

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



# مذكرة ماستر

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: الحقوق

تخصص: ..... قانون إداري.....

رقم: .....

إعداد الطالب:

..... صحراوي رشيد.....

يوم: .....

مبدأ الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

## لجنة المناقشة:

العضو 1	الرتبة	الجامعة	رئيسا
معدة فتحي	دكتور	جامعة محمد خيضر بسكرة	مشرفا
العضو 3	الرتبة	الجامعة	مناقشا

السنة الجامعية : 2019 – 2020

# شكر و عرفان

أتقدم بخالص الشكر و جزيل العرفان بالحميد و

الاحترام و التقدير لمن تفضل علي بقبول الإشراف على رسالتي

الماستر الاستاذ محمده فتحي ولكل من ساعدني لتقديم هذه الرسالة

# اهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الانبياء و

المرسلين وهدى هذا العمل المتواضع لى:

الوالدين الكريمين و عائلتي ولى ولى ولى ولى جميع اساتذتي الكرام

دون استثناء

# مقدمة

### مقدمة :

شهد العالم تطور كبير في القرون الأخيرة من بداية القرن 19 إلى يومنا ، هذا مما جعل العديد من الدول تعمل جاهدة لمواكبة هذا التطور و النهوض باقتصادها و جميع المجالات الاجتماعية و الثقافية وغيرها لحياة الفرد و المجتمع ، مما أدى إلى تزايد في حاجيات المواطن و رغباته المتعددة و لهذا أصبح لا زما على كل دولة النظر في سياساتها و إعادة مخططاتها الرامية إلى الرقى و التطور البلاد بما أن المواطن هو اللبنة الأولى في بناء المجتمع و تماسكه و رقيه ، فإن خدمة الفرد يجب أن تكون من أولويات الدولة و أهدافها ، وهو ما يعرف بالمصطلح الجديد الخدمة العمومية الذي يعتبر من مقومات الدولة الحديثة و أحد أكبر اهتماماتها ، و كذلك أهتم به المفكرين في القانون الإداري من خلال الدراسات كبيرة للمرفق العام و على أن هدفه الأول و الذي أنشأ لأجله هو الخدمة العمومية.

تعد الخدمة العمومية مشروع سياسي يحتل الدرجة الأولى بالنسبة للمشاريع السياسية الأخرى مما جعله مح اهتمام و دراسة من قبل الفقهاء و شراح القانون و أخصائيين في علوم الإدارية و المسيرين لهذا القطاع ، تعتمد الدول الحديثة في استراتيجيتها على استثمار الموارد البشرية اعتمادا على منطق الكفاءة كونها الثروة الحقيقية التي باستغلالها تستطيع تحقيق الفعالية.

أن مبدأ الكفاءة من اهم المبادئ التي تقوم عليها الوظيفة العمومية حيث ترمي إلى ضرورة إخضاع نيل الوظيفة العمومية و الاستمرار بها إلى معايير القدرة و الصلاحية بعيدا كل البعد عن أشكال المحسوبية و المحاباة ، و هو مبدأ لا يقتصر على الفوز بالوظيفة فقط بل يمتد طيلة المسار الوظيفي و هذا ما يحتاج إلى آليات تحققه و تجسده واقعا .

و تظهر أهمية المبدأ كأساس لاختيار الوظائف العمومية حيث أن الأداء الفعال لوظائف الإدارة لا يعتمد حقيقة على كفاءة ما ينص من نظم و قوانين إدارية فحسب و إنما يعتمد بشكل كبير على الأشخاص الذين يوكل اليهم بتنفيذها ، لأنه بدون موظف كفاء تبقى الإدارة ذات النظم المحكمة عاجزة عن تحقيق أهدافها المرجوة. إن هذه الأهمية لمبدأ الكفاءة في التوظيف في الوظيفة العمومية يمكن تلخيصها في أن المصلحة العامة التي تسعى إلى تحقيقها نظم الوظيفة العمومية تُستخدم مرتين؛ إذا اخترنا الأحسن والأكفأ تستخدم مرة مراعاة مبدأ المساواة الذي يقتضي أن يكون التفضيل والتمييز على أساس الكفاءة، وتُستخدم مرة أخرى بالإنتاج الغزير لهؤلاء الأكفاء ، كما خلص اليه الفقهاء .

و منه فإن التركيز على الموارد البشرية و على منطق الكفاءة يعد من الاستراتيجيات الهامة التي تركز عليها العديد من المنظمات في عالمنا المعاصر، باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفعالية.

و يلاحظ بتتبع واقع المرافق الخدمية يجد أنها تطمح إلى التقدم و التطور عن طريق تقديم خدمات و تحسين جودتها و يقاس ذلك من خلال مدى رضا المواطن عن هاته الأخيرة و ترتبط استمرارية هذا المرفق الخدمي في أداء نشاطاته و ضمان تطوره بمدى قدرتها على كيفية أداء موظفيها و ذلك من خلال كفاءاتهم. و بناء على ما ذكرناه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

**إلى أي مدى يمكن أن يساهم مبدأ الكفاءة في التوظيف إلى تحسين الخدمة ؟**

التي تفرعت منها الأسئلة التالية :

1. ما المقصود بالتوظيف؟ والى أي مدى تخضع عملية التوظيف لمبدأ الكفاءة في

الوظيفة العمومية؟

2. ما هي الأجهزة التي أنيط بها تنظيم كل ذلك؟

**أسباب اختيار الموضوع:**

الأسباب الموضوعية : تمثلت في أهمية المبدأ في مجال الوظيفة العمومية إضافة إلى أن هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام اللازم في الدراسات الخاصة بالوظيفة العمومية في الجزائر.

الأسباب الذاتية: بما أن هذا الموضوع يمس الحياة المجتمعية ، حيث أصبح الفوز بوظيفة عمومية هاجسا لجميع الباحثين عن العمل في ظل ما يثار من عدم الشفافية و الاستحقاق في المسابقات ووصول أشخاص غير أكفاء لتولي الوظائف العمومية بواسطة المحسوبية و المحاباة مما ترتب عنه فقدان الثقة بين الإدارة و المواطن.

**أهمية الموضوع:**

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في الوظيفة العامة بصفة خاصة؛ فهي من جهة تتعلق بموضوع لم ينل نصيبا وافيا من الدراسة وهو التعيين في الوظيفة العمومية، ومن جهة أخرى تناقش هذه الدراسة إشكالية من أهم الإشكاليات التي ترد في التعيين في الوظيفة العمومية ممثلة في تطبيق مبدأ الكفاءة في الوظيفة العمومية ولمن يرشح لهما، وكذلك الإشكاليات التي قد تنشأ في ظل غياب هذا المبدأ.

وقد عمل المشرع الجزائري على تكريس المبدأ بأن أصبح مبدأ دستوريا، كما كُرس بنصوص قانونية مثل الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وكذلك المر رقم 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

### أهداف البحث:

الهدف من هذا البحث هو الوصول إلى ضرورة التأكيد على مبدأ الكفاءة في التوظيف في الوظيفة العمومية من خلال تحليل النصوص الدستورية وتحليل مختلف النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية بما يتلاءم والتطور ا رت الحاصلة في المجتمع، وقرار مبدأ الكفاءة في تولي الوظائف العمومية.

### منهج البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي استمد منهجه من النصوص القانونية؛ فبالنالي فإن الضرورة المنهجية تفرض علينا لا محالة تبني المنهج التحليلي كأسلوب عام، والكشف عن العلاقة التي تربط سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية وجذب الموارد البشرية ذات الكفاءات والمؤهلات الممتازة لخدمة الم ا رفق العمومية في إطار تحقيق مبدأ الكفاءة.

### صعوبات البحث:

تتمثل صعوبات البحث في ندرة الم ا رجع المتخصصة في مبدأ الكفاءة في التوظيف في الوظيفة العمومية، وأن معظم هذه الم ا رجع تتناول مبدأ الكفاءة بمفهومه العام دون التطرق إلى تطبيقه كمبدأ فعال في مجال الوظيفة العمومية.

### تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا البحث إلى :

إلى فصلين اثنين،

الفصل الأول عنوان : ماهية مبدأ الكفاءة في التوظيف؛ والذي تضمن مبحثين

المبحث الأول تناول مفهوم مبدأ الكفاءة والتوظيف

المبحث الثاني :أنواع مبدأ الكفاءة في التوظيف وعلاقة المبدأ بغيره من المبادئ

الوظيفة العمومية.

الفصل الثاني بعنوان :تطبيق مبدأ الكفاءة في توظيف وأجهزة شؤون التوظيف إلى المبحث الأول : تناول

تطبيق مبدأ الكفاءة

المبحث الثاني : أجهزة شؤون التوظيف.

# الفصل الأول

ماهية مبدأ الكفاءة في التوظيف



تمهيد :

للعنصر البشري أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة إدارة كانت أو شركة و أهمية الدور الذي يقوم به في تفعيل سير وتطور المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها، لذلك أعطي له اهتماما كبيرا ذلك لأن نجاح أي منظمة يتوقف على كفاءة الأفراد العاملين بها، لذلك وضعت طرق معينة لجلب وتوظيف العامل الكفاء .

وبهذا تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تتجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية، فعلى أساس النجاح في إنجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المنظمة.

حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: مفهوم مبدأ الكفاءة والتوظيف.

المبحث الثاني: أنواع مبدأ الكفاءة في التوظيف وعلاقة المبدأ بغيره من المبادئ الخدمة

**المبحث الأول: مفهوم مبدأ الكفاءة والتوظيف**

للـكفاءة أهمية بالغة في ما يتعلّق بتسيير الموارد البشرية؛ وذلك لما للمورد البشريّ من أولويّة لدى أيّ مُنظّمة، حيث إنّهُ عنصر مهمّ في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات، ومعارف، ومهارات، ومن هذا المنطلق، فإنّ الكفاءة في تسيير الموارد البشرية الركن الأساسيّ الذي تعتمدُ عليه المؤسسات؛ في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة

المطلب الأول: مفهوم مبدأ الكفاءة في التوظيف

الفرع الأول: تعريف مبدأ الكفاءة

أ/ التعريف اللغوي:

ورد تعريف الكفاءة في لسان العرب لابن منظور على أنها: النظر، والمساوي.

أما في المعجم الوسيط، فقد وردت على أنها كلمة مُشتَقَّة من (كَفَأَ)، نقول: لَهُ كَفَاءَةٌ عِلْمِيَّةٌ؛ أي لديه

قُدْرَةٌ، ومُؤَهَّلَاتٌ عِلْمِيَّةٌ، ونقول: يَتَمَتَّعُ بِكَفَاءَةٍ عَالِيَةٍ؛ أي بِقُدْرَةٍ عَالِيَةٍ عَلَى الْعَمَلِ، وَبِحِدَارَةٍ، وَأَهْلِيَّةٍ.

والكفاءة لغة تعني: حالة يكون فيها الشيء مُساوياً لشيءٍ آخر، علماً بأن مفاهيمها تختلف باختلاف

مجالاتها، إلا أن جميعها يتفق في التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، والجهود<sup>1</sup>.

### التعريف الاصطلاحي

مبدأ الكفاءة في التوظيف مبدأً دستوري، لذا يجب الرجوع أولاً إلى أحكام الدستور، ثم إلى القوانين

الأساسية المنظمة للخدمة.

لم ينص الدستور الجزائري على مبدأ الكفاءة في التوظيف في الخدمة بطريقة صريحة

ولم يعط تعريفاً له؛ وإنما اكتفى فقط بالنص على مبدأ المساواة في تقلد الوظائف و أداء الخدمات.

تعريف الدكتور السيد "المعداوي":

عرّف المعداوي مبدأ الكفاءة بأنه ذلك المبدأ الذي يُتيح الفرص المتكافئة أمام المواطنين لتولي

الوظائف العمومية على أساس الصلاحية، وليست على أساس المحسوبية السياسية والاجتماعي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاملي عبدالقادر (2011م)، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، الجزائر - تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، صفحة 53، 50.

خصائص مبدأ الكفاءة في التوظيف

- التعيين في الوظيفة العامة على أساس الصلاحية و الأهلية
- حياد الموظفين المدنيين سياسيا
- اقتصار التعيين في الوظيفة العامة على أساس الأشخاص ذوي المقدرة.
- تحديد صلاحية المتقدمين للوظائف يوكل إلى لجنة معايرة ومستقلة.
- اعتماد امتحانات التسابق لاختيار الموظفين على أساس ولائي أو سياسي.
- الترقية تكون على أساس الكفاءة.

فهذا المبدأ قائم على المسابقات العامة التي تقام كأسلوب للتوظيف و هذا لتحقيق مبدأ الرقابة

الشعبية و الشفافية

- للتأكد من اختيار العناصر المؤهلة والفئة لشغل هذه الوظائف.
- وانطلاقا من ذلك نجد أن بعض الدول اعتمدته كوسيلة وقائية لتحقيق الكفاية في الوظيفة العمومية
- كما اتجه هذا المبدأ القائم على الكفاءة بولاء الموظفين الموجهة السليمة نحو الدولة ورعاية مصالحها
- عكس نظام المحاباة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> شمس الدين بشير الشريف ، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ،الجزائر ، 2014 ، ص 25.

<sup>2</sup> فيرم فاطمة الزهراء الموظف العمومي ومبدأ الحياد الإداري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، . ، ص 58 / جامعة الجزائر، 2003-2004.

الفرع الثاني : مبدأ الكفاءة في الوظيفة قانونيا بالجزائر

يتجسد الأساس القانوني لمبدأ الكفاءة في الوظيفة في المصادر القانونية و هذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار ما تضمنته المواثيق الدولية و التي تناولت موضوعه ، حيث عملا بأحكام المادة 132 من دستور 1996 و من خلال ما نص عليه الدستور الجزائري و النصوص التشريعية و التنظيمية للوظيفة العمومية .

### أولا/ المواثيق والعهد الدولية:

نصت المادة السادسة من إعلان الحقوق لعام 1789 على أن "جميع المواطنين متساوون في الالتحاق بالوظائف العامة، ولا فضل لأحدهم إلا بقدر ما يتمتع به من قدرات ومواهب، وهي إشارة إلى المبدأين الأساسيين في عملية التوظيف، مبدأ المساواة ومبدأ الكفاءة، حيث أن الاختيار لشغل المناصب العامة لا بد أن يخضع على مبدأ عدم التمييز بين المترشحين أولا، ثم مراعاة جانب الجدارة والاستحقاق ثانيا.

و لقد أكد الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي أقرته الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 1948 على الأخذ بالمبدأ كذلك، ليصبح بعدها السند القانوني الذي أخذت عنه كافة التشريعات الوضعية في وضع نظمها الوظيفية والمبادئ التي تحكمها<sup>1</sup>

كذلك المعهد وعلى نفس المنهج سار العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لسنة 1966، حيث نص في المادة السابعة منه على أن "تقر الدول الأطراف في الاتفاقية الحالية بحق كل فرد في المجتمع بشروط عمل صالحة وعادلة تكفل بشكل خاص فرص

<sup>1</sup> طارق حسنين زيان، حرية الرأي لدى الموظف العام، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 5662، ص 582.

متساوية لكل فرد بالنسبة لترقيته في عمله إلى مستوى أعلى مناسب، دون الخضوع في ذلك لأي اعتبار، سوى اعتبارات الترقية والكفاءة..."، وتتص صراحة على وجوب خضوع الترقية لاعتبارات الكفاءة.

يتضح من خلال ما سبق أن الدستور الجزائري جعل من تلك النصوص المنظمة بالمعاهدات الدولية التي صادقت عليها الجزائر جزء من المنظومة القانونية الوطنية، وبالتالي تكون الجزائري قد أقرت مبدأ الكفاءة في الخدمة من خلال النصوص التشريعية التي تحكمه<sup>1</sup>

### ثانيا: القوانين والتنظيمات:

يجد مبدأ الكفاءة في التوظيف أساسه القانوني في مختلف تلك القوانين المنظمة للوظيفة العمومية التي استمدت تكريسها للمبدأ<sup>2</sup>

كُرس هذا المبدأ في المادة الخامسة من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1966 ، والتي نصت على أنه: "ليس هناك أي تمييز بين الجنسين في تطبيق هذا القانون الأساسي مع الاحتفاظ بالشروط المتعلقة بالاستعداد البدني..."، والمقصود بعبارة الاستعداد البدني المشار إليه، هو كفاءة الموظف لشغل المنصب .

