وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة :علوم التسيير التخصص: إدارة موارد بشرية

تقييم إستراتيجيات التوظيف و الترقية في الوظيف العمومي الجزائري

دراسة ميدانية في بلدية مستغانم

مقدمة من طرف الطالبة: تحت إشراف الاستاذة:

موسى كميلية قارة مصطفى فاطمة الزهراء

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيس اللجنة	د . مقراد عبد الله	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
المؤطر	د . قارة مصطفى فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة	جامعة مستغانم
مساعد المؤطر	أ . د . براينيس عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بوزيان العجال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2024_2025


بسم الله الرحمن الرحيم



الإهداء

أهدي حصاد جهدي هذا

إلى من غرس في نفسي حب العلم و المعرفة ، إلى من قدم لي الدعم و العطاء دون مقابل، أمي و أبي العزيزين، شكرا لكما على صبركما، تشجيعكما، و دعواتكما الصادقة التي كانت زادي في مسيرتي العلمية.

إلى إخوتي و أخي ،الذين كانوا لي سندا و عونا،و رافقوني بدعمهم و حبهم، فكنتم دائما مصدر قوتي و إلهامي،لكم مني كل الحب و التقدير.

إلى أصدقائي و زملائي الذين شاركوني هذه الرحلة، بكل تحدياتها و إنجزاتها،شكرا لكم على الدعم و المساندة.

وأخيرا،أهدي هذا العمل لكل من يؤمن بأن الاجتهاد و المثابرة هما مفتاح النجاح، راجية من الله أن يكون هذا الجهد المتواضع إضافة نافعة في مجالي العلمي و العملي .



الشكر و التقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، و أمدني بالقوة و الصبر خلال هذه الرحلة العملية .

أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى أستاذي المشرف "براينيس عبد القادر" ،الذي لم يبخل علي بتوجيهاته السديدة، و نصائحه القيمة،فكان نعم الداعم و الموجه،نسأل الله عز وجل أن يجازيه خير الجزاء .

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى أساتذتي الأفاضل في "كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير"، الذين لم يبخلو بعلمهم و توجيهاتهم، و الذين أثروا معارفي و فتحوا أمامي افاق البحث و التفكير العلمي،جزاكم الله عني خير الجزاء،كما نتقدم بشكرنا لأعضاء لجنة المناقشة مسبقا على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

أخص بالشكر أيضا السادة موظفي بلدية مستغانم الذين منحوا لي الفرصة لإتمام هذا العمل المتواضع ، و الذين قدموا لي يد العون و التسهيلات و نخص بالذكر السيد مدير مصلحة الموارد البشرية "أمين شريكي" الذي لم يبخل علي بتقديم المعلومات الكافية عن سير المصلحة .

جزى الله كل من قدم لي يد العون خير الجزاء، و أسأل الله أن يجعل هذا العمل المتواضع نافعا و مثمرا.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
كلمة الشكر	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول و الاشكال و الملاحق	
المقدمة العامة	(أ-ه)
الفصل الأول :مفاهيم أساسية حول التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري	
تمهيد	2
المبحث الأول :الاطار المفاهيمي للتوظيف في الوظيف العمومي الجزائري	3
المطلب الأول :مفهوم التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري	(3-4)
المطلب الثاني:أهمية التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري	(4-5)
المطلب الثالث: أهداف التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري	5
المبحث الثاني: مصادر و مبادئ و شروط التوظيف العمومي الجزائري	6
المطلب الأول :مصادر التوظيف العمومي الجزائري	(8-6)
المطلب الثاني: مبادئ العامة للتوظيف العمومي الجزائري	(10-9)
المطلب الثالث: شروط التوظيف العمومي الجزائري	(12-10)
المبحث الثالث: مراحل إستراتيجيات التوظيف العمومي الجزائري	13
المطلب الأول : مرحلتي التحضير و التخطيط للتوظيف في الوظيف العمومي الجزائري	(16-13)
المطلب الثاني: مرحلة الاستقطاب	(19-16)
المطلب الثالث: مرحلة الاختيار المهني و التعيين	(21-19)
خلاصة الفصل الأول	22

الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الترقية في الوظيف العمومي الجزائري	
تمهيد	24
المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للترقية في الوظيف العمومي الجزائري	25
المطلب الأول: مفهوم الترقية في الوظيف العمومي الجزائري	(26-25)
المطلب الثاني: أهمية الترقية و أهدافها في و.ع.ج	(27-26)
المطلب الثالث: محددات سياسة الترقية في و.ع.ج	(28-27)
المبحث الثاني: أنواع و شروط و اثار الترقية في الوظيف العمومي الجزائري	29
المطلب الأول: أنواع الترقية وخطواتها في و.ع.ج	(31-29)
المطلب الثاني: شروط الترقية في و.ع.ج	(32-31)
المطلب الثالث: اثار الترقية في و.ع.ج	32
المبحث الثالث: نظم الترقية ،مصادرها و مشاكلها في و.ع.ج	33
المطلب الأول: نظم و أساليب الترقية في و.ع.ج	(35-33)
المطلب الثاني: مصادر الترقية في الوظيف العمومي الجزائري	(36-35)
المطلب الثالث: مشاكل أنظمة الترقية في و.ع.ج	(37-36)
خلاصة الفصل الثاني.....	38
الفصل الثالث: الاطار التطبيقي للدراسة	
تمهيد	40
المبحث الأول: تقديم العام للبلدية محل الدراسة	41
المطلب الأول: التعريف ببلدية مستغانم	(42-41)
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم	(46-42)
المطلب الثالث: التعريف بالمصلحة المستقبلة	(47-46)
المبحث الثاني: ادوات الدراسة الاستبيانية	48

المطلب الأول: الأدوات المتبعة في الدراسة	48
المطلب الثاني :تحديد مجتمع و عينة الدراسة	48
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة	(50-48)
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الوصفية و تحليلها	51
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة	(56-51)
المطلب الثاني: تحليل النتائج و تقييم متغيرات الدراسة	(65-56)
المطلب الثالث: اختبار صحة فرضيات الدراسة	(70-65)
خلاصة الفصل الثالث.....	71
خاتمة عامة	(76-72)
التوصيات و المقترحات	(76-75)
قائمة المراجع	(80-77)
قائمة الملاحق	(93-81)
الملخص	94

فهرس الجداول

الجدول رقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	يبين أنواع التخطيط	16
(1-2)	التمييز بين الترقية في الدرجة و الرتبة	30
(1-3)	تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي	49
(2-3)	قيمة ألفا كرونباخ من برنامج spss	50
(3-3)	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	51
(4-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	52
(5-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	53
(6-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	54
(7-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	55
(8-3)	استجابة عينة الدراسة لبعد محور استراتيجيات التوظيف	57
(9-3)	استجابة عينة الدراسة لبعد محور استراتيجيات الترقية	60
(10-3)	استجابة عينة الدراسة لبعد محور الأداء التنظيمي	64
(11-3)	نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار اثر استراتيجيات التوظيف و الترقية على الأداء التنظيمي	66
(12-3)	نتائج تحليل التباين	66

فهرس الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1-1)	المخطط للعلاقة بين مصادر التوظيف الداخلي و الخارجي	8
(1-2)	يبين تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات	35
(1-3)	يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم	44
(2-3)	نسبة الذكور الاناث لأفراد العينة	52
(3-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر	53
(4-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	54
(5-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	55
(6-3)	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	56
(7-3)	التوزيع الطبيعي للبواقي	69
(8-3)	تجانس تباين البواقي	69

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	استبيان الدراسة
2	محضر تنصيب
3	اتفاقية خاصة بالتكوين قبل الترقية
4	قرار الترقية عن طريق الامتحان المهني

المقدمة

المقدمة العامة

يعد العنصر البشري عاملا أساسيا لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات المرجوة لأي مؤسسة. كما يشكل الدعامة الرئيسية للتنمية على مستوى العالم، نظرا لكون تقدم العملية التنموية واستمراريتها يعتمدان على حسن استثمار هذا المورد باعتباره العنصر الأكثر أهمية في هذه العملية، وبناء على ذلك. فإن نجاح المؤسسة في بلوغ أهدافها بفعالية، وكفاءة يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى أداء مواردها للبشرية.، وما تمتلكه من المهارات والكفاءات. ونظرا لهذه الأهمية البالغة تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها وتخصصاتها. إلى تطوير افضل الوسائل والآليات لاستثمار إمكانيات العنصر البشري وتنميته إلى جانب. تحفيزه على تحقيق أعلى مستويات الأداء، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل. ويتم ذلك عبر مجموعة من الإجراءات والعمليات التنظيمية التي تتعلق مباشرة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، ومن أبرزها عمليات التوظيف والترقية لما لهما من تأثير مباشر على الموظف والمؤسسة على حد سواء .

ومن هذا المنطلق، فإن موضوع التوظيف والترقية يعد من العناصر الأساسية لتحسين الأداء تنظيمي للمؤسسات الحكومية، ويعد أيضا من أهم المواضيع الحيوية بالنسبة للموظف والمنظمة. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن هناك علاقة مهمة بين إستراتيجيات التوظيف والترقية وأداء المؤسسي العالي. حيث يتم قياس الأداء العالي من خلال أربعة أبعاد رئيسية القيادة، والاستراتيجية، والهيكل، والعمليات، الثقافة التنظيمية، بحيث تواجه مؤسسات اليوم، سواء عمومية أم خاصة، بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات والتحولات والتحديات، الذي تعيق تنفيذ إستراتيجيات التوظيف الترقية ورغم ذلك لازلت تعمل ليومنا هذا على بقائها وتحسين أدائها، وفي ظل هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى دراسة و تقييم فعالية استراتيجيات التوظيف والترقية الحالية في تحسين أداء التنظيمي في الوظيفة العمومية

استنادا إلى ما تقدم، نهدف إلى إلمام و الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، وهو ما قادنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية

الإشكالية

ما مدى فعالية استراتيجيات التوظيف والترقية في تحسين الأداء التنظيمي في الوظيف العمومي الجزائري؟

الأسئلة الفرعية

انطلاقا من الإشكالية المطروحة، يمكننا بلورة مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسهم في توضيح مختلف أبعاد الموضوع قيد الدراسة

السؤال الأول : ما هي أبرز التحديات التي تواجه التوظيف و الترقية في الوظيف العمومي الجزائري ؟

السؤال الثاني : كيف يمكن تحسين استراتيجيات التوظيف والترقية لضمان كفاءة أكبر في الإدارة العمومية؟

السؤال الثالث : كيف تؤثر استراتيجيات التوظيف على جودة الخدمات العامة وعلى التحفيز الوظيفي والأداء الإداري ؟

فراضيات الدراسة

انطلاقا من الإشكالية والتساؤلات المطروحة، يمكن اقتراح بعض فرضيات التي تساعد في فهم موضوع المدروس

الفرضية الاولى: نقص الشفافية في أليات التوظيف والترقية يؤدي إلى ضعف الثقة بين الموظفين والإدارة

الفرضية الثانية: غياب معايير واضحة وشفافة في التوظيف والترقية، يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي، ويضعف الكفاءة الإدارية

الفرضية الثالثة : توفير حوافز مهنية من خلال استراتيجيات توظيف فعالة يعزز من تحفيز الموظفين، ويساهم في رفع مستوى الأداء

أسباب اختيار الموضوع؟

تكتسي استراتيجيات التوظيف والترقية أهمية بالغة في التعزيز أداء المؤسسات العمومية، وتحقيق أهدافها التنموية

نلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق الجزائري مما يبرز الحاجة إلى معالجته بحثيا

يواجه قطاع الوظيف العمومي تحدي اسمه تحديات متعددة في مجالي التوظيف والترقية كضعف الشفافية والمعايير المعتمدة

تأتي هذه الدراسة في ظل التغيرات التي تعرفها السياسة العمومية ما يستدعي تقييم مدى فعالية الاستراتيجية الحالية

ينبع اختيار الموضوع من اهتمامي بمجال تسيير المواد البشرية في القطاع العام

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد الجوانب الحيوية في تسيير الموارد البشرية داخل مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري، وهو تقييم استراتيجية التوظيف، والترقية، كما تساهم في الكشف عن نقاط القوة والضعف في هذه السياسات. ويعزز الجهود الرامية إلى تحسينها بما ينسجم مع مبادئ الكفاءة العدالة والشفافية

أهداف الدراسة

سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تقييم مدى فعالية استراتيجيات التوظيف والترقية، في مؤسسة الوظيف العمومي.

تحديد الإشكالات والصعوبات المرتبطة بتنفيذ هذه الاستراتيجيات على أرض الواقع.

تعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي هذا من جهة .

لفت الانتباه إلى أهمية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، باعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ سياساتها.

منهج الدراسة

و لغرض التعمق في دراسة الموضوع و تحليل مختلف مكوناته بشكل شامل تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي من خلال الرجوع إلى المراجع الاقتصادية والقوانين والتشريعات الجزائرية ذات الصلة، قصد استكشاف المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، و استراتيجية التوظيف والترقية وتبيان العلاقة بينهما. كما تم توظيف منهج دراسة الحالة لرصد واقع الموضوع في الجزائر من خلال القيام بزيارات ميدانية لمصلحة الموظفين في بلدية مستغانم، و اطلاع على الوثائق الإدارية وتحليلها وفقا لما هو معمول به.

