الاستقطاب المتبعة حاليا إلا أنه ليست بديلا لطرق الاستقطاب التقليدية.
- الإعتماد على التكنولوجيات الحديثة في مباشرة عمليات التوظيف عن طريق الولوج إلى موقع الإدارة واستكمال الإجراءات إلكترونيا ، وتصميم برمجيات تقوم بمعالجة طلبات المتقدمين وسيرهم الذاتية إلكترونيا ومقارنة المعلومات فيها مع متطلبات شغل الوظيفة ، لاستبعاد من يفقدون الشروط الضرورية لشغلها.
- تسعى المنظمة من خلال التدريب الإلكتروني لتهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمكن المتدرب من بلوغ أهدافه العملية التدريبية ، وذلك في أقصر وقت ممكن ، وبأقل جهد مبذول ، وبأعلى مستويات الجودة من دون تقيد بحدود المكان والزمان.

الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
24	خطوات عملية الإستقطاب	01
25	خطوات عملية الإختيار	02
30	تكامل أنشطة الموارد البشرية	03
61	مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموحات	04

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	تصنيف أسلاك ورتب الإدارة العامة	01
74	مراحل العملية التدريبية	02

# قائمة المراجع

أ. المصادر:

- 1- أحمد مختار ( عبد الحميد عمر ) ، معجم اللغة العربية المعاصرة . القاهرة : عالم الكتب ، 2008 .
- 2- الجمعية العامة للأمم المتحدة ، الإعلان العالمي لحقوق الإنسان . باريس : 10 ديسمبر 1948 .
- 3- لمجلس الوطني التأسيسي فرنسا ، اعلان حقوق الإنسان والمواطن . باريس : 1789.
- 4- لويس معلوف ، المنجد في اللغة والإعلام . ط24 ، بيروت : دار الشرق ، 1973 .
- 5- مسند الإمام أحمد ، 22391.

ب. الكتب :

- 1- أحمد ( الشميمري ) ، عبد الرحمان ( هيجان ) ، بشرى ( غنام ) ، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإنتاجات الحديثة . ط 6 . الرياض : دار العبيكان ، 2009 .
- 2- أحمد ( بوضياف ) ، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر . الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1986 .
- 3- حمود ( سحماط ) ، مدخل إلى العلوم الإدارية : أسس ومبادئ علم الإدارة العامة . عنابة : دار العلوم للنشر والتوزيع ، 2010 .
- 4- سعد ( غالب ياسين ) ، الادارة الاستراتيجية . عمان : دار اليازوري للنشر ، 1998 .
- 5- طارق ( المجذوب ) ، الإدارة العامة . بيروت : الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 2000 .
- 6- عبد العزيز ( السيد الجوهري ) ، الوظيفة العامة : دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، [ د.س.ن ] .
- 7- فوزي ( حبيش ) ، الإدارة العامة والتنظيم الإداري . بيروت : دار النهضة العربية ، 1991 .
- 8- محمد ( أبو سمرة ) ، الإتصال الإداري والاعلامي . الاردن : دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 9- محمد يوسف ( المعداوي ) ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقاربة والتشريع الجزائري . ط2 . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1988 .

ج. الموثيق الرسمية :

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . رئاسة الجمهورية . قانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 يتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب . الجريدة الرسمية ، السنة 27 ، العدد 06 ، 06 فيفري 1990 .
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . رئاسة الجمهورية . الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة . الجريدة الرسمية ، السنة 43 ، العدد 46 ، 16 جويلية 2006 .

- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري . تعليمة رقم 01 المؤرخة في 2017/01/05 تتعلق بكيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . رئاسة الجمهورية . المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 3 يوليو 2014 يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية و الإصلاح الإداري. الجريدة الرسمية ، السنة 51 ، العدد 41 ، 06 جويلية 2014 .
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . رئاسة الجمهورية . الأمر رقم 66 - 133 المؤرخ في 02 جوان 1966 يتضمن القانون الأساسي للتوظيف العامة . الجريدة الرسمية ، السنة 06 ، العدد 46 ، 08 جوان 1966 .
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . رئاسة الجمهورية . المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم . الجريدة الرسمية ، السنة 44 ، العدد 61 ، 30 سبتمبر 2007 .
- 7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . رئاسة الحكومة . المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 02 نوفمبر 2016 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08 - 04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية . الجريدة الرسمية ، السنة 53 ، العدد 66 ، 09 نوفمبر 2016 .