ونصت المادة 26 منه على "أن يتم توظيف الموظفين تبعاً لإحدى الكيفيتين أو الكيفيتين معا، وهما المسابقات عن طريق الاختبارات أو المسابقات عن طريق الشهادات<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق حسنين زيان، حرية الرأي لدى الموظف العام، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 5662 ، ص

<sup>2</sup> الامر رقم (66-133) المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة

<sup>3</sup> مصطفى الشريف، تولية الوظائف العامة على ضوء القانون الأساسي العام للعامل، رسالة ماجستير، كلية الحقوق،

. جامعة الجزائر، 1981، ص30

نصت المادة (55) من القانون الأساسي العام للعامل لسنة 1978 على المبدأ على أنه:

"يحدد توظيف العامل واختيار منصب تعيينه بناءً على تقدير إجمالي من خلال شهاداته

وإمكانياته مراجعه المهنية أو الاختبارات الداخلية للمؤسسة المستخدمة<sup>1</sup> وهو تكريس أكثر قوة لمبدأ

الكفاءة في التوظيف، حيث يأخذ هذا القانون بنظام تصنيف مناصب العمل، حيث يستحيل من لا

شهادة ولا كفاءة لهم تقلد مناصب الوظيف العمومي حيث نصت المادة 9 منه على أن منصب

العمل يعني مجموعة مهام معينة يقوم بها العمال بانتظام في اطار توزيع جميع المهام الموكلة

بجماعة العمل التي يكون ذلك العمل في عدادها.

أما المرسوم رقم 59-85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات

العمومية ، نصت المادة 34 منه على أن نظام المسابقة هو الأسلوب الأساسي لتولي الوظائف ، و

منه مبدأ الكفاءة يقوم على التسابق و التنافس.

كذلك الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، كخلاصة لما سبقه من

تشريع، وكتقنين ساري المفعول اليوم، وذلك بتبنيه الأخذ لمبدأ الكفاءة لتولية الوظائف العامة؛ حيث

نصت المادة 80 على أن "يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق :

المسابقة على أساس الاختبارات

المسابقة على أساس الشهادات

الفحص المهني

<sup>1</sup> المادة 55 من القانون رقم 78-12 المتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل.

التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة، ونستخلص من نص المادة أن تلك الطرق ما هي إلا وسيلة لانتقاء المترشحين الذين لهم صفة الكفاءة للفوز بالمنصب.

نصت المادة 81 منه على أن: "يعلن نجاح المترشحين في مسابقة على أساس الاختبارات أو المسابقة على أساس الشهادات أو اختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق".

وأشارت المادة 80 من الأمر 03/06 إلى التوظيف المباشر في مبدأ الكفاءة طالما أن المترشح تميز تكوينه بالتخصص وكان على مستوى مؤسسات مؤهلة<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مفهوم التوظيف**

الفرع الأول تعريف الموظف :

**التوظيف لغة:**

"التوظيف اسم من فعل وظّف توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها، ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية دراسة تحليلية مقارنة لأحكام الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. ص 16

<sup>2</sup> رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية (دراسة تحليلية مقارنة لأحكام الأمر رقم 03/60 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ص 52.



**ب. التوظيف اصطلاحاً:**

هو مجموع الأعمال اللازمة لاختيار مرشح لمنصب شغل معين ، حيث هو لفظ يوازي التشغيل ، حيث يدل الأول على استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات و واجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فهو ملئ منصب كان شاغراً.

**ج. مفهوم التوظيف عند مختلف المفكرين:**

**التعريف 1:** هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

**التعريف 2:** "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد و اختيارهم."<sup>2</sup>

**التعريف 3:** التوظيف هو توفير الكوادر البشرية التي تحتاجها المنظمة، و اللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من اختيار و تعيين الأشخاص للعمل<sup>3</sup>

**التعريف 4:** "هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف المدفوعة."

**التعريف 5 :** "هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكون أعضاء لها وإعداد هؤلاء، والمساهمة

<sup>1</sup> ربحت مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، كلية التخطيط 2007 ص 141-142.

<sup>2</sup> ( نيشات سلوى: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين في الإدارات العمومية، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 10

في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل و الاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكننا تعريف التوظيف بأنه النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن أفراد مؤهلين و دائمين لشغل منصب العمل الشاغر في المنظمة من خلال الأفراد المسؤولين عن هذه المهمة لترغيب الموارد البشرية ذات الأكفاء للالتحاق بالمناصب الشاغرة ، و منه اختيار الأنسب من بينهم ليتم قبوله و تعيينه في منصب الشغل الشاغر بصفة مؤقتة ليمر بفترة تجريبية يحدد بها مصير الموظف الجديد ، و بعد إثباته جدارته بالمنصب خلال الفترة التجريبية يتم اتخاذ قرار بتعيينه أما إذا اثبت العكس فيتم الاستغناء عنه.

الفرع الثاني :

أ- أهمية التوظيف:

التوظيف ركن أساسي في استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تضطلع إدارة الموارد البشرية بمهمة إدارة شؤون العاملين في المنظمة من خلال مساهم المهني، والتي تشكل في مجملها عدة وظائف تتمثل في: تصميم وتحليل العمل، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية... الخ، وتلعب عملية التوظيف فيها دورا أساسيا من خلال ارتباطها بالوظائف السابقة لها من جهة والوظائف اللاحقة لها من جهة أخرى<sup>2</sup> وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط5 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 6668 ، ص685

<sup>2</sup> إسماعيل قبرة: تنمية الموارد البشرية، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص112

- تعتمد عملية التوظيف على المعلومات التي توفرها لها عملية تصميم وتحليل الوظائف من خلال ما توفره لها من معلومات عن الوظيفة وعن شاغلها تساعد على وضع معايير الانتقاء التي تضمن اختيار الأنسب من المتقدمين .
- ترتبط عملية التوظيف بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يوفره لها من تحديد نوعي و عددي للموارد البشرية التي يحتاج إليها حجم العمل في الحاضر والمستقبل
- يرتبط التوظيف بعملية تدريب وتنمية مهارات الموظف الجديد .
- ترتبط عملية التوظيف بعملية تقييم الأداء الذي تكشف نتائجه عن مستوى كفاءة التوظيف بالإضافة إلى أن عملية التوظيف تعد بمثابة أساس لوضع 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>1</sup>

#### - ب- أهداف التوظيف:

قد تتحدر أهداف التوظيف من الغرض الذي تقوم عليه عملية التوظيف والذي قد يتحدد أساسا في تزويد المؤسسة باليد العاملة لتحقيق أهدافها والاستمرار في حياتها، من خلال تحقيق التلاؤم بين احتياجات المؤسسة وخصائص الفرد. بالإضافة إلى أن هناك أهدافا أخرى نلخصها فيمايلي:

#### 1. على المستوى الداخلي:

يمكن تلخيص أهداف التوظيف في تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة والسماح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في أحسن الظروف، كما يهدف إلى وضع وسائل وتقنيات تسمح للمؤسسة من

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار غريب للطباعة والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 110

اختيار مترشحين مؤهلين، وذلك بتحديد أفراد المؤهلين لشغل منصب ما بأحسن تكلفة وجلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

## 2. على المستوى الخارجي :

يمكن تلخيص ذلك فيما يلي :

- عمل على امتصاص اليد العاملة في المجتمع والمساهمة في السياسة الاقتصادية

والاجتماعية للدولة، ففكرة التوظيف تنطلق من مبدأ الاستفادة من الأفراد الذين تم توظيفهم

بطريقة لا تتحمل فيها المؤسسة تكاليف إضافية، حيث أن المنظمة لن تستأجر خدمات أي

فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة هذا الفرد داخل المنظمة سوف تزيد أو تساوي قيمة أجر

الذي تدفعه له<sup>1</sup>

## - ج- معايير التوظيف :

يقصد بمعايير التوظيف تلك الخصائص والمواصفات والمؤهلات العلمية والاستعدادات البدنية

والشخصية التي يجب توافرها في الشخص الذي يوكل إليه القيام بالعمل، هذه الأخيرة تكون مستمدة

من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء وأهمها ما يلي:

**مستوى التعليم:** كل وظيفة تتطلب مستوى من التأهيل العلمي ويكون هذا التأهيل محددًا في بطاقات

تصنيف الوظائف، حيث يتم تحديد هذا المستوى قبل الإعلان عن الوظائف الشاغرة.

<sup>1</sup> دريس تواتي: التسيير التقديري للموارد البشرية - حالة التوظيف العمومي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،

**الخبرة السابقة:** تعتبر الخبرة السابقة معيار أساسي لنجاح العامل مستقبلاً، لأن بعض المؤسسات تشترط الخبرة السابقة .

**الصفات الجسمية:** بعض الوظائف تتطلب صفات جسمية معينة، وهذه الأخيرة تختلف من فرد إلى آخر، ومن وظيفة إلى أخرى .

**الصفات الشخصية:** يقصد بها شخصية الموظف، فالموظف المتزوج يكون أكثر استعداداً ومسؤولية في وظيفته، ومن المؤشرات الشخصية نجد العمر حيث أن الأفراد متوسطي العمر يكونون أكثر استقراراً من الشباب، وتقوم بعض المؤسسات باختبارات الشخصية.

**المبحث الثاني: أنواع مبدأ الكفاءة في التوظيف وعلاقة المبدأ بغيره من المبادئ الخدمة .**

**المطلب الأول: أنواع مبدأ الكفاءة في التوظيف:**

**الفرع الأول: الكفاءة الأخلاقية**

لما كان الموظف العام هو ممثل السلطة والحارس الأمين على مصالح الدولة ومواطنيها، فوجب أن يكون صالحاً من الناحية الأخلاقية للقيام بأعباء الوظيفة؛ فالأخلاق الحميدة وحسن السمعة شرطان ضروريان لتقلد الوظيفة العمومية والبقاء فيها، حتى يكتسب الموظف ثقة المواطنين و احترامهم من جهة، وليكون أهلاً لصلاحيات الموكلة إليه من جهة أخرى، ويقصد بالصلاحيات الأخلاقية مجموعة من الصفات والخصال التي يتحلى بها الشخص فهي لصيقة بسلوكه وشخصيته<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنور حمد رسلان، الصلاحية الأخلاقية شرط تولي الوظيفة العامة بمصر ودول مجلس التعاون الخليجي - دراسة مقارنة - مجلة الإدارة العامة، م ع س، العدد 65، يناير 1990، ص 217.

لقد استقرت التشريعات الوظيفية على أن توافر الصلاحية الأخلاقية في المرشح للوظيفة، له معيارين؛ أحدهما إيجابي، يتمثل في حسن السمعة والسيرة، والآخر سلبي، يتمثل في عدم سبق فصل الموظف من الخدمة تأديبيا، وعدم سبق الحكم عليه بعقوبة مقيّدة للحرية في جناية أو في جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة<sup>1</sup>

### 1. حسن السمعة:

يثير هذا الشرط الكثير من المشاكل العائلية كونه شرطا واسعا صعب التحديد من جهة، كما يمنح جهة الإدارة سلطة واسعة لتقييم مدى توافره من جهة أخرى، فهي قد ترفض مرشحا للوظيفة بسبب سوء التقدير الذي قد يصاحب تقييم بعض عقائده وأفكاره الخاصة أو المهنية<sup>2</sup> وقد حاول القضاء الإداري المقارن وضع تعريف لحسن السمعة والسيرة بالقول: "بأنها ما عُرف به المرء أو عرف عنه من صفات حميدة أو غير حميدة، تناقلها الألسن، وتقر في الأذهان على أنها صحيحة، أن شرط حسن السمعة، وان كان لازما للالتحاق بالوظيفة العمومية، فإنه يُعد كذلك ضروريا بالبقاء فيها، فاذا فقد الموظف حسن سيرته أثناء الوظيفة، فإنه يُعد مانعا من الاستمرار فيها<sup>3</sup>

وللإدارة سلطة تقدير مدى توافر هذا الشرط في المترشح للوظيفة من عدمه، وقد جرى التعامل في بعض الوظائف على الاعتماد على تحقيق تجريه مديرية الأمن يسمى تحقيق الهوية. وان شرط

<sup>1</sup> سامي جمال، منازعات الوظيفة العمومية والطعون المتصلة بشؤون الموظفين، ط5، منشأة معارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 39.

<sup>2</sup> شمس الدين بشر الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 39.

<sup>3</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002، ص 309.

حسن السمعة، وان كان لازما لتولي الوظيفة العمومية و الاستمرار فيها، فإن جهة الإدارة يجب أن تعتمد على معايير موضوعية في تقديره، فذلك تحت رقابة القضاء الإداري.

وبالرجوع إلى التشريع الجزائري، نجد أن الأمر رقم 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، فقد أورد هذا الشرط في المادة 02/25 بنصها: "لا يمكن لأي شخص أن يعين في وظيفة ومحو آثاره بالنسبة للمستقبل، وبذلك يكون المانع من شغل الوظيفة م مؤقتا ومرتبطا برد الاعتبار للمحكوم عليه من عدمه.<sup>1</sup>

أما في ظل الأمر رقم 03/06 فقد تم الاستغناء على هذا الشرط، و تعويضه بشرط عدم وجود تنافي جزائي بموجب المادة 04/75، و لعل ما دفع المشرع إلى حذف شرط حسن السيرة و الأخلاق، هو صعوبة إثباته من الجهة الإدارية، في حين يسهل إثبات شرط التنافي الجزئي من خلال الملاحظات المدونة على صحيفة السوابق القضائية الخاصة بالمرشح للوظيفة ويمكن القول بأن المشرع و أن كان يحسب له إضافة شرط انعدام التنافي الجزئي، فإنه من جهة أخرى كان أولى به إلا يحذف شرط حسن السيرة و الأخلاق، لانهما شرطان منفصلان، فقد يكون الشخص سيء السمعة و الأخلاق، ومع ذلك لا تحمل صحيفة السوابق القضائية أي ملاحظات، بسبب عدم متابعته جزائيا عن جرائم مخلة بالشرف و الأمانة<sup>2</sup>

و منه فان شرط حسن السمعة والأخلاق، وان لم ينص عليه المشرع صراحة في الأمر رقم 03/06، إلا أنه يُعد شرطا ضروريا للالتحاق بالوظيفة العمومية، ولا يوجد ما يمنع الإدارة من إقصاء مرشح

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص10

<sup>2</sup> شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 41

ذو أخلاق مشبوهة تتنافى مع الوظيفة المراد شغلها ، فالإدارة ليست مؤهلة لأن توظف أشخاصا ذوي أخلاق مشبوهة سوف يزينون بالمعطف الأبيض بسبب انتمائهم للوظيفة العمومية<sup>1</sup>

## 2. عدم وجود تنافي جزائي:

تنص التشريعات الوظيفية كشرط لثبوت الكفاءة الأخلاقية لطالب الوظيفة؛ ألا يكون قد سبق عليه بعقوبة مقيدة للحرية في جناية أو في جنحة مخلة بالشرف والأمانة لأنه بهذه الصفة يكون قد ثبت لديه عدم الكفاءة من الناحية الأخلاقية لتقلد الوظيفة العمومية، ولم تحدد المنظمة والقوانين المقصود بالجريمة المخلة بالشرف و الأمانة؛ بل ترك أمر تحدها إلى كل من الفقه والقضاء .  
و نظرا لعدم وجود معيار دقيق، تحدد لمقتضاه الجرائم المخلة بالشرف والأمانة، فإن أمر تحدها يرجع للسلطة التقدير للإدارة تحت رقابة القضاء، ويشترط لحرمان من سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية من شغل الوظيفة، ألا يكون قد أعيد إليه اعتباره بموجب حكم قضائي، لأن ذلك يؤدي إلى زوال الحكم الجنائي.

## 3. عدم سبق الفصل من الخدمة تأديبيا:

إن في شرط عدم سبق الفصل في الخدمة تأديبيا ألا يكون المترشح قد سبق له أن تولى أيا من الوظائف العمومية، ثم فصل منها لأسباب تأديبية؛ مما يمنعه من الالتحاق بهذه الوظيفة الجديدة ما لم تمض مدة زمنية معينة تختلف باختلاف الأنظمة القانونية على فصلهم.

<sup>1</sup> المادة 16 من المرسوم الرئاسي رقم 308/7



وبالرجوع إلى التشريع الجزائري، نجد أن الأمر رقم 133/66 نص على شرط عدم سبق الفصل

من الخدمة تأديبيا في المادة 15/55 التي قررت أن العزل من الوظيفة أن ينتج عنه المنع من

التوظيف في الإدارات العمومية.