الدراسات السابقة

دراسة فلاح رشيد تحت عنوان استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية، دراسة حالة بلدية سيدي لخضر مستغانم مذكرة لنيل شهادة الماستر سنة2019 اهتم بدراسته لموضوع التوظيف و المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، استخلص العلاقة بينهما .

دراسة جوادرية عبد الرحيم تحت عنوان اثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية ، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الامومة و الطفولة لالة خيرة مستغانم مذكرة لنيل شهادة الماستر سنة 2023 اهتم بدراسته لموضوع الترقية و مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي و اهتم أيضا بدراسة العلاقة المرتبطة بين الترقية و الموظفين من جهة و بالمنظمة من جهة أخرى .

تقسيمات البحث

تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي و كل فصل يحتوي على ثلاث مباحث

حيث تطرقت في الفصل الاول الى مفاهيم اساسية حول استراتيجيات التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري و لقد اشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث المبحث الاول حاولت ان اعرض فيه الاطار المفاهيمي للتوظيف في الوظيف العمومي الجزائري اما المبحث الثاني تناولت فيه مصادر و مبادئ و شروط التوظيف العمومي الجزائري بينما المبحث الثالث تطرقت فيه الى مراحل استراتيجية التوظيف العمومي الجزائري

اما الفصل الثاني فاشتمل على ثلاث مباحث كذلك المبحث الاول تناولت فيه مفاهيم اساسية حول استراتيجيات الترقية في الوظيف العمومي الجزائري اما المبحث الثاني فتناولت فيه انواع و شروط و اثار الترقية في الوظيف العمومي الجزائري بينما المبحث الثالث استعرضت فيه نظم و مصادر الترقية والمشاكل التي تواجهها

اخيرا الفصل التطبيقي تم من خلاله التعرف على واقع تقييم استراتيجيات التوظيف و الترقية في الجزائر و ذلك من خلال التطرق الى دراسة حالة التوظيف و الترقية على مستوى بلدية مستغانم

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري

تمهيد:

يعد التوظيف في الوظيفة العمومية. أحد الركائز الأساسية. التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية في الدولة. حيث يمثل الاداة الرئيسية لضمان استمرارية المرافق العمومية وتقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفعالية. وفي الجزائر، يحتل هذا الموضوع أهمية بالغة بالنظر إلى طبيعة النظام الإداري القائم والدور الكبير الذي تلعبه الوظيفة العمومية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

إن فهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتوظيف في القطاع العام الجزائري، من حيث القطاع القانوني والتنظيمي، والشروط الالتحاق، وأنماط التوظيف، يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للباحثين والمهتمين بالشأن الإداري، خاصة في ظل التحديات الراهنة التي تشهدها الإدارة الجزائرية في مجال تحديث أنظمتها وتحقيق الشفافية والعدالة في التوظيف

سنتعرض في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية حول التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري و للإحاطة بمختلف هذه المفاهيم قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث

حيث نتناول في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للتوظيف في الوظيف العمومي الجزائري وفي المبحث الثاني مبادئ وشروط ومصادر التوظيف العمومي الجزائري أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى مراحل استراتيجية التوظيف العمومي الجزائري

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتوظيف في الوظيف العمومي الجزائري

يعتبر التوظيف في الوظيفة العمومية من المواضيع المهمة في تسيير المورد البشرية، كونه يمثل البوابة الأساسية للالتحاق بمناصب العمل في القطاع العام، ويهدف إلى ضمان اختيار الكفاءات المناسبة لخدمة المرفق العام وفقا لمبادئ الشفافية وتكافؤ الفرص. وفي هذا الإطار، من الضروري التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذا المجال

المطلب الأول : مفهوم التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري

1-مفهوم التوظيف: يعتبر التوظيف مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدر وأكفأ العناصر ثم ترغيبهم للإندماج داخل المؤسسة بفعلية في نشاطها، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية ، ويتبع كل هذا بإجراءات تسمح للمؤسسة بتهيئة نفسها لكي تجلب عدد كافي من المترشحين الذين يتصفون بمهارات وحافز مقابل المنصب المقترح أو المعروض[1] ، وكذا تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة و الرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا اساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف "تزويد المصالح والورشات و المخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها ، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المؤسسة و تحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام هذه الوظيفة"[2] ، ويعرف توظيف كذلك أنه عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه، ونجد كذلك ان pierre jardillier عرف التوظيف انه "ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص او عنصر جديد وإضافي في المؤسسة"[3]، وبالاعتماد على التعاريف السابقة، يتضح أن عملية التوظيف هي سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة من أجل اختيار الموارد البشرية المناسبة والتي تتوفر فيها معايير الكفاءة والقدرة اللازمة لشغل مناصب الشاغرة.

انطلاقا مما سبق من التعاريف حول عملية التوظيف ، يمكننا استخلاص ان التوظيف يعد من الأنشطة الأساسية التي تقوم بها المؤسسة ، و يهدف الى البحث عن القوى العاملة المناسبة و المؤهلة لتولي المناصب الشاغرة ، بما يضمن تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة من جهة ، وقدرات و كفاءات الافراد من جهة أخرى .

2-مفهوم التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري: يعد التوظيف في الوظيفة العمومية من بين الاليات الأساسية التي تعتمدها الدولة لتجسيد مبدأ المساواة و تكافؤ الفرص بين المواطنين في الالتحاق بالوظائف العامة ، و يقصد به تلك العملية الإدارية و التنظيمية التي يتم من خلالها اختيار الافراد و دمجهم في مناصب

[1] رحماني يوسف زكريا ، لبرق محمد رياض ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة ،الجزائر، مارس 2021ص 587 .

[2] فلاح رشيد، استراتيجية التوظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،2019،ص28 .

[3] المرجع نفسه السابق، ص28 .

عمل دائمة في الإدارة العمومية ، وفق شروط محددة قانونا ، وبما يضمن تلبية حاجيات المرفق العام من الموارد البشرية المؤهلة .

وقد نظم المشرع الجزائري هذه العملية بموجب الامر 06-03 المؤرخ في جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، حيث نص في مادته 74 على ان التوظيف يتم عن طريق مسابقات يراعى فيها مبدأ الاستحقاق ، إما على أساس الاختبارات او الشهادات، او عن طريق التوظيف المباشر لفئات معينة [1].

ويشكل التوظيف في هذا السياق أداة قانونية وإدارية تهدف إلى ضمان فعالية الخدمة العمومية واستمراريتها ، من خلال اختيار الموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة، مع احترام الضوابط التنظيمية والمبادئ العامة التي تحكم الوظيفة العمومية ،كالنزاهة ، شفافية ،الحياد، والمساواة .[2]

المطلب الثاني : أهمية التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري

تعد عملية التوظيف من الركائز الأساسية في أي مؤسسة ، حيث تسعى من خلالها إلى جذب وانتقاء أفضل الكفاءات التي تساهم في بلوغ أهدافها الاستراتيجية. وتكمن أهمية هذه العملية في دورها المحوري ضمن منظومة إدارة الموارد البشرية، إذ تنعكس فعاليتها بشكل مباشر على نجاح هذه الإدارة. ويمكن إدراك أهمية التوظيف من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وعلى رأسها تأمين أفضل العناصر المؤهلة وذات الكفاءة العالية لشغل المناصب المتاحة داخل المؤسسة .

و تتمثل أهمية عملية التوظيف أيضا في دعم إدارة موارد البشرية من خلال الحد من احتمال تعيين أشخاص غير مناسبين للوظائف، وهو ما قد يترتب عليه اعباء كبيرة على المؤسسة، فإلى جانب التكاليف المباشرة من الرواتب والتكوين، قد تنجم عن تعيين الشخص غير المناسب خسائر أكبر نتيجة قراراته الخاطئة، مما قد يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة، وقد يصل في بعض الحالات الى التسبب في خسائر جسيمة تهدد استقرارها.

يكتسي التوظيف في الوظيفة العمومية أهمية بالغة باعتباره أحد الركائز الأساسية لضمان حسن سير المرفق العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة العمومية . فعملية التوظيف لا تقتصر فقط على شغل المناصب الشاغرة ، بل تعدداها الى اختيار الكفاءات القادرة على المساهمة بفعالية في تحسين الأداء الإداري ، و تقديم خدمات نوعية للمواطن .

وتكمن أهميته كونه يتيح تجديد الطاقات البشرية داخل المؤسسة العمومية، و يساهم في إدخال رؤى جديدة وأساليب عمل متطورة، مما يعزز من ديناميكية الجهاز الإداري، ويزيد من مردوديته.[3] كما أن التوظيف المبني

[1] القانون رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية، العدد 46، سنة 2006، المادة74 .

[2] قشي، جمال ، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية ، دار الخلدونية ، الجزائر ،2013، ص 112 .

[3] بن يوسف ، عبد الكريم ، الوظيفة العمومية في الجزائر: الاطار القانوني و التنظيمي ، دار هومة ، الجزائر ،2016 ، ص89

على معايير موضوعية يعد وسيلة لتكريس مبادئ الشفافية والمساواة، و يسهم في تعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة .[1]

إضافة إلى ذلك، فإن توظيف الأفراد المؤهلين والملتزمين يساعد على تقليص معدلات الأخطاء الإدارية، ويساهم في تحسين نوعية اتخاذ القرار داخل الهيئات العمومية، مما ينعكس إيجابا على فعاليات السياسات العمومية وكفاءة التسيير الإداري .[2]

المطلب الثالث : اهداف التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري

من خلال التعاريف السابقة لعملية التوظيف يتبين ان له عدة اهداف التي تضمن فعالية الإدارة العمومية و استمرارية الخدمة العمومية ، و باعتبارها مرحلة حاسمة تمس كلا من حياة المؤسسة و حياة الافراد على حد السواء، وتتمثل ابرز الأهداف التي ترمي اليها عملية التوظيف فيما يلي:

تغطية الحاجات الفعلية للمناصب الشاغرة داخل الإدارة

- ضمان استمرارية المرفق العام و تحقيق استقرار سير المصلحة
- تحقيق مبدأ العدالة و تكافؤ الفرص في الالتحاق بالوظائف
- اختيار الكفاءات و المهارات المؤهلة القادرة على تحسين أداء الإدارة
- تجديد الطاقات البشرية داخل الإدارة العمومية بدماء شابة مؤهلة
- تعزيز الانتماء و تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجدد
- جلب اكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار احسنهم
- دعم التطوير الإداري من خلال تحسين مستوى الكفاءة البشرية بالمؤسسة

[1] قشي، جمال ، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص118

[2] رزوق ، عبد القادر ، قانون الوظيفة العمومية الجزائري : شرح و تحليل ، المكتب الجامعي الحديث ، الجزائر، 2019، ص104

المبحث الثاني : مصادر و مبادئ و شروط التوظيف العمومي الجزائري

تعتبر عملية التوظيف من اهم المراحل التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية لتوفير الموارد البشرية اتي تحتاجها ،و لكي تكون هذه العملية ناجحة و منظمة ، يجب ان تقوم على مبادئ واضحة و تحترم فيها شروط معينة . كما ان اختيار المصدر المناسب للتوظيف ، سواء من داخل او خارج المؤسسة ، له دور كبير في تحسين أداء الإدارة و تحقيق أهدافها .

المطلب الأول : مصادر التوظيف

تعد مصادر التوظيف من المكونات الأساسية في سياسة إدارة الموارد البشرية ، حيث تمثل القنوات التي تعتمدها الإدارة العمومية لاستقطاب الافراد المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة ،و تختلف هذه المصادر باختلاف نوع التوظيف ، سواء أكان توظيفا داخليا او خارجيا ، و يحدد القانون و التنظيم المعمول بهما في الجزائر الأطر المعتمدة لاستغلال هذه المصادر. وتتمثل أهم مصادر في الوظيفة العمومية الجزائرية فيما يلي:

1-المصدر الداخلي:

يقصد بالتوظيف الداخلي شغل المناصب الشاغرة داخل المؤسسة عن طريق الاعتماد على موظفيها الحاليين ،إما من خلال الترقية او النقل بين الأقسام المختلفة . و تهدف هذه الالية الى الاستفادة من الكفاءات البشرية المتوفرة داخليا ، مما يسهم في تحفيزهم و رفع روحهم المعنوية ، و هذا نظرا لما تحققه سياسة التوظيف من الداخل من مزايا إلا انها لا تخلو من العيوب و فيم يلي نعرض اهم المزايا و العيوب .[1]

1-1 مزايا التوظيف الداخلي :

- **خفض التكاليف :** التوظيف من الداخل عادة ما يكون اقل تكلفة مقارنة بالاستقطاب الخارجي الذي يتطلب نفقات إضافية مثل الإعلانات و إجراءات التوظيف الموسعة .
- **رفع الروح المعنوية:** يؤدي تفضيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الجديدة الى تعزيز معنوياتهم و زيادة ولائهم للمؤسسة .
- **استثمار الخبرات الداخلية:** يسمح بالاستفادة من الخبرات المتراكمة للموظفين ، و يقلل من زمن التأقلم مع الوظيفة الجديدة .
- **تحقيق الاستقرار التنظيمي :** يساهم في استقرار المؤسسة و يجنبها مخاطر توظيف عناصر خارجية قد تواجه صعوبات في الاندماج .