#### د. الدراسات غير المنشورة :

##### ▪ أطروحات دكتوراه :

- 1- لمين ( علوي ) ، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة." أطروحة لنيل شهادة دكتوراه . ( جامعة الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . قسم ادارة أعمال . 2008 ) .
- 2- نزيهة ( عمران ) ، "الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة." أطروحة دكتوراه . ( جامعة محمد خيضر بسكرة . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2016 ) .

##### ▪ رسائل ماجستير :

- 1- أحمد ( سنة ) ، "حقوق الموظف العمومي في التشريع الجزائري." مذكرة لنيل شهادة الماجستير . ( جامعة الجزائر . كلية الحقوق والعلوم الإدارية . 2005 ) .
- 2- رمضان ( فالي ) ، "انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف." مذكرة لنيل شهادة الماجستير . ( جامعة باجي مختار عنابة . كلية الآداب والعلوم الانسانية و الاجتماعية . قسم علم الاجتماع . 2011 ) .

- 3- رفيق ( بن مرسل ) ، الأساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق. " مذكرة لنيل شهادة ماجستير . (جامعة تيزي وزو . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2011 ) .
- 4- شافية ( بوارس ) ، "سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2005-2007". مذكرة لنيل شهادة الماجستير . (جامعة الجزائر . كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية . 2008 ) .
- 5- شراف ( عقون ) ، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية". مذكرة لنيل شهادة الماجستير . (جامعة منتوري قسنطينة . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . 2007 ) .
- 6- سلوى ( تيشات ) ، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالادارات العمومية الجزائرية". مذكرة لنيل شهادة الماجستير . ( جامعة امحمد بوقرة بومرداس . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . 2010 ) .

- 7- صباح ( أسابع ) ، "التنظيم البيروقراطي و الكفاء الإدارية". مذكرة لنيل شهادة الماجستير . ( جامعة منتوري قسنطينة . كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية . 2007 ) .

- 8- عبد الكريم ( عشور ) ، "دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدم العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية و الجزائر". مذكرة لنيل شهادة ماجستير . ( جامعة منتوري قسنطينة . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم اللوم السياسية و العلاقات الدولية . 2010 ) .

- 9- مولاي لحسن ( بن فرحات ) ، "إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر". مذكرة لنيل شهادة الماجستير . (جامعة الحاج لخضر باتنة . قسم الحقوق و العلوم السياسية . 2012 ) .  
قسم علوم التسيير . 2013 ) .

- 10- وسام ( مهيل ) ، " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية". مذكرة لنيل شهادة ماجستير . ( جامعة الجزائر 3 . كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير . قسم علوم التسيير . 2012 ) .

- 11- يوسف ( محمد يوسف أبو أمونة ) ، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا". مذكرة لنيل شهادة ماجستير . ( الجامعة الإسلامية غزة . كلية الدراسات العليا . قسم إدارة أعمال . 2009 ) .

▪ مذكرات ماستر :

- 1- أمينة ( بن حامد ) ، "الحكومة الإلكترونية : تجربة الجزائر للتحويل نحو الحكومة الإلكترونية". مذكرة لنيل شهادة ماستر . ( جامعة قاصدي مرباح ورقلة . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2013 ) .

- 2- أمينة ( شعبي ) ، "نظام الترقيفة في قانون الوظيفة العمومية". مذكرة لنيل شهادة الماستر . ( جامعة خميس مليانة . كلية الحقوق و العلوم السياسية . 2014 ) .

- 3- عبد الكريم ( عديلة ) ، "التوظيف في المؤسسة العامة." مذكرة لنيل شهادة الماستر . (جامعة محمد خيضر بسكرة . كلية الحقوق والعلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2014 ) .
- 4- عمار ( زكري ) ، "ضمان حياد الإدارة في عملية التوظيف في التشريع الجزائري." مذكرة لنيل شهادة الماستر . (جامعة محمد خيضر بسكرة . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2014 ) .
- 5- وردة ( درب ) ، وهيبة ( قمودة ) ، " استخدام تكنولوجيا المعلومات و تأثيرها على وظائف المؤسسة." مذكرة لنيل شهادة ماستر . ( جامعة قاصدي مرباح ورقلة . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير . قسم علوم التسيير . 2013 ) .

#### هـ. المقالات :

- 1- نواره ( باشوش ) ، " بالمناصب و الرتب ..هذه هي الشروط الجديدة للتوظيف و الترقية ." الشروق اليومي . العدد 5292 . 2016/11/29 .
- 2- العربي ( عطية ) ، "الاطار الفني لعمل الحكومة الالكترونية و امكانية تحقيقه في الجزائر." مجلة العلوم الانسانية جامعة ورقلة : العدد الثامن عشر . مارس 2010 .