أما في ظل الأمر رقم 03/06 المتضمن القانوني الأساسي العام للوظيفة العمومية الساري المفعول،

فقد نصت المادة 185 منه على أنه: "لا يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن

يوظف من جديد في الوظيفة العمومية<sup>1</sup>

الفرع الثاني: الكفاءة الصحية

تعتبر الكفاءة أو الصلاحية شرطا ضروريا للتعين في الوظائف العمومية في التشريعات الوظيفية

لمختلف الدول، والتي يُقصد بها أن يكون المرشح للوظيفة العمومية صحيح الجسم إلى الحد الذي

يمكنه من القيام بأعباء وظيفته بصورة منتظمة<sup>2</sup>، وأن يكون خاليا من الأمراض العصبية هو أمر

في غاية الصعوبة<sup>3</sup>

يشير هذا الشرط إلى ضرورة التحقق من القدرة الجسدية للموظف التي تؤهله للقيام بالأعمال

الموكلة إليه بكفاءة و هذا لتقادي نقل العدوى بين الموظفين و المتعاملين معه من الجمهور<sup>4</sup> حيث

تختلف درجة اللياقة حسب طبيعة الوظيفة فموظف الشرطة و الجيش يحتاجون إلى درجة عالية من

اللياقة البدنية.

<sup>1</sup> أنور أحمد رسلان، الصلاحية الأخلاقية شرط تولي الوظيفة العام بمصر ودول مجلس التعاون الخليجي، دراسة مقارنة، المرجع السابق، ص 220.

<sup>2</sup> نواف كنعان، المرجع السابق، ص 50

<sup>3</sup> شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 46

<sup>4</sup> حسين عثمان محمد عثمان، أصل القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 678.

كما يتم التأكد من اللياقة الصحية بطلب شهادة طبية من المترشح يقدمها للإدارة تثبت صحته الجيدة و قدرته على أداء مهامه .

ولقد أخذ المشرع الجزائري بمبدأ الكفاءة الصحية في التوظيف في القانون الأساسي العام للوظيفة

العمومية لسنة 1966 ، وكذلك في المرسوم رقم 59/85 ، و نص الامر رقم 03/06

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على هذا الشرط في المادة 06/75 منه<sup>1</sup>

الفرع الثالث :الكفاءة المهنية

ترتبط الصلاحية أو الكفاءة المهنية بأمرين هما :الكفاءة أو الصلاحية العلمية والخبرة العملية.

### 1. الكفاءة العلمية:

ويُقصد بها المؤهل العلمي؛ حيث يشترط أن يكون المترشح للوظيفة حاصلا على درجة علمية، ذات

مستوى معين، ويختلف باختلاف الفئة الوظيفية؛ فالوظائف ذات الاختصاصات العالية تتطلب درجة

كبيرة من المؤهل العلمي فيمن يشغلها ، كوظائف الوزراء والقضاة وأساتذة الجامعات وغيرها، على

عكس الوظائف البسيطة والحرفية، التي تتطلب في الأساس مجهودا جسمانيا، ولا يشترط فيها

المؤهل العلمي؛ بل يكفي فيها الإلمام بالقراءة والكتابة<sup>2</sup> أي بنص القانون الأساسي العام للوظيفة

العمومية لسنة 1966 على شرط المؤهل العلمي وترك ذلك للقوانين الأساسية التي قامت بتحديد

بحسب الفئات المختلفة للموظفين<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين محمود المهدوي، شرح أحكام الوظيفة العامة، الطبعة الثانية، الدار الجماهيرية، ليبيا، 2001 ، ص 52

<sup>2</sup> حسين عثمان محمد عثمان، المرجع السابق، ص 679

<sup>3</sup> مصطفى الشريف، أعوان الدولة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981 ، ص 114.

أما المرسوم رقم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، فقد نص على الشرط في المادة 04/31 منه ضمن الشروط العامة للتوظيف. كما أن الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، نجده قد نص على هذا الشرط في المادة 06/75 منه، وقد احسن المشرع عندما ربط المؤهلات المطلوبة بالوظيفة الم ا رد شغلها، كما أن المشرع قد اعتبر الكفاءة العلمية شرطاً عاماً لتولي الوظائف العمومية تاركا أمر تفصيلها وتحديد درجتها إلى القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك وظيفي، وكذلك المقررات والتدابير الداخلية التي قد تصدرها الهيئات المكلفة بالوظيفة العمومية<sup>1</sup>

## 2. الكفاءة العملية (الخبرة المهنية):

و يقصد بها الممارسة الطويلة للوظيفة و تختلف الخبرة المهنية المطلوبة بحسب طبيعة الوظائف فهي تبرز اكثر بالنسبة للوظائف القائمة على التخصص المحدد والدقيق، كالوظائف الأمنية والعسكرية والوظائف الطبية.

برز هذا الشرط في نص المادة 06/75 من الأمر رقم 03/06 عاما عند نصه على المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة العمومية دون تحديد لها، وبذلك فهي تشمل بالإضافة للمؤهل العلمي عنصر الخبرة المهنية، التي قد تشترطها بعض القوانين الأساسية الخاصة ببعض أسلاك الموظفين العموميين.

<sup>1</sup> المقرر رقم: 13 ك/خ/م ع و ع /الصادر في سبتمبر 2008 من المديرية العامة للوظيفة العمومية

يتضح مما سبق أن الكفاءة المطلوبة لشغل الوظائف العمومية تشمل الصلاحية الأخلاقية أي الكفاءة الصحية و الكفاءة المهنية حيث اهتم المشرع الجزائري بهذه الكفاءات و جعل منها شرط لفوز بالوظيفة لما لها من دور فعال في ارتقاء و تحقيق الأهداف المرجوة منها.

**المطلب الثاني :علاقة مبدأ الكفاءة في التوظيف بغيره من المبادئ الوظيفة العمومية :**

تعتمد عملية التوظيف على مبادئ تعد هي المقومات الأساسية و التي تتضمن مبدأ حياد الإدارة بالإضافة إلى مبدأ المساواة

**الفرع الأول: علاقة مبدأ الكفاءة في التوظيف بمبدأ حياد الإدارة:**

الحياد في إطار الوظيفة العامة واجب يفترض أن سلوك العون العمومي \* تصرفاته والقرارات التي يتخذها يجب أن تبنى على أساس مصلحة المرفق العام فقط وليس على أساس المعتقدات الشخصية ، السياسية منها والدينية.

ولا يستعمل المرفق العام كوسيلة للدعاية العقائدية وهذا يعني:

- أن لا يكرس الموظف العام نفسه في المرفق العام للدعاية السياسية والعقائدية.

- أن لا يتصرف تجاه المرتفقين بطريقة تفضيلية بغرض المصالح الخاصة والعقائدية

الشخصية<sup>1</sup>

\* الموظف العام يندرج تحت فئة الأعوان العموميين فهم يشتركون مع بعضهم في الخضوع إلى أحكام القانون العام واختصاص القضاء الإداري .والأعوان العموميين يندرجون بدورهم ضمن فئة أعوان الدولة باعتبار أن هذه الأخيرة تشكل مجموع القوى العاملة المساعدة للدولة في إدارة مراقفها

<sup>1</sup> Dictionnaire commenté , P239, les fonctions publiques de A à Z

## الإطار القانوني لمبدأ حياد الإدارة ومبرراته

إن الدعائم التي يقوم عليها هذا المبدأ وكذا المظاهر والصور التي تجسده هي في نفس الوقت المبررات التي دعت إلى تقريره

### أ. مبررات وصور مبدأ حياد الإدارة:

إن مبدأ حياد الإدارة لم يعد فقط مطلباً لتحسين الإدارة ضد عدوى السياسة، وإنما أصبح ضرورة علمية وعملية لتعبئة الإمكانيات المادية والبشرية قصد دفع وتيرة التقدم والازدهار وتفادي كل المساوئ التي لا تخدم مصالح الدولة والمواطن.

أن المبررات التي دعت إلى تقرير مبدأ الحياد غير متعلقة بالخصوص بنشاط الإدارة، فهي مشتركة مع مختلف نشاطات الدولة التي يقع عليها التزام الحياد في أشمل معانيه، فاحترام قواعد الشرعية والدفاع عن النظام الديمقراطي والأمن القومي التزامات مفروضة على جميع هيئات ومؤسسات وحتى مواطني الدولة، فالمواطن يتقبل بصدر رحب كل ما يضعه من ضوابط إذا ما تيقن أن نظام ومؤسسات الدولة قائمة على أساس الشرعية ومطبقة لأركان الديمقراطية الحقة<sup>1</sup>

**أولاً: مبدأ المشروعية:** اختلف الفقهاء في تحديد مفهوم مبدأ المشروعية، نتيجة تباين الأسس والمعايير التي يتعمد عليها كل واحد لبلوغ ذلك، وقد احتدم النقاش خاصة حين محاولة التمييز بين فكرتي الشرعية و المشروعية.

<sup>1</sup> بودريوة عبد الكريم، مبدأ حياد الإدارة وضمائنه القانونية دراسة مقارنة الج ا زئر تونس فرنسا، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2006، ص 63 .

ذهب جانب من الفقه إلى التفرق بين الشرعية والمشروعية من حيث اختلاف المفهوم الدقيق لكل منهما، فتعني المشروعية *La légalité* احترام قواعد القانون القائمة فعلا في المجتمع، فهي في حقيقة الأمر مشروعية وضعية، أما الشرعية *La légitimité* فهي فكرة مثالية تحمل في طياتها معنى العدالة وما يجب أن يكون عليه القانون، كما يشمل مبادئ قانونية عامة يحتويها ضمير الجماعة وما تحمله من معاني العدل والصالح العام. ورغم ذلك فالمصطلحين يستعملان غالبا في معنى واحد نظرا لوحدة الهدف المنشود من طرفهما، إضافة إلى أن الشرعية باعتبارها أشمل نطاقا من المشروعية تتضمن وتحتضن مفهوم المشروعية بين ثناياها، فاحتارم قواعد المشروعية يعتبر في آن واحد احتراماً لقواعد الشرعية<sup>1</sup>.

إن أبسط تعريف لمبدأ المشروعية يتمثل في إشراكه بمبدأ سيادة القانون الذي يقتضي خضوع الحكام والمحكومين لقواعده، ولعل عبارة دولة القانون ترجمة صادقة لمضمون هذا المبدأ، فمشروعية الدولة مرتبطة بمدى احترامها لمبدأ سيادة القانون<sup>2</sup>.

وقد عبرت وثيقة إعلان الدستور المصري لسنة 1971 عن هذا المحتوى أحسن تعبير بقولها: "إن سيادة القانون ليست ضمانا لحرية الفرد فحسب لكنها الأساس الوحيد لمشروعية السلطة في نفس الوقت". ونجد في نفس السياق ما أردفت به محكمة التنازع الفرنسية سنة بقولها: "إذا كان

<sup>1</sup> رمزي طه الشاعر، قضاء التعويض، مطبعة جامعية عين الشمس، ط 1، 1985، ص. 13

<sup>2</sup> سعاد الشراوي، نسبة الحرية العامة وانعكاسها على التنظيم القانوني، دار النهضة العربية، 1979، ص 1

الحفاظ على امن الدولة ومعاقبة كل من يحاول الإخلال به من واجبات الحكومة، فإنها لا تمارس إلا السلطات الممنوحة لها بموجب القانون"<sup>1</sup>

إن ممارسة الإدارة لأعمالها بحيادة نزاهة، بعيدا عن التيارات السياسية و الصراعات

الحزبية والمحسوبية، مهتمة بتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها أداء الخدمة العامة بما

نتيجة النصوص القانونية من سلطات واختصاصات، يجعلها الحامية الفعلية لمبادئ الشرعية،

خاصة أنها أي الإدارة الهيئة التي تحتك وتواجه وتتعامل مع المواطن في كل شؤونه، مما يجعل

تصرفاته وطرق عملها مؤشرات على مدى التطبيق السليم لقواعد الشرعية.

إلا أنه من باب الاحتياط وحفاظ على حسن ممارسة الإدارة لنشاطها فإنه يستوجب وضع

وتقرير مجموعة من الضمانات يحمي بها، ويلجأ إليها في حالة اختلال الإدارة بقواعد الشرعية.

وتعتبر الرقابة القضائية أجدر سلاح لمقاومة تجاوزات الإدارة واستعمالاتها التعسفية للسلطات

الممنوحة لها قانونا الماسة بحقوق وحریات المواطنين، وقد أسس مجلس الدولة الفرنسي قضاءه في

أحكام عديدة على مبادئ الشرعية لإلغاء أعمال الإدارة.

أما بالنسبة لموقف التشريع، فقد اعترفت وأدرجت مختلف التشريعات المقارنة هذه المبادئ في

دساتيرها لإعطائها القوم القانونية التي تمتاز بها النصوص الدستورية، فنجد أن الدستور الجزائري

سنة 1996 يترجم بتمهيدته محتوى وأبعاد مبدأ الشرعية بقوله: "إن الدستور فوق الجميع، وهو القانون

الأساسي الذي يضمن الحقوق الحريات الفردية والجماعية ويحمي مبدأ حرية اختيار الشعب، يضيفي

<sup>1</sup> René Bourdoncle, **Fonction publique et libertés d'opinion en droit positif Français**, librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1975, p 175.

الشرعية على ممارسة السلطات، ويكفل الحماية القانونية، ورقابة السلطات العمومية في مجتمع تسوده الشرعية ويتحقق فيه تفتح الإنسان بكل أبعاده.

ويلي ذلك نصوص تفصيلية بشأن كل نقطة، سواء في اعتبار الشرعية والمساواة واحت ا رم

القانون أساس لممارسة الجهاز القضائي لمهامه الرقابية (المواد 138، 139، 140، 141) أو

حين تبيان مختلف حقوق وحرقات المواطن والضمانات المقررة لحمايتها ( المواد 29، 31، 32،

34، 35، 36، 41، 42)<sup>1</sup>

### ثانيا: الدفاع عن النظام الديمقراطي :

إن الديمقراطية الاجتماعية تستهدف القضاء على أكبر قدر ممكن من المظالم الاجتماعية مما

يستتبع قيام الدولة بعدد من الالتزامات الإيجابية لتوفير الإمكانيات الفعلية للأف ا رد لمباشرة الحقوق الممنوحة لهم.<sup>2</sup>

فإذا كان الاعتراف بالتمثيل النيابي وحرية تكوين الأح ا زب السياسية والانضمام إليها

( والحرقات بصفة عامة) من دعائم الديمقراطية ، فإن تقرير مبدأ الحرية والمساواة وخدمة

الصالح العام سيحقق ويكرس أركان الديمقراطية.

ولا تخفى في هذا المجال حتمية الربط بين الديمقراطية ومبدأ الشرعية ذلك أن استقرار أية

ديمقراطية لا يعتمد على التنمية الاقتصادية فحسب بل على فاعلية وشرعية نظامها السياسي

خاصة. 3

<sup>1</sup> بودريوة عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup> عبد المنعم فهمي مصطفى، أعمال الإدارة وحرية الرأي، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة عين الشمس،

1977، ص. 444



إن الدولة تحرص عادة على تضمين دساتيرها ونصوصها تنادي إلى إقامة نظام ديمقراطي مؤسس على مبادئ الحرية والمساواة والعدل...، هذه المبادئ التي نجدها في نفس الوقت من مكونات وضروريات تطبيق مبدأ حياد الإدارة، فإذا حققت المساواة الحياد فإن ذلك سيحقق حتما مبادئ الديمقراطية ، أما إذا غابت المساواة فيغيب كل شيء تبعا لذلك.

إن الأمر كذلك يجعل من مبدأ حياد الإدارة مسألة تضطلع لها هيئات الدولة بجدية وحزم وتعمل على تطبيق أركانها وضوابطه وحتى القيود الواردة عليه بعناية بالغة حتى يصيب المبتغى الذي وضع من أجله.

**ثالثا :حسن أداء الخدمات :**لقد اهتمت الدول بالجانب الإنساني وعمدت إلى تطبيق النتائج و الاقتراحات التي توصل إليها علماء الإدارة العامة أو العلوم الأخرى التي تناولت الإدارة كموضوع البحث . لبلوغ أهداف التنمية، سواء من جانب كفاءات اختيار الموظفين والشروط الواجب توافرها لدى المترشحين أو من جانب تطبيق عناصر العملية الإداري من التنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق بالطريقة التي توفر الوقت والجهد والمال (الفاعلية الإدارية).