2-1 عيوب التوظيف الداخلي:

- **حرمان المؤسسة من كفاءات جديدة:** الاعتماد المفرط على الكفاءات الداخلية قد يحرم المؤسسة من دماء جديدة و أفكار مبتكرة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي .

[1] فلاح رشيد، استراتيجية التوظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية ، مرجع سبق ذكره ،ص30

- **التأثيرات الشخصية :** قد تتأثر قرارات التوظيف بعوامل شخصية ، مما يضعف من نزاهة عملية الاختيار.
- **محدودية الاختيار:** يقلل الاعتماد الكلي على الموارد الداخلية من عدد البدائل المتاحة ، و يحد من تنوع الكفاءات المطلوبة لمتطلبات الوظائف المستقبلية .
- **التكرار و الجمود :** الاعتماد على الموظفين القدامى قد يؤدي الى تكرار نفس نتائج الأداء و عدم ادخال تغييرات جوهرية في الأداء الوظيفي .

2-المصدر الخارجي :

يقصد بالمصادر الخارجية ملء المناصب الشاغرة بالمؤسسة من الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل الخارجي، وذلك في حالة عدم توفر المصادر الداخلية، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية، وقد تمتد لتشمل السوق الوطنية على المستوى الدولة، أو تتعدى لتشمل البحث عن الموارد البشرية من دول أخرى، فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل المناصب الشاغرة بها، فلا بد لها من اللجوء الى المصادر الخارجية.[1]

1-2 مزايا التوظيف الخارجي :

- **استقطاب كفاءات جديدة :** يسمح للمؤسسة بالحصول على مهارات غير متوفرة داخليا ، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء العام .
- **تعزيز الابتكار و التجديد :** العناصر الجديدة غالبا ما تجلب أفكار و أساليب عمل حديثة تسهم في تطوير طرق العمل التقليدية داخل المؤسسة .
- **توسيع قاعدة الاختيار:** يوفر التوظيف الخارجي عددا اكبر من المترشحين ، مما يزيد من فرص اختيار الأنسب من حيث الكفاءة و الملائمة للوظيفة .
- **مواكبة التغيرات في سوق العمل:** يساعد في ادخال خبرات تتماشى مع تطورات التكنولوجية و الإدارية الحديثة التي قد لا تكون متوفرة داخل المؤسسة .

2-2 عيوب التوظيف الخارجي :

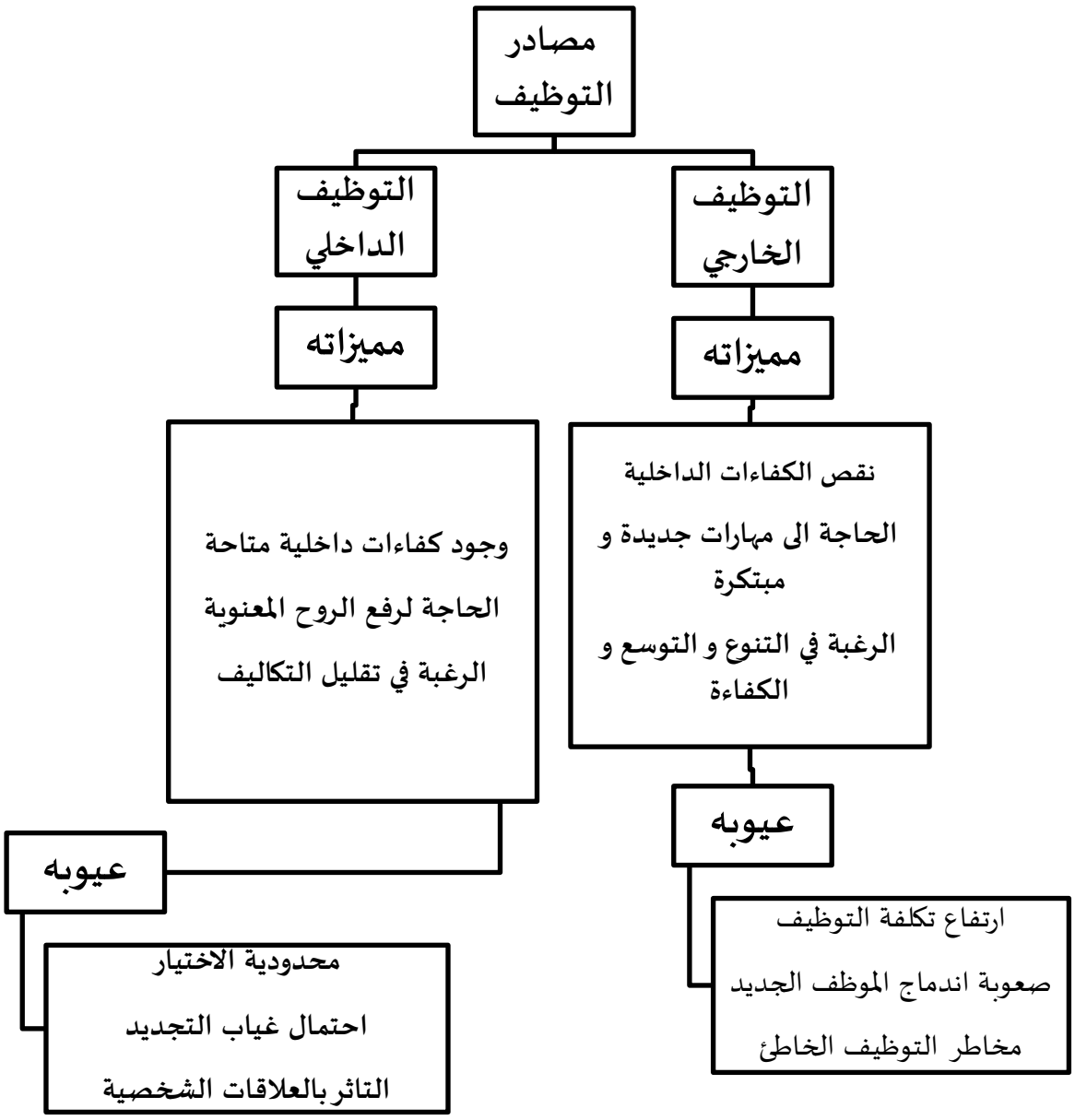
- **طول مدة الاندماج :** يحتاج الموظفون الجدد الى وقت للتأقلم مع بيئة العمل و ثقافة المؤسسة، مما قد يؤثر مؤقتا على الإنتاجية .
- **ارتفاع تكلفة التوظيف:** يتطلب الإعلان عن الوظائف و اجراء الاختبارات و المقابلات نفقات إضافية ، مما يزيد من التكاليف المالية .
- **مخاطر التوظيف الخاطئ :** عدم معرفة المؤسسة الدقيقة بخلفيات المرشحين قد يؤدي الى تعيين اشخاص غير مناسبين للوظيفة او للبيئة التنظيمية .

[1] فلاح رشيد، استراتيجية التوظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية ، مرجع سبق ذكره ،ص32

- **إحباط الموظفين الداخليين :** اللجوء المستمر للتوظيف الخارجي قد يولد شعورا بالإحباط لدى الموظفين الحاليين الذين يرون فرصهم في الترقية محدودة.

يبين المخطط التالي العلاقة بين مصادر التوظيف الداخلي و الخارجي ،مع توضيح اهم الحالات التي يتم فيها اللجوء الى كل منهما، وكذا ابرز المزايا و العيوب المرتبطة بهما

الشكل رقم (1-1) : المخطط للعلاقة بين مصادر التوظيف الداخلي و الخارجي



المصدر: الشكل من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما تم جمعه و تحليله من مراجع اكاديمية ذات صلة

المطلب الثاني : مبادئ التوظيف العمومي الجزائري

تبنت الوظيفة العمومية في مجال التوظيف مبادئ أساسية نذكر منها ما يلي :

1-مبدأ المساواة امام القانون :

يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة العمومية تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة العمومية على ان تتوفر فيهم الشروط اللازمة و التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة العمومية الشاغرة و المعلن عنها .[1]

يستمد مبدأ مساواة المواطنين أمام القانون في تولي الوظائف العمومية والمشاركة في تسيير الشؤون العمومية قوته من المواثيق والاعلانات الدولية التي تنص على تفادي مظاهر الاقصاء والتخصيص. وهو المبدأ ذاته الذي ينص عليه الإعلان العالمي لحقوق الإنسان العالم 1789 المادة 21/ 2والذي أكده المؤسس الجزائري في المادة 32 من دستور 2016 المتعلقة بالمساواة في الحقوق والواجبات، بنصه صراحه على أن كل المواطنين سواسية أمام القانون، ولا يمكن أن يتذرع باي تمييز يعود سببه الى المولد أو العرق أو الجنس أو الرأي أو أي شرط أو ظرف آخر شخصي أو اجتماعي ، كما نص أيضا المؤسس الجزائري في المادة 63 من الدستور، على مبدأ تساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون.[2]

و أن التشريع بقانون هو من اختصاص البرلمان بغرفتيه ومنها في عل الصمانات الأساسية للموظفين والقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المادة(140/25من الدستور)

وتطبيقا لذلك نص المشرع الجزائري في المادة 74 من القانون الحالي العام للوظيفة العمومية العام 2006 على مبدأ الالتحاق الوظائف العمومية كحق لكل من تتوفر فيه الشروط المؤهلة لممارسة وضيفه عموميه القانونية منها والبدنية والذهنية.[3]

وقد سمح تطبيق هذا المبدأ للعديد من النساء بالالتحاق بالوظيفة العمومية و قضاء حياة مهنية في جميع الرتب والأسلاك والمناصب والوظائف العليا . كما سمح لدوي الاحتياجات الخاصة أو المعاقين بالالتحاق الوظائف العمومية في حدود نسبة محددة قانونا (3٪).

2-مبدأ الجدارة و الاستحقاق :

يقتضي الرفع من مستوى أداء الادارة العمومية اختيار أفضل الموارد البشر ية القادرة على تحمل

[1] فلاح رشيد ،استراتيجية التوظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية ، مرجع سبق ذكره ،ص 34

[2] السعيد مقدم ،دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية و تطبيقاتها في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2019، ص300

[3] المرجع نفسه السابق ، ص301

مسؤوليتها، لذا لابد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار و يدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الافضل لتحقيق ذلك[1] . و ينبغي على التوظيف ان يقوم أساسا على مبدأ الاستحقاق و ذلك عن طريق تنظيم المسابقات التي تسمح للمواطنين بتحقيق آمالهم في تقلد الوظائف العمومية بنفس الشروط المتساوية، وللإدارة بالانتقاء الصارم للمترشحين .[2]

مبدأ الجدارة و الاستحقاق هو الأسلوب الذي تعتمد علية الإدارة في اختيار الموظفين و الاحتفاظ بهم ، بناءا على الكفاءة و الصلاحية . و يعد التطبيق السليم لهذا المبدأ عاملا أساسيا في تحسين الأداء الإداري و تحقيق المصلحة العامة .

فنجاح الإدارة لا يتوقف فقط على جودة الأنظمة التي تضعها ، بل يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة الأشخاص الذين يوكل اليهم تنفيذ هذه الأنظمة . فبدون موظف كفء تظل الإدارة عاجزة عن تحقيق أهدافها ، حتى و إن كانت أنظمتها مثالية . و قد ساهم هذا المبدأ في تحقيق عدة فوائد ، من أهمها :

- تعزيز الكفاءة في الأداء من خلال اختيار الاجدر و الاصلح
- الحد من المحسوبية في التعيين
- تعزيز الالتزام بخدمة المصلحة العامة

3- مبدأ الدائمية :

الى جانب مبدأي المساواة و الجدارة ، يعد مبدأ الدائمية في الوظيفة من المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الوظيفة العمومية . و يقصد به ان يكرس الموظف حياته المهنية لخدمة الإدارة و المؤسسة التي عين فيها ، و ذلك من خلال أداء واجباته و الاستفادة من الحقوق الممنوحة له ،الى غاية بلوغه سن التقاعد المحدد قانونا.

و يوفر هذا المبدأ نوعا من الاستقرار المهني للموظف ، مما يساهم في تحسين مردوديته و رفع مستوى أدائه ، غير ان الدائمية قد تستغل في بعض الحالات بطريقة تعفسية ، اذا غابت اليات الرقابة و التقييم ، مما قد يؤدي الى التهاون او ضعف الإنتاجية . ونظرا لأهميته . اعتمدت العديد من الدول ، لا سيما الأوروبية منها ، هذا المبدأ في انظمتها القانونية، كما نصت عليه الدساتير الحديثة بهدف ضمان بيئة عمل مستقرة و امنة ،تحفز الموظف على العطاء و الاستمرارية ، و ترفع من كفاءته و مساهمته في تحقيق اهداف الإدارة .