# فهرس الموضوعات

الموضوع	الصفحة
<b>الإهداء</b>	
<b>شكر وعرهان</b>	
<b>الخطة</b>	
مقدمة	أ..... ث -
<b>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتوظيف والإدارة العمومية</b>	11
<b>تمهيد</b>	12
المبحث الأول : مفهوم التوظيف	13
المطلب الأول : مفاهيم عامة حول التوظيف	13
1- تعريف التوظيف	13
2- تعريف الوظيف العمومية	14
3- تعريف الموظف العام	16
المطلب الثاني : مبادئ التوظيف	18
1- مبدأ المساواة في التوظيف	18
أ. تعريفه	18
2- مبدأ الإستحقاق ( الجدارة ) في التوظيف	20
أ. تعريفه	20
1/ الإمتحانات والمسابقات	22
2/ إنشاء أجهزة شؤون التوظيف	22
المطلب الثالث : مراحل التوظيف	23
1- الإستقطاب	23
أ. تعريفه	23
ب. أهمية الإستقطاب	23
2- الإختيار	24
أ. تعريفه	24
ب. أهمية الإختيار	24
3- التعيين	25
أ. تعريفه	25
ب. خطوات التعيين	26

27	..... 4- الترقية
27	..... أ. تعريفها
27	..... ب. أنواع الترقية
29	..... المطلب الرابع : أهمية التوظيف
31	..... المبحث الثاني : مفهوم الإدارة العمومية
31	..... المطلب الأول : تعريف الإدارة العمومية
33	..... المطلب الثاني : أهمية الإدارة العمومية
34	..... المطلب الثالث : وظائف الإدارة العمومية
38	..... المطلب الرابع : شعب الإدارة العمومية
38	..... 1- سلك المتصرفين
39	..... 2- سلك المساعدين الإداريين
40	..... 3- سلك كتاب المديرية
42	..... 4- سلك معاونين الإداريين
42	..... 5- سلك الأعوان الإداريين
43	..... 6- سلك أعوان المكتب
43	..... 7- سلك الكتاب
44	..... 8- سلك المحاسبين الإداريين
47	..... خلاصة
48	..... الفصل الثاني : موقع سياسات التوظيف من عصنة الإدارة العمومية الجزائرية
49	..... تمهيد
50	..... المبحث الأول : الأساليب والإجراءات المتخذة لعصنة الإدارة العمومية
50	..... المطلب الأول : دور إصلاحات سياسة التوظيف في عصنة الإدارة العمومية
50	..... 1- أهم الإصلاحات التي جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 16-280
52	..... 2- كيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-280
57	..... المطلب الثاني : مشروع الحكومة الجزائرية الالكترونية 2013
57	..... 1- متطلبات تطبيق مشروع الجزائر الالكترونية 2013
58	..... 2- أهم أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية 2013
60	..... 3- مشروع الجزائر الإلكترونية بين الواقع والطموحات
62	..... المطلب الثالث : دور المديرية العامة للتوظيف العمومية في تطوير الإدارة العمومية
63	..... 1- في مجال الوظيفة العمومية

65	2- في مجال الإصلاح الإداري .....
66	المطلب الرابع استراتيجيات الإدارات العمومية الجزائرية في التوظيف .....
66	1- سياسة التوظيف في ظل استراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي ( الإستقرار ) .....
67	2- سياسة التوظيف في ظل استراتيجية التركيز .....
67	3- سياسة التوظيف في ظل استراتيجية التوسع .....
67	4- سياسة التوظيف في ظل استراتيجية الإنكماش .....
69	المبحث الثاني : الإدارة الإلكترونية للكفاءات في الإدارات العمومية .....
69	المطلب الأول : سياسات الإستقطاب الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارات العمومية .....
69	1- تعريفه .....
69	2- أهمية الإستقطاب الإلكتروني .....
71	المطلب الثاني سياسات التوظيف الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارات العمومية .....
71	1- أشكال التوظيف الإلكتروني .....
72	2- التوظيف الإلكتروني في الجزائر .....
72	3- أهمية التوظيف الإلكتروني .....
74	المطلب الثالث : سياسات التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارات العمومية .....
74	1- تعريف التدريب الإلكتروني .....
75	2- أهداف التدريب الإلكتروني .....
76	3- أهمية التدريب الإلكتروني .....
77	المطلب الرابع : سياسات ممارسة العمل الإلكتروني للموارد البشرية في الإدارات العمومية .....
77	1- تعريف العمل الإلكتروني .....
77	2- ممارسة العمل الإلكتروني .....
77	3- مزايا ومعوقات العمل الإلكتروني .....
80	خلاصة .....
82	الخاتمة .....
86	الملاحق .....
88	قائمة المراجع .....
93	الفهرس .....