لقد سبق الحديث عن النتائج السلبية التي حققتها طريقة اختيار الموظفين استنادا إلى معايير سياسة، وما نجم عنها من اختلال وفساد في الجهاز الإداري أخفق على إثره في إتمام المهام الموكلة إليه، وأضحى مصدر علة يعيق مسار التنمية والتقدم، واقترح لمواجهة ذلك مبدأ حياد الإدارة كعلاج لهذه الآفة، والذي مفاده وجوب اختيار عمال الإدارة بناء على أسس علمية قوامها الاستحقاق والجدارة، بعيدا عن التأثيرات السياسية و الصراعات الحزبية التي بواسطتها فقط يتحقق الهدف المرغوب ألا وهو حسن أداء الخدمات.

إن مبدأ حياد الإدارة كنظام بديل لسلبيات التسييس المفرد، وكإحدى المبررات الرئيسية لضمان حسن سير النشاط الإداري يستند إلى حجتين<sup>1</sup>:

**الأولى:** أن تولي الوظائف استناداً إلى اعتبارات سياسية أو حزبية يعني ممارسة المهام والمسؤوليات الإدارية من طرف أشخاص تغيب فيهم الكفاءة المهنية والمهارة الفنية الواجب توفرها في شاغلي هذه المناصب.

ولا شك أن ذلك سيؤثر سلباً على فاعلية و مردودية نشاط المرافق العمومية بحيث تصبح الإدارة عبئاً على المجتمع ومصدر همومه عوضاً أن تكون مصدر رخائه واطمئنانه أما إذا تم شغل الوظائف بنا على أسس علمية وموضوعية تؤخذ بعين الاعتبار طبيعة الوظائف ومتطلباتها ومدى ملائمة كفاءة وقدرة المترشحين لها، فإن ذلك سيكون لا محالاً سبباً في إتمام المنظمة لمهامها ونشاطاتها على أحسن وجه وبكفاءة عالية.

**الثانية:** أن التغييرات المتوالية في التكوينية البشرية للإدارة سيؤثر على استقرار واسم المرافق في أداء أعمالها، فالتوظيف على أساس سياسي يعني توقيا الوظائف لمدة معينة وبقاؤها مرهون بمدى بقاء الحزب على رأس السلطة، فإذا أتت الانتخابات بحزب جديد فإن ذلك سيؤدي إلى تغيير الطاقم الإداري وحلول أنصار الحزب الفائز في هذه الوظائف. ومن البديهي أن يؤثر ذلك على الثبات الذي يجب أن تتحلى به الإدارة العامة إضافة إلى كل السلبيات التي يعاني منها عمالها.

أما إذا تم تطبيق مبدأ حياد الإدارة في تولي الوظائف العام، فإن ذلك سيحقق ميزة هامة جداً مفادها استقرار الإدارة في ممارسة أعمالها بانتظام.

<sup>1</sup> Ira Scharkansky, *L'administration un catalyseur*, Tendances actuelles, 1978, p 112.

ب. الإطار القانوني لمبدأ حياد الإدارة :

أولا: الاستقرار السياسي والاجتماعي في الدولة

إن نجاح أو فشل الإدارة في أداء مهامها مرتبط بمدى الاستقرار السياسي ودرجة الوعي الاجتماعي،

وذلك من خلال تصنيف الدول ويمكن رد أسباب عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي في الدول

النامية والتي تعتبر بالمفهوم العكسي من مقاومات أنظمة الدول المتقدمة إلى ما يلي<sup>1</sup>:

1. التفاوت الاجتماعي والاقتصادي الحاد، وذلك بانعدام المساواة والاختلال الواضح في توزيع

الدخول والثروات والتفاوت الملحوظ في الأوضاع المعيشية.

2. انخفاض درجة الوعي السياسي نتيجة انتشار الأمية.

3. طغيان العنصر الشخصي على العملية السياسية، حيث تلعب العناصر والولاءات الشخصية

والأسرية والعشائرية والقبلية دورا حاسما في صنع القرار، ولا يخفى ما في ذلك من مساوئ

قد تؤدي إلى صراعات مسلحة وحروب أهلية وإبادة جماعية لطوائف عرقية كما هو الحال

في إفريقيا.

4. ضعف إن لم يكن غياب التنظيمات السياسية الوسيطة من أحزاب سياسية وداعمة

واجتماعية ضاغطة، وعدم اتصافها باستقلالية وفعالية رغم أنها تمثل نظريا قنوات تسمح

بالمشاركة السياسية، وينجم عن ذلك صعوبة قيام معارضة سياسية منظمة ذاتي فعالية وتظل

" هياكل " عاجزة عن القيام بالدور الحقيقي مؤثر في العملية السياسية.

<sup>1</sup> علي الدين هلال، نفس المرجع السابق، ص68

إذا كان الاستقرار السياسي من الأهداف الرئيسية التي يسعى كل نظام إلى تحقيقه فإن حاجة الإدارة إلى ذلك أعظم، لأن نشاط هذا الأخيرة يستدعي نوعاً من الثبات ويتنافى مع فكرة التغيير المتتالي والمفاجئ في الهياكل والنظم، التي تعتبر من سمات العمل السياسي. إن مبدأ حياد الإدارة باعتباره نظاماً قانونياً وعلمياً لحسن أداء الخدمات العامة ولا يقوم إلا في ظل مناخ مشبع بالوعي الحقيقي لمضمونه وأبعاده وأهدافه القريبة والبعيدة المدى ولا حرج في إعادة تأكيد دور مبدأ حياد الإدارة في تجسيد وتكريس مبادئ الديمقراطية و الشرعية كما تم توضيحه سلفاً، إلا أنه وقصد بلوغ ذلك يحتاج إلى حد أدنى من التنشئة الاجتماعية و السياسية في الوسط الم ا رد تطبيقه<sup>1</sup>

فإذا كان مجتمعات الدول المتقدمة قد بلغت درجة عالية من الوعي و الاستقرار السياسي فإن ذلك لم يتحقق إلا بفضل مجهود ط ويل ومتواصل من العمل على تنشآت وتحسيس الفرد وتربيته على ضرورة المشاركة والاهتمام بالمسائل العامة بتجريده من ميوله وانطباعاته الذاتية، يتبين جلياً أن اشتراط الاستقرار السياسي لإمكانيات أعمال مبدأ حياد الإدارة مرتبطة بدرجة التنشئة الاجتماعية والسياسية التي يكون عليها المجتمع ويعتبر نتاجاً لها في نفس الوقت.

## ثانياً: وجود نظام ديمقراطي

إذا كان الاستقرار السياسي والاجتماعي من الشروط والعوامل الضرورية لتطبيق مبدأ حياد الإدارة، فإن التساؤل المطروح يتمحور حول طبيعة النظام السياسي الذي يمكن فيه تقرير المبدأ. يعتمد النظام السياسي الملائم لتطبيق مبدأ حياد الإدارة على مدى أخذ الدولة واعتارها بمبادئ الديمقراطية وحق الشعب في المشاركة السياسية، هذه النقطة التي تعتبر حجر الزاوية

<sup>1</sup> إسماعيل علي سعد، قضايا علم الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية، 1990، ص1

للبناء الذي يحتوي هذا المبدأ .ويمكن التسليم من الآن أن غياب المظاهر الحقبة للديمقراطية

يعني حتما انتفاء الإطار القانوني الذي يمكن فيه طرح مسألة حياد الإدارة.

فنظم الحكم الاستبدادي تشترك فيه خصائص تتمثل في انفرد واحتكار الحاكم صاحب السلطة

بمقاليد الحكم وسلطة القرار، فتتعدم الحقوق والحريات العامة ويخضع نشاط الأفراد لرقابة السلطة

الحاكمة، فلا تقرر حرية الراي أو حرية الاجتماع والصحافة أو تكوين الأحزاب السياسية، ولا يسمح

بوجود معارضة داخل الدولة، وتعتمد السلوك عادة إلى إنشاء حزب واحد يندمج في الدولة ويمتد في

جميع أنحاءها ويكون سندها وعمادها في تنفيذ سياستها.

وقد أدرج كثير من المؤلفين الذين تناولوا بالدراسة موضوع علاقة الإدارة بالسلطة السياسية في ظل

مختلف الأنظمة الشيوعية وأنظمة دول العالم الثالث والأنظمة الاستبدادية في بوتقة واحدة، باعتبار

أن العنصر المشترك بينها يتمثل في وجود حزب واحد مهيمن على أجهزة الدولة، حيث أنهم انتهوا

إلى أن الاختلاف بينها اختلاف في الدرجة فقط وليس في الطبيعة نظرا لتمائل الخصائص والسمات

وحتى النتائج المترتبة من جراء تطبيق نظام الحزب الواحد.

وبالتالي فإن كل ما قيل عن موقف النظام الاستبدادي من مبدأ حياد الإدارة ينطبق تمام على الوضع

في النظم ذات الحزب الواحد وأكثر من ذلك، فقد ربط عديد من فقهاء القانون خاصة في دراسات

القانون الدستوري والحريات العامة علاقتها بالإدارة العامة بين الديمقراطية وتعدد الأحزاب، فلا تقوم

الديمقراطية في ظل نظام لا يعترف بالتعددية الحزبية، التي تعتبر مظهرا وضمانة للممارسة الحريات العامة<sup>1</sup>

### ثالثا: وجود نظام ديمقراطي يقر بتعدد الأحزاب

تعتبر حرية الرأي روح الفكر الديمقراطي لأنها صوت ما يجول بخاطر الشعب وطبقاته المختلفة . فهي لن تفيد إذا لم تساندها أنواع أخرى من الحريات المتمثلة في حرية التعبير والصحافة والاجتماع حتى يستطيع الناس عن طريق المناقشة أن يمارسوا التأثير والرقابة على الحكومة. إن التعددية الإيديولوجية هي أنسب مناخ لقيام الديمقراطية ، مع كل ما تقتضيه من ضرورة الحوار واحترام مبدأ منطقية الاختلاف في الآراء وتقبل فكرة التداول السلمي على السلطة<sup>2</sup> باعتبار أن الأحزاب السياسية الإطار القانوني الذي يتم فيه التعبير عن الآراء السياسية تختلف في جوانب عديدة، تتعلق خاصة بالخط السياسي المتبنى و برامج العمل بكافة المجالات، هذا الاختلاف ناتج عن تباين وجهات النظر بالنسبة للطريقة المناسبة لتسيير الشؤون العامة، فينتسب المواطنون إليها تبعاً لمدى اقتناعهم بتوافق أهدافها ومبادئها بالآراء الشخصية ويعملون في هذه الحالة على الانضمام إليها ومساندتهم وتأييدها في الانتخابات.

إن مواقف النظم السياسية في الماضي والحاضر، تقدم نماذج واقعية عن طبيعة العلاقة القائمة بين الإدارة و الأحزاب السياسية، فالنظم التي حجت النشاط الإداري من عدوى الصراعات الحزبية حرمت على الموظفين الاشتغال بالسياسة، بحجة أن طبيعة النشاط الإداري المتميزة بالثبات

<sup>1</sup> بودريوة عبد الكريم، نفس المرجع السابق، ص94

<sup>2</sup> Marcel prelot et Jean Boulouis, **Institutions publiques et droit constitutionnel**, 9é édition, Dalloz, 1984. p 59.

الاستقرار والهادفة إلى تحقيق الصالح العام وتأبى أن تتعامل مع النشاط السياسي القائم على اعتبارات حزبية وطائفية وقد تكون شخصية.

ويعتبر النظام الإنجليزي مثالا حيا لهذا الاتجاه<sup>1</sup> ، فالإدارة بهذه الطريقة تضمن من حقه في التمتع وممارسة حقوقه وحرية السياسية، على أساس انه مواطن مثل المواطنين الآخرين ومن حقه أن يعامل بنفس الطريقة.

يتبين من خلال هذا العرض أن مسألة الحياد الإدارة تطرح في نظام يقر بتعدد الأحزاب<sup>2</sup>

أي نظام يقوم على أساس التعددية الفكرية والأيدولوجية المدعم بوسائل قانونية لممارستها والتعبير عنها، فالإدارة أثناء مباشرتها لنشاطاتها بواسطة المرافق العمومية، تلتزم بمبدأ الحياد وذلك بتقادي كل مظاهر التمييز، فقط اتضح أن تطبيق مبدأ حياد الإدارة في أنظمة الحزب الواحد غير واردة تماما، نظرا لوحدة الاتجاه السياسي والفكري للحكام والمحكومين.

الفرع الثاني :علاقة مبدأ الكفاءة في التوظيف بمبدأ المساواة:

مبدأ المساواة التزمت بتقريره مختلف الدساتير والأنظمة الوظيفية الجزائرية، وكان آخرها دستور 1996 في المادة 51 منه التي نصت " :بتساوي جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة، دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون."

<sup>1</sup> بودريوة عبد الكريم، نفس مرجع السابق، ص9

<sup>2</sup> Mustapha Filali, **les relations entre la parti unique et l'administration dans les états d'Afrique francophones**, (Mémoire de D.F.A), faculté de droit et des sciences politiques et économiques de Tunis, 1979, p 235.

وفي نفس الإطار جاء الامر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساس العام للوظيفة العمومية؛ حيث كرس هذا المبدأ بنص المادة 74 منه : يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية."

وبالتالي يظهر بوضوح علاقة مبدأ الكفاءة بمبدأ المساواة في تقلد الوظائف العمومية، ذلك أن المساواة المقصودة ليست المساواة الحسابية المطلقة؛ إنما هي المساواة النسبية التي تتيح لكل المواطنين الترشح لشغل الوظائف العمومية دون تمييز بينهم إلا الاعتبارات الجدارة والكفاءة. تظهر كذلك هذه العلاقة في اعتبار أن الكفاءة هي الحد الفاصل والمعيار الذي يسمح بتجاوز التعارض بين المساواة القانونية والمساواة الواقعية في التوظيف، ويعتبر مبدأ التوظيف عن طريق المسابقة في التوظيف؛ فالمسابقة وإن كانت تكشف عن مدى كفاءته وصلاحيته الشخص في تولي الوظيفة العمومية، فهي في نفس الوقت تتيح لكل المواطنين الإلتحاق بها على قدم المساواة. وأكثر ما يدل على هذه العلاقة الوثيقة بين المبدأين أن هناك نصوص قانونية تُكرس المبدأين معاً، وتربط أحدهما بالآخر، مثلما نصت عليه المادة 06 من إعلان الحقوق الفرنسي لعام 1789 ، وكذلك المادة 07 من العهد الدولي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لسنة 1966 أما على الصعيد الوطني نجد أن المادة 41 من دستور 1976، تضمنت النصوص على المبدأين معاً، وذلك بسبب ارتباطهما الوثيق وصعوبة الفصل بينهما<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شمس الدين بشير شريف، مرجع سابق، ص 53



# الفصل الثاني

تطبيق مبدأ الكفاءة في التوظيف وأجهزة  
شؤون التوظيف

## الفصل الثاني : تطبيق مبدأ الكفاءة في التوظيف وأجهزة شؤون التوظيف

### المبحث الأول :تطبيق مبدأ الكفاءة في التوظيف

#### الفرع الأول :مبدأ التوظيف عن طريق المسابقة:

تعتبر المسابقة الطريقة الرئيسية لاختيار الموظفين العموميين، حيث تأخذ بها معظم دول العالم، ويدعي البعض أنها قد طبقت في بعض الحضارات القديمة، كالحضارة الصينية.

أخذ المشرع الجزائري بطريقة المسابقة في التوظيف بداية في الأمر رقم 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

بموجب المادة 26 منه، كما نص على هذه الطريقة في القانون الأساسي العام للعامل لسنة 1987 في المادة 45 منه.

وكذلك نجد أيضا أن المرسوم رقم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات

العمومية نص على هذا الأسلوب بموجب المادة 34 منه، وبعد ذلك جاء الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات

-المسابقات على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين..."...

و منه نجد انه هناك نوعان من المسابقات ، مسابقات على أساس الاختبارات حيث يكون فيها النجاح في

الامتحان أو الإختبار هو العيار النهائي في شغل الوظيفة العمومية، حيث تعلن الإدارة عن حاجتها لعدد معين من

الموظفين لشغل عدد محدد من الوظائف، ويكون التقدم لإجراء المسابقة مفتوح لكل من تتوفر فيه الشروط العامة

للتوظيف، وبناءا على نتيجة الاختبار يتم التعيين في الوظيفة ومسابقات على أساس الشهادات، فيها تعلن الإدارة

عن حاجتها لشغل وظائف محددة، غير أن التعيين لا يتوقف على نتائج إمتحان يجرى، وإنما على أساس معايير

أخرى للاختبار<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 60 ، 62

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

أولاً: المسابقة على أساس الاختبار

نصت تعليمية رئيس الحكومة رقم 01 المؤرخة في 06 جانفي 2007 والمتعلقة بإعادة القوانين الأساسية الخاصة الجديدة على أنه يجب أن تشكل المسابقة على أساس الاختبار الرت للطريقة المفضلة من أجل إنتقاء المترشحين للالتحاق بوظيفة عمومية بحيث يكون النجاح في الامتحان هو الفيصل النهائي للتغيب في الوظيفة، فالإدارة هنا تقوم بإعلان عن المناصب الشاغرة ووضع المواصفات والشروط المطلوبة في شاغل الوظيفة، ثم يتم إجراء الإختبار للمتقدمين إجراء الإختبار يتم تصنيف الناجحين على حسب العلامات المتحصل عليها وتوظيف العدد المطلوب لشغل المنصب.