المطلب الثالث : شروط التوظيف في الوظيف العمومي الجزائري

يخضع المشرع الجزائري التوظيف في الوظيفة العمومية لجملة من الشروط القانونية و التنظيمية التي تهدف الى ضمان انتقاء الافراد الاكفأ لغل المناصب العامة. و تحدد هذه الشروط في الامر رقم 06-03 المتضمن

[1] فلاح رشيد، استراتيجية التوظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية ، مرجع سبق ذكره ،ص 35

[2] السعيد مقدم ،دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية و تطبيقاتها في الجزائر ، مرجع سبق ذكره، ص301

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكذا في المراسيم التطبيقية ذات الصلة . و تنقسم هذه الشروط الى :

1-الشروط العامة للتوظيف :

إن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، لا يعني بالضرورة استبعاد فرض شروط أخرى للتوظيف، طالما لا تستهدف حرمان بعض الفئات من المواطنين الراغبين في الالتحاق بالوظائف العمومية[1] .

ولذلك فلا غرابة أن تلجأ بعض النصوص القانونية أو التنظيمية إلى فرض شروط معينة، كما هو الشأن في مجال الانتخابات، أين يكون مبدأ الاقتراع العام مرتبطا هو الآخر بتوفر شروط حق التصويت. وفي مجال التوظيف، نجد أن المادة 75 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية تشترط توفر جملة من الشروط المحددة قانونا للالتحاق بالوظيفة العمومية وهي كالتالي:

1-1 أن يكون جزائري الجنسية :

إن اشتراط الجنسية لا يقتصر على الموظفين فحسب، بل يتعداه ليشمل كافة أعوان الدولة عموما . وقد استقر المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام الجديد للوظيفة العمومية لعام 2006 على النص صراحة في المادة 75 على اشتراط الجنسية للتوظيف كمبدأ عام دون الخوض في تفصيلاته تاركا بذلك تقدير إدراج بعض القيود عند الاقتضاء للقوانين الاساسية الخاصة. والجدير بالملاحظة أن اشتراط الجنسية الجزائرية لتولى وظائف عمومية لا يمنع الدولة الجزائرية من الاستعانة بأعوان اجانب في إطار الإتفاقيات الثنائية أو المتعددة الأطراف في مجال التعاون التقني والعلمي والثقافي cooperation technique أو في إطار ما يعرف بعقود القانون العام.droit commun. [2]

1-2 أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية و عدم وجود سوابق قضائية تتعارض مع طبيعة الوظيفية :

وهذا الشرط يسري على كافة الوظائف العمومية وكافة أعوان الدولة عموما، فهو يتعلق بحسن السيرة والسلوك bonne moralite بأخلاقيات المهنة deontologie professionnelle، كما يعنى أيضا التمتع بالحقوق المدنية اى الحق في أن ينتخب وينتخب droit de vote et deligibilite ومن حمل أي وسام والحق في أن يكون عضوا مساعدا محلفا أو خبيرا Expert او شاهدا على أي عقد او امام القضاء؛ وهو شرط للالتحاق بالوظيفة العمومية يعكس العلاقة المتينة المتواجدة بين المواطنة والوظيفة العمومية .

1-3 أن يكون المترشح في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية :

كل مترشح لوظيفة عمومية مطالب بتوضيح وضعيته تجاه الخدمة الوطنية، وينبغي أن تكون وضعيته منتظمة تجاه قانون الخدمة الوطنية حتى يتسنى له الترشح وشغل وظيفة عمومية وذلك طبقا لقانون

[1] السعيد مقدم ،دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية و تطبيقاتها في الجزائر ، مرجع سبق ذكره، ص301

[2] المرجع نفسه السابق ، ص302-303

الخدمة الوطنية الصادر عام 1974 بالأمر رقم 74/103 المؤرخ في 15 نوفمبر 1974 ، والنصوص التطبيقية بهذا الصدد.

4-1 أن تتوفر في المترشح شروط السن و القدرة البدنية و الذهنية :

نصت المادة 78 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية على أن السن الدنيا المحددة للالتحاق بوظيفة عمومية هي 18 سنة كاملة. ويتمتع صغار العمال إلى غاية بلوغهم سن الرشد بنفس الحقوق، كما يخضعون أما فيما يتعلق بالقدرة البدنية والذهنية المطلوبة لممارسة الوظيفة فإنه لا يمكن تعيين أى مترشح فى وظيفة عمومية ما لم يقدم للإدارة شهادة طبية مسلمة من طبيب عام ممارس ومحلف، تؤكد بأن المعني سليم، غير مصاب بأي مرض أو عاهة تتنافى وممارسة مهامه الى جانب المواصفات الطبية الأخرى المطلوبة لنفس الواجبات شأنهم في ذلك شأن العمال الشاغلين لنفس مناصب العمل.

أما بخصوص الخلافات أو المنازعات التي يمكن أن تثار حول مدى توفر شرط اللياقة البدنية في المترشح للوظيفة، كأن تدعي الإدارة بأن العاهة أو العجز يتعارضان وممارسة المترشح للوظيفة، فهي مسألة موضوعية تظل مراقبة ماديتها وطابعها المبطل لحق الممارسة خاضعة للقاضي .

2- الشروط الخاصة للتوظيف:

تتعلق بالشهادات و المؤهلات العلمية المطلوبة لكل منصب ، و يتم تحديدها وفقا للرتبة و نمط التوظيف (شهادة جامعية، شهادة تقني، شهادة ماستر.....)، و تحدد هذه الشروط في شبكات تصنيف الوظائف او في الإعلانات الخاصة بكل مسابقة. و تنص المادة80 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على الكيفيات التالية:

- المسابقة على أساس الاختبارات
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض الاسلاك الوظيفية
- الفحص المهني
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة

المبحث الثالث : مراحل إستراتيجيات التوظيف العمومي الجزائري

تسعى الإدارة العمومية إلى تحقيق الفعالية والنجاعة من خلال توظيف كفاءات قادرة على المساهمة في تحسين الأداء العام. ومن أجل ذلك، تمر عملية التوظيف بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمنظمة، تبدأ من التحضير والتخطيط، مرورًا بمرحلة الاستقطاب، ثم تنتهي بمرحلة اختيار الموظف وتعيينه. وتمثل هذه المراحل إطارًا عمليًا يضمن التوظيف العادل والفعال، وفق القوانين والضوابط التي تحكم الوظيفة العمومية في الجزائر.

المطلب الأول : مرحلتي التحضير و التخطيط للتوظيف في الوظيف العمومي الجزائري

تُعد مرحلتا التحضير والتخطيط من المراحل الجوهرية في استراتيجية التوظيف، إذ تشكلان الأساس الذي تُبنى عليه باقي العمليات الإدارية والتنظيمية في التوظيف. وتكتسيان أهمية بالغة لضمان تطابق الموارد البشرية المستقطبة مع الحاجيات الفعلية للمؤسسات العمومية.

أولا :مرحلة التحضير :

تمثل هذه المرحلة في عملية تقييم دقيقة للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمناصب، بناءً على المعطيات الإدارية كعدد المناصب الشاغرة، المغادرة، التقاعد، أو فتح مناصب جديدة لمواجهة أعباء إضافية [1].

ويشمل التحضير أيضًا مراجعة الهياكل التنظيمية وتحديد الشروط القانونية والإدارية المتعلقة بكل منصب، فضلاً عن إعداد الميزانية المخصصة للعملية التوظيفية[2] .

1-تحليل و توصيف الوظائف :

يعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الادنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم

لما تطلبه الوظيفة الشاغرة سواء المستحدثة أو الموجودة سابقا، وهذا الحد الادنى يدور يمثل المعيار

الذي يستخدم فيما بعد لمقارنة طلبات التوظيف ولشغل كل وظيفة، أو المفاضلة بين طالبي النقل أو

للترقية إلى وظيفة على حدى لتحليلها والخروج بوصف دقيق لها[3].

1-1 الأدوات المستخدمة لتحليل ووصف الوظائف :

هنالك العديد من الأدوات التي يمكن اتباعها في تحليل ووصف الوظائف و اهمها:

---

[1] رزوق ، عبد القادر ، قانون الوظيفة العمومية الجزائري : شرح و تحليل ، مرجع سبق ذكره ،ص129

[2] قشي، جمال ، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص149

[3] فلاح رشيد، استراتيجية التوظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية ، مرجع سبق ذكره ،ص 38

- **الدراسات السابقة:** تعتمد هذه الأداة على مراجعة الأبحاث والتقارير والنشرات والتقديرات التي تناولت طبيعة الوظيفة في السابق، وتُستخدم كمصدر معلومات يساعد في فهم المهام والمسؤوليات المرتبطة بها.
- **الملاحظة المباشرة:** يتم من خلالها مرافقة الموظف أثناء تأديته لعمله وتسجيل الملاحظات حول سلوكياته ومهامه اليومية، ما يساعد في تكوين صورة واضحة عن متطلبات الوظيفة وبيئتها.
- **المقبلات :** تُجرى مع الموظفين الحاليين أو المشرفين المباشرين، وتهدف إلى جمع بيانات نوعية حول المهام الفعلية ومتطلبات الوظيفة من خلال التفاعل المباشر.
- **قوائم الاستقصاء:** تُستخدم استبيانات تحتوي على أسئلة متنوعة تُوزع على العاملين، إما لاستيضاح طبيعة عملهم أو لتحديث بيانات توصيف الوظائف، وغالباً ما يشرف المدير المباشر أو قسم الموارد البشرية على جمع هذه الاستمارات وتحليلها.

2-1 وصف الوظائف :

بعد الانتهاء من تحليل الوظائف، يتم الانتقال إلى إعداد وصف دقيق لكل وظيفة، باستخدام أساليب متعددة كالمقابلات والملاحظات وجمع البيانات الميدانية. يهدف هذا الوصف إلى تحديد المهارات المطلوبة، والمؤهلات اللازمة، والمهام الرئيسية التي تميز كل وظيفة. كما يسهم في إبراز العلاقة بين الوظيفة وباقي وظائف المؤسسة، ويُعد أداة فعالة لتسهيل عملية التوظيف وتقييم الأداء لاحقًا. و يتكون وصف الوظيفة من مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب تضمينها ، و ابرزها :

- **اسم الوظيفة:** يجب أن يكون الاسم واضحًا ومحددًا ويمثل طبيعة العمل بشكل دقيق، ويُفضل أن لا يكون متكررًا.
- **موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي:** يشير إلى مكان الوظيفة ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة، مما يسهل فهم العلاقات التنظيمية وخطوط الاتصال.
- **الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة:** تتضمن جميع المهام والأنشطة التي يجب على الموظف القيام بها، بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة لتنفيذها.
- **شروط شغل الوظيفة:** تشمل المؤهلات، والمهارات، والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة بكفاءة، ويُراعى أن تكون هذه الشروط واضحة وقابلة للتحقق.

ثانيا : مرحلة التخطيط :

يُعتبر التخطيط عملية استشرافية تهدف إلى ضمان التوازن بين العرض والطلب في الموارد البشرية داخل الهيئات العمومية. ويتم ذلك من خلال إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية (PGRH) التي تعتمد على تحليل الوظائف، وتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة .[1]

[1] وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، دليل تسيير المسابقات في الوظيفة العمومية، الجزائر، 2021، ص 21

كما يتم في هذه المرحلة إعداد رزنامة سنوية للمسابقات ومراسلة الجهات الوصية للمصادقة على المناصب المالية[1]. لا يتم تخطيط الموارد البشرية في عزلة عن المجالات والأنشطة الأخرى، فالتنسيق بين الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها وبين خطط العمالة يعتبر عاملاً هاماً من نجاح التخطيط على مستوى المؤسسة ككل . وتأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية من مساهمتها في تجديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة خاصة عند إعادة التنظيم أو التوسع في إدخال تكنولوجيا جديدة بما يتطلب معه تعديل قاعدة القوى العاملة الموجودة، بما يتماشى مع التغيرات والمستحدثات داخل المنظمة بل وخارجها أيضاً [2].

1-مراحل التخطيط :

- **تحليل الوضعية الحالية للموارد البشرية :** يتم في هذه المرحلة جرد شامل للموظفين من حيث عددهم، توزيعهم، مؤهلاتهم، درجاتهم، وأعمارهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية المتوفرة.[3]
- **تحديد الحاجات المستقبلية من الموظفين :** يتم تقييم الحاجيات المرتقبة للإدارة، بناءً على مشاريعها المستقبلية، وتوسّع أنشطتها، وحالات الإحالة على التقاعد أو النقل أو الاستقالة، وذلك لضمان استمرار الخدمات العمومية.
- **تقدير الفجوة بين الوضع الحالي والحاجيات المستقبلية :** تُقارن المعطيات الحالية بما هو مطلوب مستقبلاً، لتحديد عدد المناصب التي يجب فتحها أو إلغاؤها، ونوعية الكفاءات الواجب استقطابها أو تطويرها داخليًا.
- **وضع خطة توظيفية :** يتم وضع خطة زمنية واضحة توضح كيفية تغطية العجز، سواء عن طريق التوظيف الخارجي، أو إعادة توزيع الموظفين، أو التكوين والترقية، بما ينسجم مع القوانين المعمول بها.
- **إعداد مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :** يُعد هذا المخطط أحد الوثائق الرسمية الأساسية التي تعتمدها الإدارة العمومية في التوظيف، ويُرسل إلى الجهات المختصة للموافقة عليه (مثل المديرية العامة للوظيفة العمومية).[4]

2-أنواع التخطيط:

أنواع التخطيط في الوظيفة العمومية الجزائرية تُصنف وفقًا للزمن والمجال والغرض، ويُستخدم كل نوع لتحقيق أهداف محددة في تسيير الموارد البشرية. هذه أبرز أنواع التخطيط مع توضيحها:

[1] بن يوسف ، عبد الكريم ، الوظيفة العمومية في الجزائر: الاطار القانوني و التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص115

[2] سامح عبد المطلب عامر ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ،2011 ،ص 91

[3] المنشور رقم 01 المؤرخ في 20 جانفي 2021، المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الجزء الأول من المخطط: "عرض شامل للوضعية الحالية للموارد البشرية".