وتكون إجراءات التوظيف بالمسابقة على أساس الإختبار كمايلي:

بفتح مقرر المسابقة من طرف الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف، حيث ترسل نسخة من هذا التقرير إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية فصد الملاحظة، ويتم هذا القرار إجباريا في سنة صحة وطنية، ثلاثة باللغة العربية وثلاثة باللغة الفرنسية وذلك للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المترشحين وإضفاء طابع الشفافية والعدالة في التوظيف، وينشر هذا القرار أيضا في أماكن العمل، وتجمعات الموظفين وذلك بواسطة ملصقات أو إعلانات، وهذا خلال شهرين على الأقل قبل تاريخ إجراء المسابقة<sup>1</sup>

يتم استدعاء المترشحين المقبلين في المسابقة لإجراء الاختبارات وتنقسم الاختبارات في المسابقات على

أساس الامتحانات إلى قسمين :

الاختبارات الشفهية: وهي عبارة عن مناقشة مع أعضاء لجنة التقييم حول موضوع اقتصادي، سياسي، اجتماعي، ثقافي... إلخ لمدة تتراوح ما بين 15 إلى 30 دقيقة لمعامل ب 2 تحدد قائمة النجاح النهائي حسب درجة الكفاءة في حدود المناصب المطلوبة شغلها من بين المترشحين الحاصلين على معدل عام لا يقل عن 10 من 20 من طرف لجنة تتكون من:

<sup>1</sup> بلمزوزي مبروكة، فاعلية تقلد الوظائف في الإدارة العمومية بين الكفاءة والتأهيل، دراسة حالة (مديرية الضرائب لولاية ورقلة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق جامعة ورقلة 2014 2015 ، ص 30.

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

- مثل اللجنة التي لها صلاحية التعيين أو للسلطة الوصية كرئيس.
- ممثل المديرية العامة للتوظيف العمومية.
- مثل تنتخبه لجنة المستخدمين الخاصة بالسلك أو الرتبة المعنية

### ثانياً: المسابقات على أساس الشهادة:

يخص التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من اجل الإلتحاق ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى الفرع(أ) المحدد لموجب المادة 08 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانوني الأساسي العام للتوظيف العمومية والتي تضم مجموع الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب للممارسة نشاطات التصميم واللجنة و الدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل<sup>1</sup>

وهذا النوع من المسابقة يكون للمؤهل أو الشهادة التي لدى المترشح دور في التعيين، ففي التوظيف

بالمسابقة على أساس الشهادة تقوم المؤسسة أو الإدارة بالإعلان عن المناصب الشاغرة كما في التوظيف

على أساس المسابقة، إلا أن التعيين لا يعتمد نتائج الإختبار فقط، وإنما يتم جمع درجات الشخص في

المؤهلات الحاصل عليها والدرجات الحاصل عليها في إمتحان المسابقة ويتم تحديد قائمة المترشحين

المقبولين لإجراء المسابقة على أساس الشهادة من طرف لجنة تقنية، وحسب التعليم رقم 62 المؤرخة في

60 أوت 6660 ، فإن معايير الإختبار التي يجب الاعتماد عليها في هذا النمط من التوظيف تكون متفرغة

إلى أربعة معايير، حيث أن كل معيار من المعايير ينقط على 05 نقط، بحيث يؤدي جمع مختلف المعايير

إلى منح نقطة تتراوح من 0 إلى 20، وهذه المعايير فهي كما يلي:

1. ملائمة المؤهلات تكوين المترشحين مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبة في المسابقة.

2. تكوين مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة.

3. الأعمال الدراسات المنجزة عند الإقتضاء.

<sup>1</sup> الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 16 جويلية القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية (ج ر عدد 46) ، 2006 ، ص 04.

4. الخبرة المهنية.

5. نتائج المقابلة مع لجنة الاختيار<sup>1</sup>

ثالثا: **المسابقة على أساس الفحوص المهنية:**

يهدف هذا النوع من التوظيف عن طريق الفحص المهني إلى تقسيم المرشحين على الممارسة الفعلية للمهام

المنوطة ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى المجموعات (ب.ج.د) المحدد بموجب الأمر رقم 06/03

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>2</sup>

فهي المجموعات التي تضم الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق، التحكم،

التنفيذ، أو كل مستوى تأهيل مماثل<sup>3</sup>

وفي الحقيقة لا يوجد اختلاف كبير بين التوظيف في هذا النمط، والتوظيف عن طريق المسابقة على أساس

الإختبار الذي نصت عليه بعض النصوص القانونية الأساسية الخاصة.

فهناك بعض الأمثلة عن هذا التوظيف بالنسبة للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب حيث تمر هذه

الوسيلة من التوظيف بالإعلان عن فتح وتنظيم الفحص المهني، وذلك بعملية الإشهار عنه عن طريق

إصاق الإعلانات على مستوى وكالة التشغيل وكل مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية وعلى

مستوى مركز الامتحان كذلك ويتم ذلك كمايلي:

**\*بالنسبة لرتبة العمال المهنيين:**

-إختبار تطبيقي يحتوي على عدة فحوص ترمى إلى تقييم مؤهلات المترشح لمنصب العمل المعني ، مدته

ساعتين ، لمعامل 03 النقطة الإقصائية، أقل من 20/06.

-إختبار شفوي لمدة 30 دقيقة،، لمعامل 11

<sup>1</sup> تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 82

<sup>2</sup> رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية .مرجع سابق. ص 52

<sup>3</sup> المادة 08 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

\*بالنسبة لرتبة حاجب:

- اختبار كتابي في الثقافة العامة، ويهدف إلى تقييم المعلومات العامة للمترشح لمدة

ساعتين ولمعامل 02

\*بالنسبة لسائقي السيارات في الصنف الأول والثاني:

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

1. اختبار شفوي في الثقافة العامة معامل 02.

2. اختبار شفوي في مادة ميكانيك السيارات للفئة المعنية معامل 02

3. اختبار في قانون المرور معامل 03

4. اختبار تطبيقي في مادة السياقة معامل 04<sup>1</sup>

الفرع الثاني: الاستثناءات الواردة على مبدأ التوظيف عن طريق المسابقة

أولاً: الوظائف العليا:

هي تلك الوظائف التي توجد فيها بين الوظائف الإدارية والوظائف السياسية لما تتطلب من مؤهلات علمية

وما تنطوي عليه من مسؤوليات وأعباء خاصة.

ويتم التعيين في هذه الوظائف مباشرة، خروجاً عن مبدأ المسابقة في التوظيف، وترجع الحكمة من تقرير هذا

الاستثناء إلى أن هذه الوظائف هي أقرب إلى الوظائف السياسية منها إلى الوظائف الإدارية، مما يقتضي

إخضاع أمر التعيين فيها إلى السلطة التقديرية للإدارة لأنها تقوم على الثقة في أشخاص المرشحين لشغلها<sup>2</sup>

ويتمثل كيفية التعيين في هذا النوع من الوظائف فقد حددها المرسوم رقم 307/91 المؤرخ في 07 سبتمبر

1991 المتعلق بكيفيات التعيين في بعض الوظائف المدنية للدولة المصنفة وظائف عليا.

<sup>1</sup> المادة 08 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق

<sup>2</sup> طارق حسين زيات، حرية الرأي لدى الموظف العام، دراسة مقارنة، المرجع السابق، ص 190

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

إلا أن هذا التطور وهذه الضمانات المرفوعة من طرف المشرع فإن هذه الوظائف مازال يطبعها عدم الاستقرار ، بسبب التعبير المستمر لمن يشغلونها، لأن إنهاء الخدمة فيها يخضع إلى السلطة التقديرية للإدارة شأنه في ذلك شأن التعيين، وقد تضمن الأمر رقم 03/06 فهذه الوظائف في المادة 15 التي تنص على أنه:"تنشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تَطْر وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية. وحددت المادة 16 طريقة التعيين في هذه الوظائف ينصها "يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقدير للسلطة المؤهلة<sup>1</sup>

### ثانيا :نظام الوظائف المحجوزة:

وهي وظائف معينة لا تحتاج إلى تخصص دقيق أو إلى مستوى عال من الكفاءة تحجز لطوائف معينة لظروف اجتماعية ومثال هذه الطوائف المعوقين والمشوهين بسبب الحروب، وتعيينهم في الوظائف يكون على أساس اعتبارا رت إنسانية، فهو يحمل من المشرع، معنى الوفاء لأف ا رد تحملوا تضحيات جسيمة في سبيل الدفاع عن الوطن، وحجز الوظائف لهذه الطوائف يعتبر استثناءً على مبدأ المساواة في التوظيف، ولكنه استثناء له ما يبرره الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية.

وقد بدأ التفكير في الجزائر في الأشهر الأولى للاستقلال في تطبيق نظام المحجوزة، وصدر هذا الشأن نصوص تشريعية تستهدف في تنظيم أوضاع قدماء المجاهدين والمتقربين الذين شاركوا في النضال الثوري وضمان حمايتهم الاجتماعية.

وقد نصت المادة الأولى من المرسوم 146/66 على : يحدد أحكام هذا المرسوم الحقوق الخاصة بأفراد جيش التحرير الوطني، ومنظمة جبهة التحرير الوطني بالتعيين في الوظائف العمومية والترقية وإعادة ترتيب في هذه الوظائف.

<sup>1</sup> شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 75

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

أما المادة 6 من نفس المرسوم والتي عدلت بموجب المرسوم 57/68 فقد نصت على الالتحاق بالوظائف المحجوزة يجب أن يتم على أساس مسابقة أو إمتحان مهني خاص ببعض الوظائف أو مشترك لعدد منها<sup>1</sup> و مما سبق يكون التعيين في الوظائف المحجوزة بناء على مسابقة، ولكن المشرع قد قصر التنافس على هذه الوظائف على قدماء المجاهدين ومن على شاكلتهم من مناضلين، وقصرهما عليهم وحدهم ومن سواهم. كما أن المشرع قد خفف من الشروط المطلوبة للالتحاق بهذه الوظائف، بالنسبة لهذه الطائفة من الناس، وذلك بتخفيض السن المطلوب والمؤهل العلمي وللاأقدمية . وفيما يتعلق بشرط المؤهل العلمي فقد خفضه المشرع بالنسبة لهذه الطائفة من الأعوان حسب جدول نظمه المرسوم 69 المعدل للمرسوم 517/68.

أما بالنسبة للأقدمية، فإن قدماء المجاهدين يستفيدون من أقدمية خاصة يتميزون بها عن غيرهم من المواطنين ، إذ تنص المادة 4 من المرسوم 133/76 على أن تعتبر مدة المشاركة في حرب التحرير الوطني كمدة عمل بالنسبة للمدة البسيطة من أجل وضع قائمة الأهلية قصد الترقية حسب الاختيار إلى مختلف أسلاك الموظفين<sup>2</sup>

وبالرجوع إلى الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الساري المفعول، نجده جاء خاليا من نظام الوظائف المحجوزة رغم أن المادة 38 من القانون رقم

07/99 المؤرخ في 05 أفريل 1999 المتعلق بالمجاهد والشهيد، صراحة على أن يخفض المجاهدون

و الأرامل وأولاد الشهداء بالأولوية في التكوين والتشغيل والترقية<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 5622 ، ص08

<sup>2</sup> محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، مرجع سابق، ص 58

<sup>3</sup> شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 72



## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

المطلب الثاني: مبدأ الكفاءة في المسار الوظيفي

الفرع الأول: مبدأ الكفاءة في استحقاق الراتب والتقييم:

أولاً: مبدأ الكفاءة في استحقاق الراتب :

أكد المشرع الجزائري على حق الموظف في أن يتقاضى راتباً، حيث نصت المادة 32 من الأمر 03/06 على أنه: "للموظف الحق، بعد أداء الخدمة في الراتب، ونصت المادة 119 على مشتملات الراتب، فلم تقصره على المستحق المالي بصفة أصلية للموظف حسب درجته بل يشتمل منظماته وتوابعه، وهي العلاوات والتعويضات إضافية إلى المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به. ويرتبط حق الموظف في استثناء رتبته ارتباطاً وثيقاً بفكرة الكفاءة والاستحقاق، حيث لا يتقاضى رتبته بمجرد كونه عاملاً في أحد مرفق الدولة، وإنما لا بد من توفر شروط معينة للاستحقاق هذا الراتب:

### 1- صدور قرار بتعيين الموظف:

يشترط لاستحقاق الموظف رتبته أن يكون قرار تعيين صحيحاً غير معيب في أركانه، وأن يكون من السلطة المختصة بالتعيين، ومن الناحية العملية فإن صرف الراتب الموظف لا يبدأ في السريان إلا بعد الحصول على وثيقة التعيين على تأشيرة الراتب المالي.

### 2- تنصيب الموظف في منصب عمله:

ويتمثل في التنصيب الرسمي للموظف في منصب عمله، وذلك بالنسبة لمنصب العمل العادية، ومن تاريخ التوقيع على قرارات أو معززات التعيين في المناصب العليا والوظائف العليا للدولة.

### 3- أداء العمل:

يتعين على الموظف أداء عمله بنفسه وفي الوقت والمكان المحورين بموجب الأحكام القانونية السارية المفعول حتى ينشأ للموظف حق مكتسب في تقاضي رتبته وهو ما أكدته المادة 32 من الأمر رقم

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

03/06 وتضمنه قرار مجلس الدولة الصادر بتاريخ 1999/07/26 الذي اعتبر أن مديرية التربية غير

ملزمة بدفع رواتب الأشهر التي لم يعمل بها الموظف.

ونجد أن المشرع الجزائري قد جعل حصول الموظفين على رواتبهم يقوم على مبدأ الكفاءة والاستحقاق ذلك

من خلال رهن دفع هذه الرواتب بأداء الموظف لعمله، كما جعل من بين مشتملات الراتب العلاوات التي

تمنح للموظفين لحثهم على المردودية وتحسين الأداء غير أن ما يلاحظ في هذا العدد أن العلاوات تمنح

لجميع الموظفين وتشجيعهم على تحسين أدائهم الوظيفي<sup>1</sup>

**ثانيا: مبدأ الكفاءة في التقييم:**

أخذ المشرع الجزائري بنظام تقييم أداء الموظفين بداية من الأمر رقم 133/66 المتضمن القانون الأساسي

العام للوظيفة العمومية وذلك بموجب المادة 33 منه، والتي أخضعت الموظف العمومي أثناء حياته الوظيفية

إلى نظام تقارير الكفاءة الدورية السنوية والتنقيطية<sup>2</sup>

كما أن الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تضمن هذا النظام، في

الفصل الرابع منه تحت عنوان "تقييم الموظف"، حيث نصت المادة 97 منه: "يخضع كل موظف أثناء مساره

المهني إلى تقييم مستمر ودوري، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية، وفقا لمناهج ملائمة، كما حدد أهداف

التقييم كما يلي:

1. الترقية في الدرجات.

2. الترقية في الرتبة.

3. منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وحسن الأداء.

4. منح الأوسمة التشريفية والمكافئات.

<sup>1</sup> شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> المادة 33 من الأمر 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

وبالتالي نجد أن المشرع الجزائري قد تبني نظام تقييم أداء الموظفين وأحاطه بضمانات وضوابط قانونية من شأنها أن تجعل منه نظاما موضوعيا، قائما على الكفاءة والاستحقاق بعيدا عن اعتبارات المحسوبية أو المحاباة<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مبدأ الكفاءة في الترقية:

يحتل موضوع الترقية المرتبة الأولى في الأهمية من بين الموضوعات الكثيرة الخاصة بالأفرد في ميدان الوظيفة العامة، ولا يمكن أن يتصف أي نظام للوظيفة العامة بالكفاءة إذا لم تتوفر فيه فرص كثيرة للترقية والتقدم أمام الموظفين، كما أن وجود سياسة سليمة وعامة للترقية يعتبر موضوعا أساسيا للمحافظة على كفاءة الموظفين ورضائهم<sup>2</sup>

### أولا: تعريف الترقية وأهدافها:

يُقصد بالترقية أن يصدر قرار من الجهة المختصة بتقليد الموظف وظيفة أعلى في المستوى التنظيمي والإداري من وظيفة المالية ويحمل الموظف بذلك مسؤوليات ومهام أضخم وأهم، مما؟ بالتالي حصوله على مزيدا من مزايا مادية أكبر وأدبية أفضل مما كان عليه قبل الترقية.