[4] منشور 2021/01، بكامله يتعلّق بإعداد المخطط السنوي (Plan de gestion des ressources humaines).

الجدول رقم (1-1): يبين أنواع التخطيط

النوع	التعريف	المدة الزمنية	الوظيفة/ الاستخدام
التخطيط الاستراتيجي	تخطيط طويل المدى يحدد الأهداف الكبرى للإدارة حسب السياسات العامة للدولة[1]	10-5 سنوات	يستخدم على مستوى الوزارات و الإدارات المركزية
التخطيط التكتيكي	ترجمة للتخطيط الاستراتيجي الى برامج متوسطة المدى[2]	5-2 سنوات	يستخدم على مستوى المديريات الجهوية او القطاعية
التخطيط التشغيلي	تخطيط قصير المدى يترجم في شكل مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية [3]	سنة واحدة	يستخدم في كل مؤسسة عمومية لاعداد احتياجاتها السنوية
التخطيط التنبؤي	يعتمد على توقعات مستقبلية لتطور المؤسسة و سوق العمل[4]	متغير حسب الموضوع	يستخدم للتخطيط طويل المدى في بيئات متغيرة(مثل التكنولوجيا)

المصدر: الجدول من اعداد الطالبة بالاعتماد على ما تم جمعه و تحليله من مراجع اكاديمية ذات صلة

المطلب الثاني: مرحلة الاستقطاب

تعد مرحلة الاستقطاب من المراحل الأساسية في عملية التوظيف العمومي ، حيث تهدف الى جذب افضل الكفاءات و الموارد البشرية التي تتناسب مع احتياجات الإدارة العمومية ، و ذلك من خلال استراتيجيات تسويقية فعالة تحفز الافراد على التقدم للمسابقات او الوظائف العمومية الشاغرة .

1-مفهوم الاستقطاب :

يقصد بالإستقطاب Recruiting عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاعرة بالمنظمة ومن منظور آخر، فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة. أي من لديهم وظائف

[1] رزوق ، عبد القادر ، قانون الوظيفة العمومية الجزائري : شرح و تحليل ، مرجع سبق ذكره ،ص144

[2] المرجع نفسه السابق،ص145

[3] منشور رقم 01/2021 ،المديرية العامة للوظيفة العمومية

[4] قشي، جمال ، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص162

شاغرة ومن يبحثون عن وظائف وفي كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في[1]:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف
- نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف.
- احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها.

ويتمثل الفرض العام من الإستقطاب التنظيمي في ضمان أنه عندما تخلو وظيفة ما ، فإن التنظيم سوف يكون قادراً على الحصول على عدد مناسب من الأفراد المؤهلين الذين يرغبون في الانضمام لقوة العمل بالمنظمة.

و عملية الإستقطاب بحد ذاتها ليست عملية سهلة تنطوي على مجرد الإعلان في إحدى الصحف ثم تلقي الاستجابة، ولكنها عملية تحتاج إلى نوع من الإبداع والخبرة .

2-اهداف الاستقطاب:

تتوقف فعالية عملية الاستقطاب في البداية على مدى جذب أعداد كبيرة من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. فالهدف ليس ببساطة جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد بغض النظر عن مؤهلاتهم. إذا ما كان الأفراد المتقدمون لشغل الوظائف من خلال الإستقطاب لا تتوافر لديهم المؤهلات الكافية لشغل تلك الوظائف[2] .

3- مصادر الاستقطاب :

بصفة عامة ، يمكن تصنيف مصادر استقطاب الموارد البشرية الى نوعين رئيسيين ،و هما : المصادر الداخلية و المصادر الخارجية ، و فيما يلي تقديم موجز لهذين النوعين من المصادر:

1-3 المصادر الداخلية:

يقصد بالمصادر الداخلية تلك الموارد البشرية المتوفرة داخل المؤسسة ، و التي يمكن الاعتماد عليها خاصة في شغل المناصب ذات الطابع الاشرافي او تلك التي تتطلب خبرات قد يصعب توفرها خارج المؤسسة ، ومن ابرزها ما يأتي :

- **الترقية:**

تعد الترقية من ابرز اشكال الاستقطاب الداخلي ، حيث يتم شغل المناصب من داخل المؤسسة من خلال ترقية الموظفين ، و تساهم هذه الطريقة في رفع الروح المعنوية للعاملين و تحفيزهم على تحسين مستويات

[1] سامح عبد المطلب عامر ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 120

[2] المرجع نفسه السابق ، ص 120

أدائهم . كما توفر للمؤسسة عناصر بشرية ذات خبرة ميدانية و معرفة دقيقة بطبيعة العمل و ظروفه ، مما يقلل من تكاليف التكوين و التدريب .

- **النقل و التحويل :**

يستخدم أسلوب النقل و التحويل كوسيلة لإحداث توازن في توزيع اليد العاملة بين مختلف الإدارات ،المصالح او الورشات داخل المؤسسة . و يختلف هذا الأسلوب عن الترقية اذ لا يصاحبه زيادة في الاجر او في مستوى المسؤولية و السلطة .

- **الموظفون السابقون :**

فيما يخص الموظفون السابقون ، فتقوم بعض المؤسسات بإعادة توظيف أفراد سبق لهم العمل لديها ، خاصة اذا ابدوا رغبة في العودة . و يضاف الى ذلك الأسلوب اخر متشابه ، يتمثل في توظيف أبناء العمل ، و الذي يعتمد عليه عادة في المؤسسات صغيرة الحجم ، لما له من دور في تعزيز الولاء التنظيمي . غير ان هذا التوجه قد يقيد الإدارة في اختيار كفاءات من خارج المؤسسة تتمتع بمهارات و خبرات جديدة .

- **الإعلان الداخلي للمناصب الشاغرة :**

قد تعلن المؤسسة عن الوظائف داخليا أولا ، قبل فتحها خارجيا ، وفقا للقوانين المعمول بها .

2-3 المصادر الخارجية :

عندما لا يتوفر المورد البشري المطلوب داخليًا، تلجأ المؤسسات العامة إلى مصادر خارجية، ومن أبرزها:

- **الوظيف العمومي:(Direction Générale de la Fonction Publique)**

هو المصدر الأساسي للتوظيف في القطاع العام. تنشر الإعلانات عن طريق المديرية العامة للوظيف العمومي أو عبر الجرائد الرسمية.[1]

- **الإعلانات في الصحف الوطنية والمواقع الإلكترونية الحكومية:**

مثل موقع الوظيف العمومي أو بوابات التوظيف الوزارية (مثلاً وزارة التعليم العالي، وزارة الصحة... إلخ).[2]

- **الجامعات والمعاهد:** يتم الاستقطاب من خلال مسابقات توظيف خاصة بحاملي الشهادات. بعض المؤسسات تشارك في معارض التوظيف الجامعية لاستقطاب الخريجين الجدد.[3]
- **وكالات التشغيل الحكومية (ANEM):**

[1] وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. دليل التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية. الجزائر(2022): منشورات رسمية.

[2] بن عمار، سميرة. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية: بين النظرية والتطبيق. دار الهدى للنشر.(2020).

[3] لعور، عبد القادر. "فعالية سياسة التوظيف في القطاع العام الجزائري". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، 2019ص. 51

تلعب دور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات. تعتمد عليها العديد من المؤسسات العامة وخاصة في برامج مثل جهاز الإدماج المهني (DAIP).[1]

- **برامج الإدماج المهني والتشغيل المؤقت:**

مثل "عقود ما قبل التشغيل"، "عقود الإدماج المهني"، والتي تُستخدم أحيانًا كوسيلة لاختبار الكفاءات قبل التوظيف الدائم[2].

- **المسابقات الوطنية أو المحلية:**

تنظَّم وفق قوانين صارمة، وتتم عبر امتحانات كتابية و/أو مقابلات. و هي الشكل الأكثر شيوعًا لتوظيف الإطارات والموظفين الدائمين في المؤسسات العامة.[3]

4-التحديات التي تواجه الاستقطاب :

تواجه عملية الاستقطاب في التوظيف العمومي العديد من التحديات، أبرزها:

- **نقص في الموارد البشرية المؤهلة** في بعض التخصصات الفنية والعلمية المتقدمة.
- **قلة الوعي العام** بمزايا العمل في القطاع العمومي، مما يُقلل من جذب الكفاءات.
- **التحديات التنظيمية** مثل التأخير في الإعلان عن المناصب، مما يؤثر على توافر الأفراد المؤهلين في الوقت المناسب .[4]

المطلب الثالث :الاختيار المهني و التعيين

تُعد مرحلتا اختيار المهني والتعيين من المراحل النهائية في استراتيجية التوظيف العمومي الجزائري، حيث تهدفان إلى اختيار الأفراد الأكثر كفاءة وملاءمة للوظائف العمومية، وتعيينهم في المناصب المناسبة لضمان الأداء الجيد للإدارة العمومية.

1-الاختيار المهني :

تعتبر وظيفة الاختيار بمثابة الامتداد الطبيعي لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة أو الإدارة العمومية، ويتجلى ذلك في ظروف معينة منها أساسا مواجهة العجز في الموارد البشرية وما يتطلبه من اتخاذ القرارات المناسبة لسده؛ وهي المهمة التي يمكن في نظرنا أن يقوم بها، إلى جانب الأجهزة الاستشارية، المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي لم ينصب. بعد، بالرغم من صدور النص التأسيسي له .

[1] الوكالة الوطنية للتشغيل. تقرير النشاط السنوي. الجزائر.2021.

[2] وزارة الشباب والرياضة. آليات دعم التشغيل وإدماج الشباب في الجزائر. الجزائر.2020.

[3] مرسوم تنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

[4] قشي، جمال ، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص160

ان مفهوم وظيفة الاختيار غالبا ما ينصرف إلى قدر الإدارة المكلفة بالتسيير على التمييز بين المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث المؤهلات المطلوبة والمواصفات والخصائص المتعلقة بالفرد المترشح لشغلها وفقا لما هو منصوص عليها في توصيفها. ولذلك فانه لا يمكن الفصل في مجال وظيفة تخطيط القوى البشرية، بين وظيفة التوظيف من جهة، ووظيفة الاختيار من جهة أخرى، وبالتالي فإن نجاح خطة الموارد البشرية، يعني النجاح في إدارة وظيفة الموارد البشرية وإدارة الأفراد في القيام بمهامهما بعد الاختيار وفق كيفيات سليمة[1].

1-1خطوات الاختيار:

تتباين ممارسات اختيار وتعيين الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، فقد تقتصر العملية على إجراء مقابلة شخصية بسيطة، أو قد تشمل عدة مراحل وإجراءات تهدف إلى فرز المتقدمين وانتقاء الأكفأ من بينهم. ويعتمد هذا التفاوت على طبيعة الوظيفة، ومستواها التنظيمي، وإمكانات المؤسسة وحجمها، بالإضافة إلى سياساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وبصفة عامة، تمر عملية الاختيار بعدة خطوات أساسية تسبق قرار التعيين النهائي واستلام الفرد لوظيفته داخل المؤسسة. كما توجد تشريعات حكومية تفرض ضرورة الالتزام بإجراءات وشروط محددة قبل البدء في هذه العملية، من بينها: الجنسية الجزائرية، عدم سبق الفصل من الخدمة، وعدم صدور حكم بعقوبة أو جناية في حق المترشح. وتتأثر طبيعة عملية الاختيار أيضًا بعوامل متعددة مثل حجم المؤسسة، نوعية الوظائف المطلوب شغلها، عدد الأفراد المزمع تعيينهم، وضغوط النقابات العمالية. ومع مراعاة هذه الجوانب، يمكن لكل مؤسسة أن تحدد الخطوات التي تراها مناسبة أثناء عملية الاختيار. وفي هذا السياق، سنعرض أبرز الخطوات الشائعة التي يتم اعتمادها لاختيار الموارد البشرية للوظائف الشاغرة :

- **المقابلة المبدئية:** تُجرى هذه الخطوة الأولية بهدف أخذ فكرة عامة عن المترشح من حيث مظهره، أسلوب تواصله، ودوافعه لطلب التوظيف. وقد لا تكون إلزامية في جميع المؤسسات، لكنها تُعتمد أحيانًا كمرحلة تصفية أولى[2].
- **تقديم طلب التوظيف:** يُعدّ طلب التوظيف من الوثائق الجوهرية التي تحتوي على معلومات أولية حول المترشح، تشمل البيانات الشخصية، الشهادات العلمية، الوضعية الصحية والاجتماعية، وكذا المؤهلات الأكاديمية والمهنية[3] .
- **دراسة الملف والتقييم الأولي:** يتم في هذه المرحلة تقييم مؤهلات المترشح وفقًا لمتطلبات المنصب، سواء من خلال دراسة الشهادات أو الخبرات السابقة أو التقديرات المحصل عليها، وتُعتمد هذه الخطوة خصوصًا في المسابقات على أساس الشهادة .[4]

[1] السعيد مقدم ،دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية و تطبيقاتها في الجزائر ، مرجع سبق ذكره، ص324

[2] سامي محسن، مبادئ علم النفس الإداري، دار الصفاء، عمان، 2015، ص 189.

[3] عبد الوهاب محمد، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017، ص 83.

[4] فريد نزار، التوظيف العمومي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 112.

- **المقابلة الشخصية:** وهي من أكثر الأساليب شيوعًا، وتهدف إلى الوقوف على مدى توافق شخصية المترشح مع متطلبات المنصب، وتقييم مهاراته التواصلية والمعرفية. لضمان مصداقيتها، يجب أن تُجرى وفق معايير موضوعية واضحة.[1]
- **التحقق من الشروط القانونية:** قبل التعيين، يتم التأكد من استيفاء المترشح للشروط القانونية المنصوص عليها، كالجنسية الجزائرية، السلامة البدنية، عدم صدور أحكام قضائية، وعدم الفصل السابق من مناصب عمومية.[2]

2- التعيين :

تتضمن عملية التعيين أربع مراحل رئيسية، هي:

2-1اصدار قرار التعيين :

بعد انتهاء عملية الاختيار، تقوم الجهة المخولة قانونًا بإصدار قرار التعيين، وذلك بعد الاتفاق مع المترشح على تفاصيل الراتب والامتيازات الأخرى المرتبطة بالوظيفة. وغالبًا ما يُعيَّن الموظف الجديد لفترة تجريبية قابلة للتجديد أو الإلغاء في حال عدم إثبات كفاءته.

2-2التهيئة الميدانية :

تهدف هذه المرحلة إلى تعريف الموظف الجديد بمكان العمل، بطبيعة المؤسسة، وبالوظيفة التي سيتولاها، وكذلك بزملائه، ويتم ذلك من خلال تنظيم زيارات ميدانية، لقاءات تعريفية، أو برامج إدماجية بالتنسيق مع الجهات المعنية داخل المؤسسة.

2-3المتابعة و التقييم خلال فترة التجربة :

يُخضع الموظف المعين لفترة تجريبية تُحدَّد مدتها مسبقًا، وخلالها يتم تقييم أدائه وسلوكه المهني من قبل رئيسه المباشر، والذي يرفع تقريرًا بذلك في نهاية الفترة. بناءً على هذا التقييم يُقرَّر ما إذا كان الموظف سيواصل عمله، أو يُحوَّل، أو يُنهى التعاقد معه.

2-4تثبيت الموظف في منصبه :

إذا أثبت الموظف كفاءته خلال الفترة التجريبية، يُثبّت في منصبه بقرار رسمي. أما في حالة عدم اجتيازه بنجاح، فيمكن إنهاء مهامه أو إعادة تقييم وضعيته وفقًا للاحتياجات التنظيمية والإدارية للمؤسسة.

[1] الحسين بلحاج، مبادئ الإدارة العامة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2016، ص 94.

[2] الأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2006 ،مرجع سبق ذكره.

خلاصة

بصفة عامة، يُعدّ التوظيف من بين العمليات الحيوية التي تساهم في تزويد المؤسسات بالموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها. وقد بيّن الفصل أنّ اعتماد استراتيجيات واضحة ومتكاملة في التوظيف يساعد على ضمان اختيار الأفراد الأكفأ لشغل المناصب، من خلال مراحل دقيقة تشمل الاستقطاب، الانتقاء، التعيين، والتثبيت. كما تلعب فترة التجربة دورًا أساسيًا في التأكد من توافق الموظف مع متطلبات العمل. وتُبرز هذه الإجراءات أهمية المواءمة بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة لضمان تحقيق الفعالية والانسجام داخل المؤسسة.

الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول الترقية في الوظيف العمومي الجزائري

تمهيد :

تُعد الترقية الوظيفية من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في بيئة العمل والمنظمات، نظراً لأهميتها البالغة وتأثيرها المباشر على الموارد البشرية داخل المؤسسة، وما يترتب على ذلك من انعكاسات على استقرارها واستمراريتها. فالترقية لا تمثل مجرد انتقال من رتبة وظيفية إلى أخرى، بل تُعد آلية تحفيزية جوهرية تؤثر في الأداء العام وترتبط ارتباطًا وثيقًا برضا العاملين وطموحاتهم المهنية. ومن هذا المنطلق، يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في حياة الموظف، كونه يساهم في تحسين مستواه المهني والمعيشي، ويُعد أحد الحقوق الأساسية التي ترافق مسيرته الوظيفية داخل المؤسسة.

سنتعرض في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية حول الترقية في الوظيف العمومي الجزائري و للإحاطة بمختلف هذه المفاهيم قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث

حيث نتناول في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للترقية في الوظيف العمومي الجزائري وفي المبحث الثاني أنواع و شروط و اثار الترقية في الوظيف العمومي الجزائري أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى نظم الترقية ، مصادرها و مشاكلها في الوظيف العمومي الجزائري .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للترقية في الوظيف العمومي الجزائري

تُعد الترقية من الوسائل الأساسية التي تعتمدها المؤسسات لتحفيز الموظفين، سواء من خلال ما تحققه من مزايا مادية أو معنوية. فهي لا تقتصر على مجرد الانتقال إلى منصب أعلى، بل تعكس تقدير المؤسسة لجهود العاملين وكفاءتهم، ما يدفعهم إلى مضاعفة الأداء وتحقيق نتائج أفضل. وتُسهم الترقية في إعداد كوادر بشرية مؤهلة لتولي مناصب عليا، من خلال تعزيز روح المبادرة والانتماء، وهو ما يجعل منها أداة فعالة في تطوير المسار المهني وتعزيز استقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم الترقية في الوظيف العمومي الجزائري

1-الترقية لغة :

و تعني الصعود و الارتقاء و هي مشتقة من كلمة رقي ، ترقية ، أي رفعه و صعده ، اما كلمة ترفيع فهي مشتقة من ترفع ترفيعا بمعنى تعلى و ترفع الشيء او الرجل بمعنى رفعه و قدمه[1] .

2-الترقية اصطلاحا :

تُعرّف الترقية على أنها عملية إعادة تخصيص الموظف لشغل وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة، مقارنة بوظيفته الحالية. وغالبًا ما تكون هذه الوظائف الجديدة أكثر تعقيدًا وتتطلب مؤهلات أعلى أو خبرة أوسع، كما أن الترقية غالبًا ما ترتبط بتحسينات مادية، مثل الزيادة في الراتب أو الأجر.

3-الترقية تشريعا :

تُعد الترقية في الوظيفة العمومية الجزائرية من الآليات الأساسية لتسيير الحياة المهنية للموظفين، وقد حدد المشرع الجزائري مفهومها وأشكالها من خلال عدة نصوص تنظيمية. فحسب المرسوم رقم 85-59، لا سيما المادة 54 منه، تُعرّف الترقية بأنها "الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي"، وتُترجم إما بتغيير الرتبة ضمن نفس السلك أو بالانتقال إلى سلك أعلى [2]. كما جاء الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لتوضيح نوعين أساسيين من الترقية؛ حيث نصت المادة 106 على أن الترقية في الدرجات تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة التي تليها مباشرة، وتُمنح بصفة مستمرة وفق وتيرة وكيفية يحددها التنظيم[3] . أما المادة 107، فقد تناولت الترقية في الرتب، والتي تعني تقدم الموظف في مساره المهني من رتبة إلى رتبة أعلى، إما داخل نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة [4]. ومن خلال ذلك، يتّضح أن الترقية في التشريع الجزائري تشمل كلاً من الانتقال في الدرجات كمسار أفقي،

---

[1] جلوريا منير أبو جابر ، النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية ، دراسة مقارنة كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ،عمان ،ص29

[2] المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، المادة 54.

[3] الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 106.

[4] المرجع نفسه السابق ، المادة 107

والانتقال في الرتب أو المناصب كمسار عمودي، ما يجعلها أداة قانونية هامة لضمان تحفيز الموظفين وترقية الكفاءات داخل الإدارة العمومية.

انطلاقًا من التعريفات السابقة، يمكن القول إن الترقية تُعد عملية انتقال الموظف إلى منصب أعلى ضمن الهيكل التنظيمي، يتميز بمهام ومسؤوليات تختلف من حيث الحجم والتعقيد عن منصبه السابق. ويُترجم هذا الانتقال غالبًا بزيادة في مستوى الصلاحيات، ودرجة الصعوبة في العمل، بالإضافة إلى تحسينات في الأجر والامتيازات. وتتطلب هذه العملية توافر الشروط القانونية، إلى جانب المؤهلات والخبرات المهنية اللازمة لدى الموظف المرشح، ما يجعل الترقية أداة لتكريس مبدأ الاستحقاق وتعزيز الكفاءة داخل الوظيفة العمومية.

المطلب الثاني :أهمية الترقية و أهدافها في الوظيف العمومي الجزائري

1-أهمية الترقية :

تعتبر الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين، فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام ترقبة للعاملين تحقيق الآتي[1]:

- رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
- توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الانتاج والتميز في العمل.
- ضمان استمرار العاملين من اصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.
- خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين .

ومن ناحية أخرى السياسة ملء الشواغر من الداخل انعكاسات إيجابية على العاملين من أهمها:

- اتاحة الفرص للنمو والارتقاء في السلم الوظيفي .
- خلق الرغبة في التدريب والتأهيل اشغل وظائف أعلى.
- الحد من البحث عن فرص عمل خارج المنظمة من قبل العاملين الحاليين.
- تجنب سلبيات تعيين موظفين في مراتب عالية من خارج المنظمة قد ينظر اليهم على أنهم دخلاء بحري التحزب والتكتل ضدهم.
- خلق الحافز للموظف للتطوير الذاتي.
- زيادة انتماء والتزام العاملين Commitment بأهداف وسياسات المنظمة.

2- أهداف الترقية :

أهداف الترقية في الوظيف العمومي الجزائري تتجسد في مجموعة من الغايات التي تسعى الإدارة العمومية إلى تحقيقها من خلال تمكين الموظفين من التدرج في المسار المهني، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

[1] نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية ،دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ،2013، ص150

- ضمان استمرارية المورد البشري الكفء داخل المؤسسة، من خلال الحفاظ على عدد كافٍ من الموظفين ذوي الكفاءة لشغل المناصب الشاغرة عند الحاجة.
- خلق حافز قوي لدى الموظفين لبذل المزيد من الجهود، من خلال توفير فرص الترقية التي تحقق استقراراً مادياً ومعنوياً دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.
- كسر الجمود والروتين المهني، عبر فتح آفاق التدرج والترقي في المسار المهني، بما يمنح الموظف شعوراً بالتجدد والحيوية الوظيفية.
- تقليص النفقات وترشيد الموارد البشرية، من خلال تغطية المناصب العليا عبر الترقية الداخلية بدل اللجوء إلى التوظيف الخارجي.
- تعزيز التنافس الإيجابي بين الموظفين، حيث تشجع الترقية على الاجتهاد وتحقيق الأداء الأفضل من أجل الظفر بالمراتب العليا.
- الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية المتوفرة، من خلال منح الفرصة للعناصر الكفؤة لتولي مسؤوليات أعلى تتناسب مع إمكانياتهم.
- رفع وتنويع مجالات الخبرة والمعرفة، لاسيما من خلال الحركية الأفقية التي تمكّن الموظف من اكتساب تجارب متنوعة داخل المؤسسة.
- تحسين الإنتاجية المؤسسية، من خلال وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب، ما يضمن فعالية أكبر في الأداء الإداري.

المطلب الثالث : محددات سياسة الترقية في الوظيف العمومي الجزائري

ينبغي أن تحدد المنظمة سياستها في الموازنة بين التعيين من الخارج، ومن الداخل، والمجالات لكل منهما. ويتطلب ذلك منها تحديد ما هو في مصلحتها من التركيز على أي من هذين الاتجاهين، ففي الوقت الذي تسعى فيه المنظمة إلى تحقيق رفع الروح المعنوية للعاملين والمحافظة على الكوادر المدربة لديها من وراء تبني سياسة الترقية، الا أن ذلك ينبغي الا يكون على حساب الكفاية والجدارة فهناك العديد من الحالات تتم فيها الترقيات بناء على المحسوبية والضغوط الحزبية. دون اعتبار إلى الكفاءة مما ينعكس بالتالي على أداء المنظمة.