وقد عرّفها المحكمة الإدارية العليا بمصر بأنها: "مما يطرأ على العامل من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه في مدارج السلم الإداري، وإن لم يصاحبه نفع مادي" فالترقية ما هي إلا تتقلد الموظف من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أحسن، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مركزه من الناحيتين الأدبية والمالية.

**فمن الناحية الأدبية:** يترتب عن الترقية تكليف الموظف بمسؤوليات ومهام أعلى من التي يشغلها سابقا. **ومن الناحية المالية:** تؤدي الترقية إلى زيادة مرتب الموظف وعلاوته<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شمس الدين بشير الشريف، مرجع سابق، ص 28

<sup>2</sup> محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، مرجع سابق، ص 69

<sup>3</sup> شمس الدين بشير الشريف، مرجع سابق، ص 76، 77

### أهداف الترقية :

1. محاولة اجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية والمحاولة عليها في ميدان الوظيفة العامة.
2. إيجاد شعور بالأمان و الاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخولهم.
3. رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف العمل عن طريق ضمان ترقية أفضل المرشحين إلى الوظائف العليا الخالية التي تؤهلهم خب ا رتهم وكفاءتهم لشغلها.
4. إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهودهم أملا في الترقية<sup>1</sup>
5. دعم شعور الموظف بالعدالة الوظيفية من خلال معرفته المسبقة بأنه سوف يجازى على اجتهاده وتقانيه في العمل، فيكسر عطاءه للوظيفة على أمل الوصول إلى قمة السلم الإداري. ولتحقق الترقية هذه الأهداف وجب أن تقوم على أسس موضوعية قوامها مبدأ الكفاءة الذي يقتضي بأن يستفيد من نظام الترقية إلا الموظف الكفء والصالح لتولي مسؤوليات ومهام أضخم وأهم<sup>2</sup>

### ثانيا /أسس الترقية:

يعتبر وضع أساس أو معيار علمي سليم من أهم المشاكل التي تواجه القائمين على نظم الوظيفة العامة، فعادة يزيد عدد الموظفين الصالحين للترقية عن عدد الوظائف المتاحة حيث أن فرص الترقية تكون محددة عادة، لذلك تظهر مشكلة اختيار أكفأ الموظفين للترقية وضرورة تحديد الأسس أو المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند إجراء عملية الاختيار.

عموما نتبع إحدى الأسس التالية لترقية الموظفين:

1. الترقية على أساس الأقدمية.

<sup>1</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، الطبعة 4، القاهرة، 1996 ، ص 70

<sup>2</sup> شمس الدين بشير الشريف، مرجع سابق، ص، 77

2. الترقية على أساس الكفاءة.

3. الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا.

أ/ الترقية على أساس الأقدمية:

في ظل هذا النظام نجد أن أطول مدة الخدمة تحدد أولية الترقية؛ بمعنى أن الموظف الذي له مدة خدمة أطول من زملائه في الوظيفة الأدنى هو الذي يُرقى في الوظيفة الأعلى الحالية، ثم يُرقى من يليه وفقا لترتيبهم في كشوف الأقدمية، ووفقا لقواعد معينة تحددها اللوائح والقوانين. والفكرة التي تقوم عليها الأقدمية هي وجود علاقة وثيقة بين طول مدة خدمة الموظف وبين كفاءته الوظيفية، فكلما زدت الأقدمية كلما زدت خبرته و كفاءته، كذلك فإن أعباء الموظف وتكاليفه المعيشية تزداد بمرور الوقت، لذلك فإن ترقيته على أساس الأقدمية يمكنه من مواجهة تلك الأعباء المتزايدة.

الترقية على أساس الكفاءة:

في ظل هذا النظام نجد أن عنصر الكفاءة هو الذي يحدد أولوية الترقية، ولقد سبقت الإشارة إلى أن الهدف من الترقية هو إيجاد حافز لدى الموظفين<sup>1</sup> لزيادة كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم عند القيام بأعباء ووظائفهم الحالية، ولذلك فمن البديهي أن يختار للترقية الموظف الأكفأ والأفضل تأهيلا، والذي تكون تقارير أدائه أفضل من غيره؛ أي أن الترقية في ظل هذا النظام تتم على أساس الإنجازات والكفاءة والخبرة التي حققها الموظف بغض النظر عن طول مدة خدمته، ويُشترط لنجاح استخدام معيار الكفاءة كأساس للترقية أن تكون القيادات الإدارية قادرة على استخدام المعدلات القياسية الموضوعية كما وكيفا استخداما سليما.

<sup>1</sup> محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، مرجع سابق، ص 70

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا:

وتقوم هذه الطريقة على أساس التوفيق بين مبدأي الكفاءة والعدالة في محاولة للاستفادة بما زيا كل من نظام الترقية على أساس الأقدمية، ونظام الترقية بالاختيار على أساس الكفاءة، وهنا يمكن التمييز بين الوظائف العليا والوظائف التخصصية أو لوظائف الروتينية.

بالنسبة للوظائف العليا، يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة لأنها تتطلب مهارات و قرارات إدارية ربما لا تتوفر في جميع المترشحين على أساس الأقدمية فقط، ولكن إذا تساوت كفاءة المترشحين للترقية فلا بد من الرجوع إلى الأقدمية.

أما بالنسبة للوظائف التخصصية فيفضل تخصيص نسبة معينة من الوظائف للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية على أن تزيد نسبة الوظائف التي تتم فيها الترقية على أساس الكفاءة، كلما ارتفع المستوى الوظيفي.

وبالنسبة للوظائف التي لها طبيعة روتينية ولا يحتاج إلى مهارات و قدرات كبيرة، فيفضل أن تتم الترقية على أساس الأقدمية<sup>1</sup>

ثالثا /الترقية في التشريع الجزائري:

نص الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على نظام الترقية في المواد من 102 إلى 111 منه ، ولم يخرج المشرع في هذا القانون عن التشريعات الوظيفية السابقة، فقد قسم الترقية إلى نوعين:

أ.الترقية في الدرجات :طبقا للمادة 106 من القانون العام الأساسي للوظيفة العمومية أن الترقية في الدرجات تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوثائق والكيفيات التي تُحدد عن طريق التنظيم.

<sup>1</sup> محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، مرجع سابق، ص 76

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

- والمقصود بالتنظيم المعمول به المشار إليه أعلاه هو أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-304 الذي يضبط الترقية في الدرجات 03 و مدد للأقدمية في السلك الوظيفي المشغول المدة الدنيا (سنتين ونصف) أو المدة المتوسطة ( 03 سنوات ) أو المدة الطويلة ( 03 سنوات ونصف)<sup>1</sup> وتجدر الإشارة إلى أن الترقية في الرتب تخضع لعملية التنقيط والتقدير من طرق الرئيس السلمي الذي يرفع بهذا الشأن تقريره للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

- **الترقية في الرتب**، وتتمثل في الترقية في الرتب وفقا لما تضمنته المادة ( 107 من القانون العام الأساسي للوظيفة العمومية في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة أعلى منها مباشرة، وذلك حسب الكيفيات التالية:

1. على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات
2. المؤهلات المطلوبة.
3. بعد تكوين متخصص.
4. عن طريق إمتحان مهني أو فحص مهني.
5. على سبيل الاختبار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد اخذ أري اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذي يثبتون الأقدمية المطلوبة مع م ا رعاة أن لا يستفيد الموظف من الترقية بهذه الطريقة مرتين متتاليتين<sup>2</sup>

إن الترقية في الرتبة ورغم أن المشرع أخضعها إلى مبدأ الجدارة والكفاءة، وذلك لضمان وصول أشخاص أكفاء لتولي الوظائف القيادية؛ إلا أنها بالمقابل تخضع في الكثير من الأحيان إلى سلطة الرؤساء الإداريين التقديرية؛ مما قد ينتج عن تعسف في استعمال السلطة؛ غير أن هذه المشكلة يمكن تجاوزها من إحاطة

<sup>1</sup> المرسوم الرئاسي رقم 304/07 ، مرجع سابق

<sup>2</sup> المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 ماي 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و رواتبهم ( ج ر عدد 61)

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

تقارير كفاية الموظفين بضمانات لعل أهمها هو رقابة عليها من طرف جماعات محايدة كاللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والرقابة القضائية من جانب القضاء الإداري لأن التقييم إذا تم على أسس موضوعية فإنه من شأنه أن يكشف عن الموظفين الجديرين بالترقية<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: مبدأ الكفاءة في الفصل في الوظيفة:

يثير الفصل من الوظيفة العمومية لاعتبارات الكفاءة ثلاث مسائل وهي: الفصل لعدم الكفاءة الأخلاقية، الفصل لعدم الكفاءة الصحية والفصل لعدم الكفاءة المهنية.

### أولا/ الفصل من الوظيفة لعدم الكفاءة الأخلاقية:

تعتبر الجدارة الأخلاقية أهم شروط التعيين في الوظيفة العمومية، وذلك لضمان حسن سير هذه الوظائف والمحافظة على كرامتها تحقيقا للمصلحة العامة؛ إذ يجب أن تتوافر الثقة في الموظف العمومي وأن يتحلى بالأخلاق الكريمة ويكون مؤتمنا على مصالح المواطنين، لذا تشترط التشريعات فيمن يتقدم لشغل الوظيفة العمومية أن يكون حسن السيرة والسلوك غير محكوم عليه بجريمة مخلة بالشرف، فهذا لا يشترط أن يقتصر على الدخول للوظيفة فقط، وإنما يمتد كذلك إلى البقاء فيها، وذلك تأسيسا على أن توقيع عقوبة جنائية أو في جريمة مخلة بالشرف على الشخص يُعد دليلا على أنه ليس جديا أو بتولي الوظيفة العمومية التي تتطلب قدرا معيناً من الاستقامة والسلوك السوي.

فإذا حُكم موظف بجناية أو جنحة مخلة بالشرف فإنه يترتب عن ذلك انتهاء خدمته بقوة القانون<sup>2</sup>

### ثانيا/ الفصل من الوظيفة العامة لعدم الكفاءة الصحية:

إذا كان يُشترط في الشخص عند دخوله الوظيفة أن يكون لائقا وصالحا صحيا، فإنه من الطبيعي أن يترتب عن فقدان هذه اللياقة انقضاء الرابطة التوظيف بينه وبين الإدارة.

وبالرجوع إلى التشريع الجزائري نجد أنه لم ينص على حالة فقدان اللياقة الصحية كسبب من

<sup>1</sup> شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 93

<sup>2</sup> أنور أحمد رسلان، الصلاحية الأخلاقية شرط لتولي الوظيفة العامة بمصر ودول التعاون الخليجي، ص 97



## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

أسباب فصل الموظف من وظيفته في الأمر رقم 66/133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث اعتبرت المادة 62 من التشريع كسبب من أسباب انتهاء المهام، ثم جاء المشرع في المادتين 68 و 69 من هذا الأمر ليحصر أسباب التسريح في السببين فقط هما: عدم الكفاءة المهنية والغاء الإطار.

كما أن المادة 48 من هذا الأمر نصت على أن الموظف الذي يستنفذ حقوقه في

عطلة المرض والعطلة طويلة الأمد، ويكون غير قادر على أداء مهامه يستفيد من الإحالة على الاستداع تلقائياً.

ونجد أن المادة 05 من نفس الأمر نصت على أن مدة الإحالة على الاستدعاء لا

يمكن أن تزيد عن سنة واحدة وعند انتهاء هذه المدة، فإن الموظف إما أن يُعاد إلى منصبه

إن هذا الحكم الذي أتى به المشرع في الأمر 66/133 هو أمر في غاية الأهمية حيث أنه يشكل ضماناً أساسية للموظف في مساره المهني ضد تعسف الإدارة.

كما أن الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، فإنه لم ينص على حالة فقدان اللياقة الصحية ضمن حالات انتهاء الخدمة.

اعتبرت المادة 216 منه أن التسريح هو سبب من أسباب انتهاء المهام، ولكن لم يتضمن هذا القانون النص على حالات التسريح وأسبابه.

إن إهمال المشرع هذا الأمر غير مبرر، لأنه يفتح المجال واسعاً أمام الإدارة لإعمال

سلطتها التقديرية سواء فيما يتعلق بمدى جواز فصل الموظف من وظيفته لعدم لياقته الصحية من عدمه، أو

فيما يتعلق<sup>1</sup> بضوابط وكيفيات تطبيق هذا الفصل، وحبذا لو سائر المشرع في هذا الشأن الأمر رقم

66/133 ونص على إحالة الموظف على الاستدعاء أولاً، وبعدها إما أن يُعاد إلى وظيفته أو يُسرح، كما

<sup>1</sup> عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

أن عدم النص على هذه الحالة في القانون المنظم للوظيفة العمومية هو تقليل من أهمية مبدأ الكفاءة في تقلد الوظيفة العمومية والذي يُشكل الكفاءة الصحية جزء لا يتجزأ منه<sup>1</sup>

### ثالثا /الفصل في الوظيفة لعدم الكفاءة المهنية:

وتتمثل في إنهاء خدمة الموظف بسبب عدم كفاءته المهنية يتضمن تسريحه أثناء فترة التجربة وتسريحه بعد تثبيته في وظيفته.

#### 1- إنهاء خدمة الموظف أثناء فترة التجربة:

نصت المادة 83 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أن :  
"يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص"، وحددت المادة 83 مدة التربص بسنة، وبعد انتهاء هذه المدة إما أن يتم ترسيم المتربص في وظيفته إذا ثبتت كفاءته، وأما يتم تمديد فترة تربصه لمدة سنة أخرى ولمرة واحدة فقط ، وأما أن يتم تسريحه بدون تعويض ولا إخطار مسبق إذا ثبتت عدم صلاحيته الكلية لشغل الوظيفة العمومية طبقا للمادة 85 من الأمر 03/06  
كما نجد أن المشرع الجزائري قد أقر نظام فترة الاختبار تحت مسمى التربص، وأخضع له جميع الموظفين، لما له من أهمية بالغة في الكشف عن مدى كفاءة الموظف الجديد لشغل الوظيفة العمومية من عدمها، كما أقر إمكانية تسريح الموظف إذا ثبت عدم كفاءته الفعلية لشغل الوظيفة أثناء هذه الفترة<sup>2</sup>

الجامعية، الجزائر، 1985 ، ص 187.

<sup>1</sup> شمس الدين بشير الشريف، مرجع سابق ، ص 96

<sup>2</sup> المادة 02/83 من الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

إنهاء خدمة الموظف العمومي بعد تثبيته:

نص المشرع الجزائري في الأمر رقم 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على التسريح لعدم الكفاءة المهنية للموظف بموجب المادة 68 التي قررت بأن الموظف الذي ثبتت عدم كفاءته المهنية إما أن يتم تنصيبه في وظيفة أقل درجة وأما أن يقبل المطالبة بحقوقه في التقاعد أو يتم تسريحه بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء لضمان حياد و نزاهة التسريح.

كما نصت هذه المادة على أنه يمكن للموظف المسرح بسبب عدم كفاءته المهنية أن يقبل تعويضا؛ غير أنه ما يُعاب على نص هذه المادة هو عدم تحديده للمعيار الذي يمكن من خلاله جهة الإدارة أن تحكم على عدم كفاءة الموظف المهنية؛ الأمر الذي قد يفتح مجالا واسعا أمام الإدارة للتعسف في استعمال سلطتها في فصل الموظفين بدافع عدم جدارتهم المهنية.

لم ينص الأمر 03/06 على حالة فصل الموظف بعد تثبيته لعدم جدارته وكفاءته المهنية، اقتصر فقط على النص على حالة الموظف المتربص.

وبالتالي عدم النص من جانب المشرع على هذه الحالة من تسريح هو أمر غير مبرر، يعني ذلك أن للإدارة واسع السلطة في إنهاء خدمة أي موظف تحت إعطاء عدم كفاءته المهنية؛ مما ينعكس سلبا على الجانب النفسي للموظف، إذا علم أن مستقبله الوظيفي مهدد بعدم الاستقرار والنهاية في أي لحظة، وكان على المشرع أن يضبط شروط وآليات هذا النوع من التسريح على غرار ما فعله المشرع المصري<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 103

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

المبحث الثاني: أجهزة شؤون التوظيف:

إن مبدأ الكفاءة يقتضي إبعاد النفوذ الحزبي والسياسي عن الوظيفة العامة، وقد اتجهت الدول الأنجلو سكسونية في أواخر القرن التاسع عشر إلى إنشاء أجهزة مركزية تقوم على تنظيم شؤون التوظيف فيها تحت اسم لجان الخدمة المدنية.

وكان السبب المرجع إلى تعدد الأحزاب في هذه الدول وما يترتب عليه من صراع حزبي وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، انعكس أثره على الوظيفة العامة؛ حيث كان الحزب الحاكم يستدعي أنصاره لتولي الوظائف العامة ويطرد خصومه، فكان التعيين على أساس الولاء الحزبي وليس على أساس الصلاحية أو الجدارة.

لذلك روى استجابة لضغط الرأي العام ودعاة الإصلاح ضرورة إبعاد النفوذ السياسي والحزبي عن ميدان الوظيفة العامة لإفساح المجال أمام ذوي الصلاحية للاستفادة بهم في تولي الوظائف العامة، وذلك بإنشاء أجهزة مركزية مستقلة محايدة تتولى الأمر شغل الوظائف العامة عن طريق إجراء مسابقات علنية تكون فرصة النجاح فيها للأصلح والأكفأ.

هناك سبب آخر ظهر في القرن الأخير، وهو ازدياد حجم الجهاز الإداري نتيجة اتساع وتنوع نشاط الدولة؛ مما جعل أمر اختيار وإعداد الموظفين اللازمين للنهوض بهذا النشاط يشكل صعوبة ومشكلة معقدة تحتاج إلى خبراء متخصصين؛ مما تقتدر إليه الوحدات الإدارية، فكان أن أسندت هذه المهمة إلى أجهزة مركزية تضم إلى خبراء متخصصين؛ مما تقتدر إليه الوحدات الإدارية، فكان أن أسندت هذه المهمة إلى أجهزة مركزية تضم إلى خبراء متخصصين في هذا المجال.

وقد عهد على هذه الأجهزة في الدول التي أنشأتها إلى إجراء امتحانات التسابق لاختيار المترشحين للوظيفة العامة، وهي مهمة لها أهميتها وخطرها لأن من شأنها إبعاد النفوذ السياسي عن الوظيفة العامة ليحل محله الصلاحية.

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

ويتجه هذا النظام أي نظام الأجهزة المركزية إلى الانتشار في كثير من دول العالم حتى فرنسا التي لا تميل إلى هذا التركيز قد تأثرت به فأخذت بنوع من المركزية في التعيين في الوظائف العامة على الأقل بالنسبة لكبار الموظفين<sup>1</sup>

وقد اتجه المشرع الجزائري إلى إنشاء هيئة عليا مركزية ولجان متخصصة، واشترك عضويتها متخصصين بغرض أن يحقق هدف إصلاحيا عاما وهو تحسين مستوى الوظيفة العمومية، حيث نصت المادة 55 من الأمر 03/06.

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أنه: الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية هي:

- الهيكل المركزي للوظيفة العمومية (المديرية العامة للوظيفة العمومية)
- المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.
- هيئات المشاركة والطعن.

### المطلب الأول: الهيكل المركزي للوظيفة العمومية:

تعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية جهازا لتسيير الوظيفة العمومية كما لها دور هام في التنسيق بين مختلف الإدارات.

وعرّفتها المادة 56 من الأمر رقم 03/06 كما يلي: "الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة<sup>2</sup>. عرفت المديرية العامة عدة تغييرات في وضعيتها فكثيرا ما تم إلحاقها بعدة جهات حكومية، فتارة لرئاسة الجمهورية بصدور المرسوم رقم 62-526 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962، ثم وزارية في إطار المرسوم رقم 65-168 المؤرخ في 01 جوان 1965 المتضمن مهام وزارة الإصلاح والإدارة والوظيفة العمومية، ثم مديرية عامة ملحقة بوزارة الداخلية بمقتضى المرسوم رقم 65-167 المؤرخ في 29 جويلية 1965 المتضمن مهام وزارة الداخلية في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ثم وزارة منتدبة ملحقة بمصالح رئاسة الحكومة، أما حاليا فهي مديرية عامة ملحقة بمصالح رئاسة الجمهورية، وذلك في إطار المرسوم الرئاسي رقم 06/177 المؤرخ في 31 ماي 2006، حيث تنص المادة الأولى من هذا المرسوم على: تلحق المديرية

<sup>1</sup> محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، مرجع سابق، ص 98

<sup>2</sup> الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 07.

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

العامّة للوظيفة العمومية المسيّرة بموجب المرسوم رقم 191/03 المؤرخ في 26 صفر عام 1424 الموافق لـ 28 افريل 2003.

الفرع الأول: تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية:

تميزت الوظيفة العمومية خلال كل الفت ا رت التي تم إلحاقها بتلك الجهات الحكومية بالغموض، واعتبرت جهازا مخصصا لمساعدة السلطة السياسية ومساندتها في إنجاز أهدافها، فأصبحت طرفا فعالا في الحياة السياسية مهمة بذلك لمبدأ جوهرى وهو حيادها، لكن جاء دستور 23 فيفري 1989 لتحديد قواعد سير

المؤسسات وأعطى مفهوم دولة القانون محتوى ديمقراطي، وبناءً على ما سبق فإن التنظيم الهيكلي لهذا الجهاز جاء هو الآخر ليعرف تغيرات وتشكيل مخالف في كل مرة بدءً بالمرسوم رقم 562/62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 ، المتضمن إنشاء مديرية عامة للوظيفة العمومية إلى المرسوم التنفيذي رقم 191/03

المؤرخ في: 28 افريل 2003 المتضمن تنظيم هياكل جهاز المديرية العامة للوظيفة العمومية<sup>1</sup>

إن إنشاء الهيكل المركزي للوظيفة العمومية من شأنه تدعيم حماية مبدأ الكفاءة في تولي الوظائف العمومية خاصة وأن المادة 56 من الأمر رقم 03/06 جعلت من بين مهامه ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين؛ الأمر الذي من شأنه تجسيد مبدأ الكفاءة في الالتحاق بالوظائف العمومية في المعاملة الوظيفية من تقييم وترقية... الخ<sup>2</sup>

تشمل المديرية العامة للوظيفة العمومية المدفوعة تحت سلطة المدير العام للوظيفة العمومية وفقا للتنظيم الجديد على مفتشية عامة و 05 مديريات، وكل مديرية تنقسم بدورها إلى مديريات فرعية.

### 1- المفتشية العامة

هو جهاز دائم للتفتيش والرقابة والتقييم، موضوع تحت تصرف المدير العام للوظيفة العمومية، ويضطلع في مجال عمل الهياكل المركزية والمصالح غير المركزية والمصالح غير المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية زيادة على تقييم ظروف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارية العمومية.

<sup>1</sup> 8 المرسوم الرئاسي رقم 60 06-177 المؤرخ في: 31 ماي 2003 المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية (العامّة للحكومة)، (ج ر عدد 36

<sup>2</sup> شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 113

### 2- المديریات:

أ. مديرية القوانين الأساسية للوظائف العمومية: تكلف بدراسة واقتراح تنفيذ الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأطير القانوني للتشغيل ووضعية الموظفين، والأعوان العموميين والإدارات العمومية، وتشتمل على أربعة مديريات فرعية:

أ-المديرية الفرعية للتنظيم والقوانين الأساسية.

ب-المديرية الفرعية للأجور والنظام الاجتماعي.

ج-المديرية الفرعية للتوجيه والمنازعات.

د-المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف.

2. مديرية ضبط تعدادات المستخدمين واستثمار الموارد البشرية، وتشتمل على ثلاث مديريات فرعية:

أ.المديرية الفرعية لضبط تعدادات المستخدمين.

ب.المديرية الفرعية للتكوين.

ج.المديرية الفرعية للتعاون والعلاقات الخارجية<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية

نشير إلى أن مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية، تنبثق مباشرة عن الصلاحيات التي أناطها القانون

بالمدير العام للوظيفة العمومية، وهي مهام متنوعة وكثيرة، وعليه فإن المديرية العامة للوظيفة العمومية

تضطلع بمهمة تصور سياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية، وتقوم بتنفيذها، وفي هذا الإطار 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 للوظيفة العمومية،

كما تسهر كذلك على إعداد الأطر القانونية المتعلقة بسير المسار المهني للموظفين، كضبط آليات التوظيف

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 03-19 المؤرخ في 30 افريل 2003 المحدد لصلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية ، (ج ر عدد

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

الداخلي وتطويرها؛ أي الترقية مع ما يتوافق وروح مبدأ الكفاءة ما أمكن ذلك، وبغية ترقية منظومة التسيير التقديري للموارد البشرية تعمل المديرية العامة في الوظيفة العمومية بالإتصال مع الإدارات المعنية، وعلى تثمين الموارد البشرية في القطاع لاسيما بتحديد سياسة تكوين للموظفين وتحسين مستواهم، وفي إطار هذه المهام المنوطة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، فيما يرتبط بجانب التوظيف وأعمال الرقابة على دور الإدارة في ذلك، نصت المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي 03-190 المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، وعلى تكليفه في مجال ربط الموارد البشرية وتثمينها، لعمليات ترشيد تعداد المستخدمين وتثمين الموارد البشرية في المؤسسات الإدارية العمومية، وهذا بالقيام خصوصا بما يلي:

-ضمان ضبط تعداد المستخدمين وترشيدهم في المؤسسات و الإدارات العمومية، قصد الاستعمال الأمثل للموارد البشرية للوظيفة العمومية.

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

-ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية قصد ضمان التطابق المستمر بين حاجات مؤسسات الإدارات العمومية إلى المستخدمين على الصعيدين الكمي والنوعي ومهما المؤسسات الإدارية العمومية.

-تحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم. -ضمان تخطيط عمليات التكوين التي تحضر لالتحاق بالوظائف العمومية لحاجات المؤسسات الإدارية العمومية كما نوعا وتنسيق ذلك.

-السهر على وضع منظومة للمعلومة الإحصائية والجمع والتحليل والتلخيص، تتعلق بوضعية التشغيل في المؤسسات الإدارية العمومية لرئيس الحكومة، واقتراح كل تدبير يندرج ضمن إطار السياسة الوطنية للتشغيل<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المادة 05 من المرسوم التنفيذي 03-190 المحدد لصلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية، مرجع سابق.



## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

### المطلب الثاني: المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

نصت المادة 12 من القانون الأساسي للوظيفة العامة على أن ينشأ مجلس أعلى للوظيفة العامة يرأسه رئيس الحكومة أو الوزير المكلف بالوظيفة العامة، ويمكن أن تحال على المجلس الأعلى للوظيفة العامة كل مسألة ذات طابع عام تهم الموظفين، وتحدد اختصاصات وتشكيل وتنظيم وسير المجلس الأعلى للوظيفة العامة<sup>1</sup> بموجب مرسوم.

ولعل الأسباب التي حفزت المشرع الجزائري للتفكير في إنشاء المجلس الأعلى يمكن ردها حسبما جاء بالمذكرة الإيضاحية لقانون الوظيفة العامة إلى ما يلي:

1. إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العامة يمكّن من مضاعفة مراكز الإعلام الإدارية

والوظيفية.

2. إنشاء المجلس الأعلى المذكور يؤدي إلى مساعدة الحكومة في تنفيذ السياسة التي هي مكلفة

بتطبيقها فيما يتعلق بالوظيفة العامة

3. يمكن عن طريقه توحيد السياسة العامة للوظائف وتوحيد حلول المشاكل بما له من حق في إصدار

توصيات و استشارات في كل مسألة تهم الوظيفة العمومية.

أما فيما يتعلق باختصاصات وتشكيل وتنظيم وسير المجلس الأعلى للوظيفة العمومية فإنه يحدد حسب ما

نصت عليه الفقرة 03 من المادة 12 من الأمر رقم 66-133 فقد صدر المرسوم رقم 66-42 في 02

جوان 1966 بشأن تنظيم المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، وذلك على النحو التالي :

#### الفرع الأول: تشكيل المجلس الأعلى للوظيفة العامة

أشارت المادة الثالثة من المرسوم رقم 66-142 إلى أن المجلس الأعلى للوظيفة العام يتكون من الرئيس

و من 19 عضوا 02 يعينون بمرسوم على الوجه التالي :

1. سبعة أعضاء يُعيّنون من قبل حزب جبهة التحرير الوطني حسب مقدرتهم وكفاءتهم.

2. سبعة أعضاء يمثلون الإدارة وهم:

أ- مدير الوظيفة العمومية.

ب- مدير المي ا زنية والرقابة بوزارة المالية والتخطيط.

ج- خمسة مديرين للإدارة المركزية تكون ضمن اختصاصاتهم بتسيير شؤون الموظفين أو دراسة المسائل التي

تهمهم.

<sup>1</sup> الأمر رقم 66-133 مرجع سابق، ص 549.

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

ويتم تعيين هؤلاء جميعا لمدة سنتين قائلة للتجديد، على أنه يلاحظ أن العضو المعين من قبل الحزب يفقد عضويته بمجرد إقصائه عن الحزب، وأن العضو المعين بصفته موظفا في الإدارة يفقد عضويته بمجرد تركه للوظيفة أو بإلغاء الوظائف التي عُينوا على أساسها، وإذا أُخلى أحد المقاعد نتيجة الوفاة أو الاستقالة أو أي سبب آخر يعين عضو جديد خلال شهر ويكمل مدة سلفه.

ويجتمع المجلس الأعلى مرتين كل عام على الأقل بناءً على دعوة من الرئيس الذي يقوم بتحديد جدول الأعمال لكل دورة، ولا تكون مداورات المجلس صحيحة إذا حضرها ثلثي الأعضاء وتكلف مديرية الوظيفة العامة بوظيفة سكرتارية المجلس.

ولا يتقاضى أعضاء المجلس أية مرتبات إضافية نظير عملهم بالمجلس<sup>1</sup>

الفرع الثاني: اختصاصات المجلس الأعلى للوظيفة العامة:

يختص المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بما يلي:

1. دراسة المسائل ذات الطابع العام المتعلقة بالموظفين الذين يطبق عليهم القانون العام للوظيفة العمومية، والتي يتم إحالتها عليه إما عن طريق أحد أعضائه أو عن طريق الوزير المكلف بالوظيفة العمومية.
2. يبدي الرأي في المسائل التي تُحال عليه لزوماً، والمتعلقة بمخالفة القوانين وخاصة بأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
3. إبداء التوصيات في كل مسألة تهم الوظيفة العمومية ومن استقراء اختصاصات المجلس الأعلى للوظيفة العمومية، نجد أن وظيفته استشارية، فهي لا تخرج عن مجرد إبداء آراء وتوصيات ليس لها قوة الالتزام

<sup>1</sup> محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري، مرجع سابق، ص 62

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

المطلب الثاني: هيئات المشاركة والظعن:

جرحا من المشرع على تجسيد مبدأ ديمقراطية الإدارة راك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية، فقد عمل

على إيجاد هيئات جماعية للتشاور؛ حيث نصت المادة 62 من الأمر 03/06 على أنه توجد ثلاث

هيئات للمشاركة والظعن وهي:

الفرع الأول: اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء:

نصت المادة 01/63 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على إنشاء

لجان إدارية متساوية الأعضاء لدى المؤسسات و الإدارات العمومية حسب الحالة لكل رتب أو سلك أو

مجموعة أسلاك تتساوى مستوياتها وتأهيلها، وتتشكل هذه اللجان من ممثلين عن الإدارة وممثلين عن

منتخبين عن الموظفين و ترأسها السلطة المدفوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء

المعنيين من الإدارة<sup>1</sup>

إن خاصية التمثيل المتساوي بين ممثلي الموظفين وممثلي الإدارة في هذه اللجان تشكل ضمانا هامة

للموظف في كل ما يهم وضعيته الإدارية، وبالمقابل فإن وضع هذه اللجان تحت رئاسة السلطة الإدارية

الموضوعة على مستواها من شأنه أن يقلل من فاعلية خاصية التمثيل المتساوي للأعضاء، لأنه في حالة

تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس، أي أن الغلبة في هذه الحالة تكون لجهة الإدارة على حساب

الموظفين أما بالنسبة لمدة عضوية أعضاء هذه اللجان؛ فهي ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويمكن استثناء

تقصير مدة العضوية أو تطويلها في فائدة المصلحة بقرار من الوزير أو الوالي المعني بعد موافقة كاتب

الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري كما يمكن إنهاء عضوية أعضاء اللجان بقرار من الوزير أو

الوالي المعني دون اشتراط لمدة.