من بين هذه المحددات التي ينبغي على سياسة الترقية ان تتبنها ما يلي :

1- الشفافية وتكافؤ الفرص :

تعني أن جميع الموظفين الذين يستوفون شروط الترقية يجب أن تُمنح لهم الفرصة للمشاركة في الامتحانات أو التسجيل على قوائم التأهيل دون تمييز.

الهدف: منع المحسوبية، وضمان أن الترقية تستند إلى معايير موضوعية.

مثال: نشر إعلان داخلي عن الترقية حتى يعلم كل الموظفين المعنيين بها .

2- الحياد في التقييم :

يُقصد به أن تخضع الترقية لمعايير مهنية لا شخصية، بحيث يتم تقييم كفاءة الموظف بناءً على الأداء الفعلي وليس على العلاقات أو الولاءات.

الهدف: بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على الجدارة لا العلاقات.

مثال: استخدام لجان محايدة لتقييم الموظفين في الامتحانات المهنية.

3- مراعاة القوانين والنصوص التنظيمية :

يجب أن تلتزم الترقية بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والنصوص التنظيمية الخاصة بكل سلك أو قطاع.

الهدف: حماية مبدأ الشرعية داخل المؤسسات العمومية.

مثال: لا يجوز ترقية موظف إلى رتبة أعلى دون توفر الشروط المنصوص عليها قانونًا (كالأقدمية أو المؤهل المطلوب).

4- تحقيق مصلحة المرفق العام :

أي أن الترقية لا تكون هدفًا في حد ذاتها، بل وسيلة لتحسين الخدمة العمومية من خلال وضع الشخص المناسب في المنصب المناسب.

الهدف: ضمان سير العمل بفعالية وتحقيق الجودة.

مثال: ترقية موظف لديه خبرة ميدانية لتسيير وحدة تنظيمية تحتاج لكفاءته.

5- الموازنة بين الترقية الداخلية والتوظيف الخارجي :

على الإدارة أن توازن بين ترقية موظفيها الحاليين وتوظيف عناصر جديدة عند الحاجة، وفقًا لمتطلبات العمل.

الهدف: الحفاظ على الكفاءات الداخلية، وتجديد الدماء عند الضرورة.

مثال: ترقية بعض الموظفين داخليًا، وتوظيف مختصين من الخارج لتغطية تخصصات نادرة.

المبحث الثاني : أنواع و شروط و اثار الترقية في الوظيف العمومي الجزائري

تتبنى المؤسسة مجموعة من الآليات لسدّ المناصب الشاغرة من خلال ترقية الموظفين الذين يستوفون الشروط القانونية والمهنية المطلوبة لتقلّد مناصب أعلى، وذلك حرصاً على تثمين الكفاءات الداخلية وضمان استمرارية الأداء الإداري. وتتنوع أشكال الترقية باختلاف الوضعيات التنظيمية والإدارية، حيث يتم اعتماد نماذج متعددة تناسب كل حالة وفقًا للإجراءات المعمول بها.

المطلب الأول : أنواع الترقية و خطواتها في الوظيف العمومي الجزائري

1-أنواع الترقية :

هناك نوعين من الترقيات التي تطبق و ينص عليها القانون في الوظيف العمومي الجزائري و هما كالتالي :

1-1الترقية في الدرجة : (الترقية الافقية)المادة 11

تُعد الترقية في الدرجة أحد الأشكال الأساسية للترقيات في الوظيفة العمومية الجزائرية، وهي عملية إدارية دورية تهدف إلى مكافأة الموظف العمومي على الاستمرارية في الخدمة والانضباط المهني. وتتمثل هذه الترقية في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى داخل نفس الرتبة، وتُترجم ماديًا في شكل زيادة في الراتب الأساسي، دون أن يترتب عنها تغيير في طبيعة المهام أو المسؤوليات الوظيفية.

تُمنح الترقية في الدرجة استنادًا إلى الأقدمية وتقييم الأداء السنوي، ويتم تحديد مدتها على أساس ثلاث مدد ترقية: الدنيا (2.5 سنة)، المتوسطة (3 سنوات)، والعليا (3.5 سنوات)، ويُرتب الموظف في إحداها وفقًا للنقطة الإدارية السنوية التي يتحصل عليها[1].

ويُعد هذا النوع من الترقية آليًا ومنتظمًا، ولا يتطلب إجراءات تنافسية أو اجتياز امتحانات.

1-3 الترقية في الرتبة : (الترقية العمودية) المواد 38 و 39

على خلاف الترقية في الدرجة، تُعد الترقية في الرتبة ترقية ذات طابع وظيفي تنافسي، تُفضي إلى الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى ضمن نفس السلك المهني، وتترتب عليها تغييرات على عدة مستويات، تشمل:

- الزيادة في الأجر الأساسي .
- اتساع نطاق المسؤوليات .
- الارتقاء في الوضعية المهنية .

تُنجز الترقية في الرتبة من خلال أحد المسارين التاليين:

[1] المرسوم التنفيذي رقم 07-304، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، المادة 11

- **الترقية عن طريق الامتحان المهني:** وهي ترقية تنافسية يُشترط فيها توفر الموظف على أقدمية محددة (عادة خمس سنوات)، مع اجتياز اختبار تنظمه الإدارة المعنية.
- **الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل:** وهي ترقية تعتمد على تقييم السيرة المهنية للموظف ومدى كفاءته، وتتم دون امتحان، بعد استيفاء شروط الأقدمية والتقييم الجيد.

وتُعتبر هذه الترقية وسيلة لتعزيز الكفاءة داخل الإدارة العمومية وتحفيز الموارد البشرية على تطوير مؤهلاتها ومهاراتها.

الجدول رقم(2-1): التمييز بين الترقية في الدرجة و الرتبة

المعيار	الترقية في الدرجة	الترقية في الرتبة
الهدف	زيادة دورية في الاجر	الارتقاء في المسار المهني
الالية	الية و منتظمة	تنافسية (امتحان او تأهيل)
النتيجة	لا تغيير في المنصب او المهام	تغيير في الرتبة و المسؤوليات
المعايير	الاقدمية و النقطة الادارية	الاقدمية + الجدارة / التقييم
الطابع القانوني	منصوص عليها في المواد 11 و 12 من القانون الأساسي	منظمة بالمواد 38 و 39 من نفس القانون

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المواد 38 و39.

ملاحظة توضيحية : تم اعداد هذا الجدول بالاستناد الى احكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، الذي يحدد كيفية الترقية و شروطها بمختلف أنواعها .

2-خطوات الترقية :

تُعد عملية الترقية من العمليات الأساسية داخل المنظمات، نظراً لما تحمله من أبعاد جوهرية تتفاعل فيما بينها لتُكوّن نظاماً متكاملاً يُعرف بعملية الترقية. ونظراً لحساسية هذه العملية، فإن من الضروري أن تعتمد المؤسسات في تنفيذها على خطوات مدروسة، متسلسلة، وشاملة من حيث جمع المعلومات، إلى جانب ضرورة التحلي بالموضوعية في اتخاذ قرار الترقية.

ولضمان نجاح هذه العملية وتحقيق أهدافها التنظيمية، ينبغي على المؤسسة أن تدرك أن كفاءة الترقية تعتمد بدرجة كبيرة على فعالية المدخلات التي تستند إليها، والتي تُعد بمثابة الركائز الأساسية لنجاحها، وتتمثل في عدد من الخطوات المنهجية التي سيتم التطرق إليها :

2-1 تحديد الهدف من الترقية :

ينسجم مع المبادئ العامة في قانون الوظيفة العمومية، الذي يعتبر الترقية وسيلة لتحفيز الموظفين ورفع الكفاءة وضمان استمرارية الأداء.

هذا الهدف غالبًا ما يُربط بالاحتياجات التنظيمية والمصلحة العامة، مثل سد المناصب الشاغرة بكفاءات داخلية.

2-2 تحديد قنوات الترقية :

يتطابق مع ما جاء في المواد 38 و39 من الأمر 06-03 (الترقية عن طريق الامتحان المهني أو قائمة التأهيل). كما يرتبط بتحليل الوظائف وتحديد المسارات المهنية داخل نفس السلك أو الفئة.

3-2 وضع خطة الترقية :

هذه الخطة تُعتمد فعليًا من قبل مديريات الموارد البشرية في الإدارات العمومية، وهي جزء من مخطط تسيير الموارد البشرية السنوي. تشمل ما يلي:

- تحديد المناصب الشاغرة بناءً على خريطة التوظيف.
- إعداد قائمة الموظفين المؤهلين حسب الشروط.
- ضبط المعايير: (الأقدمية، النقطة التقييمية، النجاح في الامتحان.....) .
- المصادقة على نتائج الترقية من طرف اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

4-2 تنفيذ خطة الترقية (التطبيق) :

يُترجم من خلال الإعلانات الرسمية الداخلية الخاصة بالترقية، تنظيم الامتحانات المهنية أو دراسة ملفات قوائم التأهيل ، ثم نشر قوائم الترقية النهائية بعد المصادقة عليها، وإعداد مقررات إدارية بالتعيين الجديد في المنصب الأعلى.

المطلب الثاني : شروط الترقية في الوظيف العمومي الجزائري

لتتمكن المؤسسة من وضع الشخص المناسب في المكان أو الوظيفة المناسبة من خلال الترقية، يُفترض التقيد بجملة من الشروط، من أبرزها ما يلي[1]:

- وجود وظيفة شاغرة ومنصب مالي متاح في المؤسسة.
- اختلاف الوظيفة التي يُرقّى إليها الموظف عن وظيفته السابقة من حيث المهام والمسؤوليات.
- توفر المؤهلات العلمية المطلوبة والكفاءة اللازمة لدى المرشح للترقية.
- استيفاء شرط الأقدمية، أي مضي الفترة الزمنية القانونية في شغل الوظيفة الأدنى.

[1] جوادرية عبد الرحيم ، اثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم 2023 ، ص 8

- عدم وجود عقوبات تأديبية سارية بحق الموظف المرشح للترقية.
- قضاء مدة زمنية محددة في الوظيفة الحالية قبل الانتقال إلى فئة وظيفية أعلى.
- أن تكون الوظيفة الجديدة مرتبطة وظيفيًا بالوظيفة السابقة، بما يضمن تدرجًا منظمًا في المسار المهني داخل الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث : أثار الترقية في الوظيف العمومي الجزائري

تُعدّ الترقية من أهم آليات تطوير المسار المهني للموظف في الوظيف العمومي، لما يصاحبها من آثار ونتائج تنعكس إيجابًا على كل من الموظف والمؤسسة. وتنقسم هذه الآثار إلى مادية ومعنوية، وتشمل ما يلي:

- **تحسين الوضعية المالية للموظف:** حيث تؤدي الترقية إلى زيادة في الأجر الأساسي وكذا مختلف العلاوات المرتبطة بالرتبة أو المنصب الجديد.
- **الاستفادة من علاوات إضافية:** خاصة عند الترقية إلى مناصب عليا، حيث تُمنح للموظف علاوات تتناسب مع مستوى المسؤولية والصلاحيات الموكلة إليه.
- **تعزيز الأداء الفردي:** تساهم الترقية في تحفيز الموظف على الابتكار وتقديم أفضل ما لديه، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات وأداء المؤسسة ككل.
- **توسيع نطاق الصلاحيات والمسؤوليات:** إذ يُسند للموظف المرقى مهام جديدة تتطلب قدرًا أعلى من الكفاءة والتأهيل، ما يعزز من مكانته الإدارية.
- **رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي:** تُعتبر الترقية أحد المحفزات الأساسية التي تدفع الموظفين لبذل المزيد من الجهد والاجتهاد في العمل.
- **تعزيز الشعور بالاستقرار المهني:** لما تمنحه الترقية من إحساس بالتقدير والتقدم، مما يُقلل من التوترات المهنية ويُعزز الولاء للمؤسسة.

المبحث الثالث : نظم الترقية ، مصادرها و مشاكلها في الوظيف العمومي الجزائري

تُعد الترقية من أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية، ومن أهم الأهداف التي يسعى الموظف إلى تحقيقها داخل المؤسسة. ويُساهم تطبيق هذا العنصر الحيوي بطريقة عادلة وشفافة، ووفقًا لأسس ومعايير موضوعية ومعلنة، في تحقيق مزايا الترقية والاستفادة من آثارها الإيجابية على كل من الفرد والمؤسسة.

المطلب الأول : نظم و أساليب الترقية في الوظيف العمومي الجزائري

تعتبر عملية الترقية بمثابة اعادة تعيين للموظف، اذ انها تقتضى اتباع مجموعة اجراءات للتأكد من استيفائه الشروط شغل الوظيفة الأعلى، وقد يتطلب ذلك الرجوع الى تقارير الاداء واجتياز المتقدم للترقية لاختبارات معينة والتأكد من مستوى تأهيله واكماله برامج تدريبية ضرورية تؤهله للترقية. ومن ناحية أخرى ينبغي أن تحرص المنظمة في اختبارها الاسلوب الترقية على ضمان العدالة والمساواة وتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين والموارنة في سعيها لتحقيق ذلك، وتحقيق الكفاية وتطبيق الأسلوب العلمي في المفاضلة الموضوعية حسب الجدارة خاصة بالنسبة للوظائف العليا. ومن الاساليب المتبعة في الترقية اسلوب الأقدمية واسلوب الكفاية وأسلوب مريح من الأقدمية والكتابة. وفيما يلى ستقوم ببحث هذه الأساليب[1].