وما يمكن إثارته في هذا الصدد، أن إعطاء الإدارة صلاحية التحكم في عضوية هذه اللجان سواء بتقصيرها

أو بتمديدتها أو حتى إنهاؤها من شأنه أن يعدم الحكمة من شأنها، لأن الإدارة قد تتعسف في استخدام هذه

<sup>1</sup> المادة 01/63 من الأمر 03/06.

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

المكنة بما يخدم مصالحها، وان كان اشتراط موافقة كاتب الدولة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري في تقصير أو تمديد مدة ولاية الأعضاء من شأنه التخفيف من حدة هذا الوضع، وكان أجدد بالمشروع أن يفرض موافقة أو على الأقل استشارة المجلس الأعلى للتوظيف العمومية فيما يتعلق بهذا الأمر على غرار الوضع في فرنسا.

وبالنسبة لاختصاصات هذه اللجان بأنها تمارس أعمالها كهيئة استشارية أو كلجنة ترسيم أو كمجلس تأديبي، إن منح اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء مهمة استشارية فيما يتعلق بالمسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين من تقييم وترقية ونقل إجباري، وتمديد لفترة التبرص... الخ، وكذلك اجتماعها كلجنة ترسيم من شأنه أن يجعلها عنصراً فاعلاً في إقامة التوازن بين مصالح الموظفين ومصالح وضروا رت الإدارة، كما من شأنه أن يساعد على تكريس وحماية مبدأ الكفاءة سواء في الإلتحاق بالتوظيف العمومية أو أثناء المسار الوظيفي<sup>1</sup>

الفرع الثاني: لجان الطعن :

تشكل لجان الطعن هيئة استشارية تختص بالنظر في القارات التأديبية الأكثر جساماً والصادرة عن اللجان المتساوية الأعضاء، وقد نصت عليها المادة 65 من الأمر رقم 03/06 تنشأ لجنة طعن لدى كل وزير وكل وال وكذا لدى كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية"، أما عن تشكيها فقد نصت عليه الفقرة الثانية من المادة بقولها "تتكون مناصفة من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين".

وحددت المادة 66 من الأمر رقم 03/06 بعد انتخاب أعضاء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء لتتصيبها، وتخضع هذه اللجان في رئاستها إلى الجهة الإدارية الموضوعة على مستواها أما بالنسبة لاختصاصاتها فتتمثل في النظر إلى الطعون المقدمة من الموظفين في حالة العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة.

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

ما يمكن ملاحظته بالنسبة لهذه اللجان أنها تشكل ضماناً أساسية للموظفين العموميين لحمايتهم من تعسف الإدارة، خاصة أن المشرع وسّع من مجالها؛ حيث تنشأ على مستوى الإدارة المركزية والمحلية وكذا المؤسسات و الإدارات العمومية؛ غير أن ما يُثار بخصوص اللجان الإدارية متساوية الأعضاء يُثار بالنسبة للجان الطعن من حيث تعيينها للإدارة؛ الأمر الذي قد يُحد من فعاليتها لأن الاستقلالية والحياد هما أهم معيار تُقاس به فعالية هذه اللجان<sup>1</sup>

الفرع الثالث: اللجان التقنية:

ظهرت اللجان التقنية لأول مرة في الأمر رقم 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ، ثم لم يتم النص عليها في المرسوم رقم 59 /85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، وجاء الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ليعيد الاعتبار لهذه اللجان ويمنحها مهام جديدة؛ حيث نصت المادة 71 منه على أنه تنشأ لجان تقنية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية وتتشكل من عدد متساوٍ من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين .

وتخضع في رئاستها للسلطة الموضوعية على مستواها أو ممثل عنها يُختار من بين الأعضاء المعنيين بعنوان الإدارة.

أما عن مهامها، فإنها تستشار في المسائل المتعلقة بالشروط العامة للعمل والنظافة والأمن داخل المؤسسات والإدارات العمومية.

إن استشارة هذه اللجان في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل وكذا النظافة والأمن من شأنه أن يضمن للموظف ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية؛ الأمر الذي يُتيح له رفع جدارته وكفايته في العمل.

<sup>1</sup> شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 119، 120.

## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

مما سبق يمكن القول بأن المشرع الجزائري قد يتبنى اتجاه دعم أسلوب المشاركة والحوار وجعله مبدئاً هاماً في تسيير شؤون الوظيفة العمومية من خلال إنشاء هيئات الوظيفة العمومية المختلفة، رغم بعض الغموض والنقائص التي تحيط بها، وعلى رأسها تبعية هيئات المشاركة والطعن للإدارة على نحو قد يقلل من فعالية خاصية التمثيل المتساوي لأعضائها، وكان الأجدر هو إلحاقها بالمجلس الأعلى للوظيفة العمومية مع منح الموظف المعني حق الأعضاء الذين تكون لهم مصالح شخصية في القضية المطروحة على اللجنة على غرار ما هو معمول به في فرنسا.

ومن جهة أخرى نسجل غموض طبيعة العلاقة بين هذه الهيئات؛ الأمر الذي يتطلب ضبطها بدقة تفادياً لتداخل الصلاحيات بينهما، وكذلك التعجيل بإصدار النصوص المنظمة لعملها وسيرها ليكتمل بناؤها، وتكون دعامة أساسية في تحسين مستوى الوظيفة العمومية وتكريس وحماية مبادئها الأساسية.

# خاتمة

### خاتمة :

في ختام هذه الدراسة نخلص إلى أن مبدأ الكفاءة في التوظيف في الوظيفة العمومية مبدأ دستوريا، بالنظر إلى أهميته المعتبرة في تنظيم الوظيفة العمومية، كونه يسمح بتولي أكفأ العناصر وأصلحها لوظائف الدولة؛ مما يساهم في رفع كفاءة الجهاز الإداري وقيادته نحو تحقيق المصلحة العامة الإدارية وعلى قدر كفاءة الجهاز الإداري تكون إنتاجية الدولة، ولا يتأتى ذلك إلا إذا تقلد الوظائف العامة أف ارد على قدر عالي من الكفاءة، ولتحقيق ذلك لابد من تطبيق المساواة في شغل الوظائف العامة، وهذا يؤدي بالضرورة إلى اعتبار الكفاءة المعيار الأساسي لشغل الوظائف العامة؛ بحيث لا تكون ثمة أفضلية لشخص على حساب الآخر، وهذا ما تأخذ به الدول المتقدمة . كما نجد الجزائري عملت على تبنيها والعمل بمقتضاها، وهذا ما يظهر من خلال المصادر القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية في الجزائري في كل مرحلة من مراحل تطورها، مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة، وذلك شكل حالة ضمنية لدور عملية التوظيف في انتقاء كفاءة وفعالية الموارد البشرية على مستوى الإدارات العمومية بشكل عام.

### نتائج البحث:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى الإجابة على الإشكالية المطلوبة للبحث، فتمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

1. إن المشرع لم ينص صراحة على مبدأ الكفاءة في التوظيف في الوظيفة العمومية في أحكام الدستور، وأشار إليها ضمنا عندما نص على مبدأ آخر مكمل له هو مبدأ المساواة في التوظيف وجعل الكفاءة معيارا للتمييز بين المواطنين في شغل الوظائف العمومية.
2. جعل المشرع الكفاءة الأخلاقية شرطا لتولي الوظيفة العمومية، وأكد على أهمية الكفاءة الصحية في التوظيف، فقد جعلها المشرع شرطا لدخول الوظيفة والاستمرار فيها.
3. علاقة وثيقة وتكاملية بين مبدأ الكفاءة ومبادئ التوظيف الأخرى، فمبدأ الكفاءة هو المعيار المحدد لمبدأ المساواة في التوظيف والا كانت مساواة حسابية مطلقة غير قابلة للتطبيق عمليا . وهو الأساس الذي يبنى فوقه مبدأ حياد الإدارة، فلا حياد لإدارة تعتمد في التوظيف على المحاباة والمحسوبية.
4. أحسن المشرع عندما جعل المسابقة الطريقة الرئيسية للالتحاق بالوظيفة العمومية، وذلك لما تحققه من تكافؤ في الفرص بين جميع المترشحين، ولما تتيحه من تزويد للإدارة بأكفأ وأصلح العناصر لشغل الوظائف العمومية من جهة أخرى.



5. ضمانات وضوابط قانونية تُحيط بالمسابقة من شأنها كفالة تطبيق مبدأ الكفاءة في الالتحاق بالوظيفة العمومية.
6. تبني المشرع نظام تقييم أداء الموظفين، وأحاطه بضمانات وضوابط قانونية من شأنها أن تجعل منه نظاما موضوعيا قائما على أساس الكفاءة والاستحقاق.
7. اخذ المشرع بنظام الترقية وقسمه إلى قسمين : الترقية في الدرجات والترقية في الرتب.
8. إنشاء أجهزة شؤون التوظيف المتمثلة في الهيكل المركزي للوظيفة العمومية والمجلس الأعلى للوظيفة العمومية وهيئات المشاركة والطعن بغرض تحقيق هدفا إصلاحيا عاما وتحسين مستوى الوظيفة العمومية.

## قائمة المراجع و المصادر

أولاً/ النصوص القانونية:

أ.دستور 1996.

ب/القوانين:

1. القانون رقم (78-12) المؤرخ في 05 أوت 1978 المتعلق بالقانون الاساسي العام

للعامل ( الجريدة الرسمية، عدد32)

ج/الأوامر:

1. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، القانون الاساسي العام للوظيفة

العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46

2. الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتضمن القانون الاساسي

للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46

د/المراسيم :

1. المرسوم الرئاسي رقم 06-177 المؤرخ في 31 ماي 2003 ، المتضمن الحاق

المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية العامة للحكومة.( ج ر عدد 36

الصادر في :31 ماي 2006.

2. المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في : 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة

الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،( ج ر عدد 61 )

3. المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في : 29 سبتمبر 2007 المحدد لكيفيات

توظيف الاعوان المتقاعدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد

المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام المطبق عليهم( ج ر عدد 61)

4. المرسوم الرئاسي رقم 88-131 المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن، المؤرخ في 04

جويلية 1988 (ج ر عدد 76)

5. المرسوم الرئاسي رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون

الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الادارات العمومية ( ج ر عدد 13)

6. المرسوم التنفيذي 03-190 المؤرخ في 30 افريل 2003 المحدد لصلاحيات المديرية

العامة للوظيفة العمومية ، (ج ر عدد30)

ه/القرارات:

المقرر رقم 13 ك/ح/م ع و ع/ الصادر في 2008 من المديرية العامة للتوظيف العمومية.

### ثانياً /الكتب:

1. اسماعيل قيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
2. . أعاد حمود القسي، الوجيز في القانون الإداري، الطبعة الأولى، الأردن، 1998
3. أنور أحمد رسلان، الصلاحية الأخلاقية شرط تولي الوظيفة العامة بمصر ودول ، مجلس التعاون الخليجي- دراسة مقارنة -مجلة الإدارة العامة، م ع س، العدد 65 يناير 1990.
4. هاملي عبدالقادر (2011م)، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، الجزائر - تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد، صفحة 53،50. بتصريف.
5. حسين عثمان محمد عثمان، أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004
6. .حسين محمود المهدوي، شرح أحكام الوظيفة العامة، الطبعة الثانية، الدار .الجماهيرية، ليبيا، 2001
7. .ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط5 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007
8. رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية( دراسة تحليلية مقارنة لأحكام الأمر رقم 03-66 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية
9. رفعت عبد الحليم الفاخوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشور المنظمة العالمية للتنمية، القاهرة، 2005
10. .سامي جمال الدين، منازعات الوظيفة العمومية والطعون المتصلة بشؤون الموظفين، ط5 ، منشأة معارف، الاسكندرية، مصر، 2005
11. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، الطبعة .الرابعة، القاهرة، 1996.
12. شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظيفة العمومية بين النظرية .والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الجزائر 2014

13. صبري حلي أحمد عبد العال، نظام الجدارة في تولي الوظائف العامة، دراسة مقارنة، دون طبعة، دار الجامع الجديدة، طنطا، 2008
14. طارق المجذوب، الإدارة العامة، منشور رت الحلي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2002.
15. طارق حسنين زيات، حرية الرأي لدى الموظف العام، دراسة مقارنة، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1998
16. عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على .التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
17. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية والكفاءة الانتاجية، الطبعة الثالثة، دار .غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1985
18. عمرو وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، .الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005
19. محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1988.
20. محمد باهي أبو يونس، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 1999.
21. مصطفى الشريف، أعوان الدولة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981.
22. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975
23. هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة، الطبعة الثالثة، سنة 2013 ، الجزائر.
- ثالثا /المذكرات:**
1. بلمزوي مبروكة، فاعلية تقلد الوظائف في الإدارة العمومية بين الكفاءة والتأهيل، دراسة حالة (مديرية الضرائب لولاية ورقلة )مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية الحقوق جامعة ورقلة(2014-2015).
2. تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالادارات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010/2009

3. فيرم فاطمة الزهراء ، الموظف العمومي ومبدأ الحياد الاداري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2004/2003.
4. مصطفى الشريف، تولية الوظائف العامة على ضوء القانون الأساسي العام للعامل، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 1985.
5. رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 1985.

# الفهرس

5	مقدمة
10	المبحث الأول : مفهوم مبدأ الكفاءة والتوظيف
11	المطلب الأول : مفهوم مبدأ الكفاءة في التوظيف
11	الفرع الأول : تعريف مبدأ الكفاءة
12	خصائص مبدأ الكفاءة في التوظيف
13	الفرع الثاني : مبدأ الكفاءة في الوظيفة قانونيا بالجزائر
16	المطلب الثاني : مفهوم التوظيف
16	الفرع الأول تعريف الموظف :
18	الفرع الثاني :
18	أ- أهمية التوظيف :
21	المبحث الثاني : أنواع مبدأ الكفاءة في التوظيف وعلاقة المبدأ بغيره من المبادئ الخدمة
21	المطلب الأول : أنواع مبدأ الكفاءة في التوظيف
21	الفرع الأول : الكفاءة الأخلاقية
25	الفرع الثاني : الكفاءة الصحية
26	الفرع الثالث : الكفاءة المهنية
28	المطلب الثاني : علاقة مبدأ الكفاءة في التوظيف بغيره من المبادئ الوظيفة العمومية
28	الفرع الأول : علاقة مبدأ الكفاءة في التوظيف بمبدأ حياد الإدارة :
39	الفرع الثاني : علاقة مبدأ الكفاءة في التوظيف بمبدأ المساواة :
42	الفصل الثاني : تطبيق مبدأ الكفاءة في التوظيف وأجهزة شؤون التوظيف
42	المبحث الأول : تطبيق مبدأ الكفاءة في التوظيف
42	الفرع الأول : مبدأ التوظيف عن طريق المسابقة :
46	الفرع الثاني : الاستثناءات الواردة على مبدأ التوظيف عن طريق المسابقة
49	المطلب الثاني : مبدأ الكفاءة في المسار الوظيفي
49	الفرع الأول : مبدأ الكفاءة في استحقاق الراتب والتقييم :



## الكفاءة في التوظيف آلية لتحسين الخدمة

51	الفرع الثاني :مبدأ الكفاءة في الترقية:.....
56	الفرع الثالث :مبدأ الكفاءة في الفصل في الوظيفة:.....
60	المبحث الثاني :أجهزة شؤون التوظيف:.....
61	المطلب الأول :الهيكل المركزي للوظيفة العمومية:.....
62	الفرع الأول :تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية:.....
63	الفرع الثاني :مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية.....
65	المطلب الثاني :المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.....
65	الفرع الأول :تشكيل المجلس الأعلى للوظيفة العامة.....
66	الفرع الثاني :اختصاصات المجلس الأعلى للوظيفة العامة:.....
67	المطلب الثاني :هيئات المشاركة والطنع:.....
67	الفرع الأول :اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء:.....
68	الفرع الثاني :لجان الطعن :.....
69	الفرع الثالث :اللجان التقنية:.....
72	خاتمة.....
.....	قائمة المراجع و المصادر.....