1- الترقية على أساس الاقدمية Seniority:

يقوم هذا الاسلوب على فرضية بأن طول فترة الخبرة كفيلة باكتساب الموظف خبرة وكفاءة تؤهله للترقية وتحمل مسئوليات أكبر في المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن النقابات العمالية تشجع وتؤيد المنظمات في تبنيها الأسلوب الترقية على اساس الاقدمية نظرا لما توفره من عدالة ولبعده عن المحاباة والتحيز.

ومن الناحية العملية قد تكون طول مدة الخدمة في بعض الوظائف دليل على زيادة معارف وخبرات العاملين، الا ان طول المدة لا يجوز اعتبارها مقياسا او مؤشرا على اكتساب الموظف خبرات ومهارات، خاصة فيما يتعلق ببعض الوظائف الكتابية وفي أعمال الانتاج التي يطبق فيها التخصص الدقيق حيث تبقى خبرة الموظف محصورة في مجال ضيق لا جدوى من طول مدة خدمته في تلك الوظيفة لان خبرته ومعرفته تبقى مقتصرة في مجال ضيق[2].

إلا أنه يُعاب عليها أنها لا تُعد مقياسًا لصلاحية الموظف وجدارته لشغل المناصب العليا، كما أنها تُفقد الموظف الدافع للتفوق مادام موعده في الترقية لا يتغير، مما يؤدي إلى حرمان الإدارة من أصحاب الكفاءة والنشاط. لذلك، فإن اعتماد هذا الأسلوب يقتضي العمل به فقط بنسبة، كما يُقصر هذا الأسلوب على الموظفين ذوي الرتب الدنيا التي لا تتطلب كفاءة ومؤهلات كبيرة، باعتبار أن قضاء الموظف فترة زمنية محددة يكسبه خبرة ذات قيمة، ويُعد بذلك الأنسب للترقية إلى الدرجة أو الوظيفة الأعلى والشاغرة[3].

---

[1] نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص154

[2] المرجع نفسه السابق ، ص154

[3] جوادرية عبد الرحيم ، اثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية ،مرجع سبق ذكره ، ص10

2- الترقية على أساس الكفاءة competence :

يعتمد هذا الاسلوب اساس الكفاءة او الجدارة لترقية العاملين، واعتبار الترقية بمثابة مكافأة للعاملين المميزين الذين تثبت جدارتهم، وهناك عدة اساليب تتبع في تقرير كفاءة الموظف لأغراض الترقية كالتالي:

1-2 تقارير الاداء:

تم الرجوع إلى ملفات وسجلات العاملين للتعرف على مستوى ادائهم ومن ثم يجري المفاضلة بينهم على هذا الاساس.

2-2 سجل الإنجازات Personnel Achievement Recod:

يتم الرجوع الى سجل الانجازات لدى المشرفين الخاصة بالعاملين، تحت اشرافهم والتي يدون فيها، الامتحانات والدورات التدريبية التي تم اجتيازها بنجاح، تقارير الاداء، والقدرات الخاصة، والخبرات، والاهتمامات في العمل.

3-2 فهرس بالمؤهلين Index of qualified Candidates :

تحتفظ بعض المنظمات بقوائم بالمؤهلين للترقية لديها على شكل نظام بطاقات أو في قاعدة معلومات في الحاسوب، والذين يتم اخذهم في الاعتبار كلما دعت الحاجة إلى تعبئة الشواغر من الداخل، ويتم حفظ قوائم بأسماء المؤهلين المستحقين للترقية حسب التخصصات والاعمال . في المنظمة، مما يسهل على المنظمة عملية اكمال الترقيات بالسرعة المطلوبة.

4-2 الاختبارات :

تلجأ بعض المنظمات للمفاضلة بين المتقدمين للترقية بإخضاعهم لاختبارات خطية عملية وشفوية وذلك للتأكد من توافر المعرفة Knowledge والصفات Qualities الشخصية المطلوبة للوظائف العليا، كما يخضع من يتم اختبارهم للترقية لفترة تجريبية Trial on the Job يقرر بعدها مدى اهليتهم للوظائف التي تم ترقيتهم اليها.

3- الجمع الاقدمية و الكفاءة :

يدعو العديد من المهتمين بمجال تسيير الموارد البشرية إلى ضرورة اعتماد أسلوب مزدوج يجمع بين الأقدمية والكفاءة في عملية ترقية الموظفين، وذلك بهدف تجاوز سلبيات الاعتماد الكلي على أحد الأسلوبين فقط، وتحقيق أكبر قدر ممكن من المزايا التي يقدمها كل منهما. ومن أجل تطبيق هذا الأسلوب المتوازن، يُقترح ما يلي:

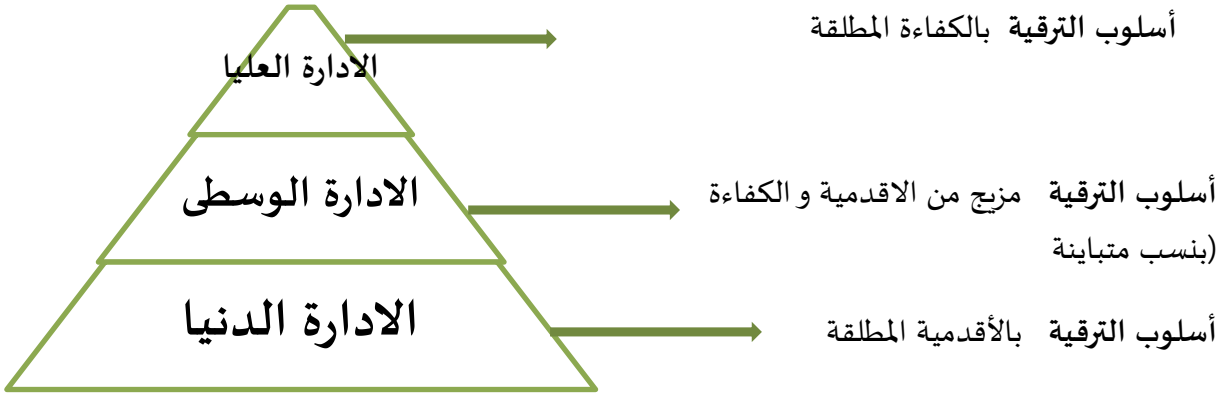
- حصر تطبيق أسلوب الجدارة على المناصب العليا، نظرًا لما تتطلبه من مؤهلات وخبرات ومهارات شخصية عالية.

- اعتماد مزيج من الأقدمية والكفاءة في المناصب المتوسطة، حيث تتم المفاضلة بين الموظفين من خلال معايير تشمل الخبرة المكتسبة إلى جانب الأداء والقدرات.
- الاعتماد على الأقدمية في ترقية الموظفين إلى المناصب الدنيا، نظرًا لانخفاض متطلبات شغلها من حيث المؤهلات والمهارات الخاصة.
- زيادة الاعتماد على معيار الجدارة تدريجيًا كلما ارتقينا في السلم الوظيفي نحو المناصب المتوسطة والعليا.

ويُلاحظ أن هذا الأسلوب يبدأ بترجيح الأقدمية في الرتب الدنيا، ثم تقل نسبة اعتمادها تدريجيًا مقابل ارتفاع أهمية الكفاءة والجدارة في الرتب الأعلى، إلى أن تُصبح هذه الأخيرة المعيار الأساسي في ترقية الإطارات إلى المناصب العليا، حيث تُطبق الجدارة بشكل كامل.

كما يوضح الشكل الموالي :

الشكل رقم (2-1): يبين تطبيق أسلوب المزيج في الترقيات



المصدر: نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ،ص158

المطلب الثاني : مصادر الترقية في الوظيف العمومي

تُعد الترقية إحدى الآليات الأساسية لتحفيز الموظفين العموميين ورفع كفاءتهم، كما تمثل وسيلة لتحقيق التدرج المهني داخل المؤسسة. وبالنظر إلى الإطار القانوني المنظِّم للوظيفة العمومية في الجزائر، فإن الترقية تتم حصريًا داخل المؤسسة العمومية، وتُعرف بالترقية الداخلية، وذلك عبر عدة آليات محددة قانونًا، نُوردها كما يلي:

1- الترقية الداخلية :

وهي الترقية التي تتم داخل نفس المؤسسة أو الهيئة العمومية، وتستند إلى مجموعة من الشروط والكيفيات، من بينها:

- **الترقية عن طريق الامتحان المهني:** يُفتح للموظفين الذين استوفوا شرط الأقدمية.
- **الترقية على أساس قائمة التأهيل:** تُمنح للموظفين ذوي الكفاءة والخبرة بناءً على تقييم الأداء والتقارير السنوية.
- **الترقية على أساس الشهادة:** تُمنح للموظفين الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى أثناء الخدمة.
- **الترقية في المناصب العليا:** تتم عبر التعيين في مناصب مسؤولية، مثل رئيس مصلحة أو مدير.

تُسهم هذه الأشكال من الترقية في رفع معنويات الموظفين وتعزيز انتمائهم وتحفيزهم على بذل الجهد وتحقيق الأداء الأفضل، كما تضمن استقرار الموارد البشرية وتطويرها من الداخل[1].

2- غياب الترقية الخارجية :

لا يُعترف بمفهوم "الترقية الخارجية" في الوظيفة العمومية الجزائرية. إذ أن تعيين موظفين من خارج المؤسسة لشغل مناصب عليا أو نوعية لا يُعتبر ترقية، بل يُصنّف كـ توظيف جديد خارجي، ويتم وفق مسابقة أو انتقاء حسب القوانين المعمول بها[2]. ومن هذا المنطلق، تحرص الإدارة العمومية على منح فرص الترقية داخليًا، حفاظًا على مبدأ تكافؤ الفرص وتفادي إحباط الموظفين القائمين[3].

المطلب الثالث : مشاكل أنظمة الترقية في الوظيف العمومي

رغم وضوح الإطار القانوني المنظم للترقية في الوظيفة العمومية الجزائرية، إلا أن التطبيق العملي لهذه الأنظمة يواجه عدة عراقيل تنظيمية وإدارية تحد من فعاليتها، ويمكن تلخيص أبرز هذه الصعوبات فيما يلي:

- **غياب أو عدم دقة الوصف الوظيفي للوظائف:**

لا تزال العديد من الإدارات تفتقر إلى بطاقات وظيفية دقيقة تحدد المهام والمؤهلات المطلوبة لكل منصب، مما يؤدي إلى غموض في معايير الترقية وصعوبة تقييم مدى ملاءمة الموظف للمنصب الأعلى[4] .

- **ضعف آليات المفاضلة بين الموظفين:**

تفتقر بعض المؤسسات العمومية إلى إجراءات موضوعية وشفافة لاختيار الأنسب للترقية، مما يفتح المجال للاجتهادات الشخصية والمحسوبية .

- **قصور في نظام تقييم الأداء:**

[1] وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، دليل الموظف العمومي، طبعة 2010، ص. 35–40.

[2] بوعمامة، عبد القادر، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص. 132.

[3] بوحنية، قوي، تسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة الجزائرية: بين التقييس والتحول، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، العدد 12، 2015، ص. 81.

[4] بوعمامة، عبد القادر، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره ، ص 137

يعتمد التقييم غالبًا على تقارير شكلية وغير دقيقة، وقد تكون خاضعة للعلاقات الشخصية أو الأهواء، الأمر الذي يعيق بناء قرارات ترقية على أساس الجدارة والكفاءة[1] .

- **ضعف التكوين والتأهيل الموجه نحو الترقية:**

تفتقر المؤسسات إلى برامج تدريب ممنهجة تهدف إلى تحضير الموظفين لتحمل مسؤوليات أعلى، وهو ما يقلص من فرصهم في الترقية الفعلية[2] .

- **عزوف الموظفين عن الترقية:**

في بعض الحالات، يرفض الموظفون الترقية بسبب زيادة الأعباء دون تحفيز مادي ومعنوي كافٍ، أو خشية من عدم القدرة على مواجهة تحديات المنصب الجديد[3] .

- **امتناع الرؤساء عن ترشيح موظفين كفء:**

قد يمتنع بعض المسؤولين عن ترشيح موظفين مؤهلين خوفًا من خسارة موارد بشرية نادرة أو صعوبة تعويضهم لاحقًا [4].

- **عدم تكافؤ الفرص بسبب التحيز:**

يُسجل في الواقع الإداري أن تقارير الأداء، التي تشكل أساسًا في الترقية، قد تُستعمل كأداة للتمييز أو العقاب بدل التقييم الموضوعي، مما يؤدي إلى انعدام العدالة في الترقية [5].

[1] وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

[2] بوزيد، عبد القادر، فعالية التكوين ودوره في الترقية الوظيفية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 9، 2021، ص. 95.

[3] أبو قحف، عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2013، ص. 222.

[4] عبد اللاوي، عيسى، مشكلات التسيير في المؤسسات العمومية الجزائرية، دار المعرفة، الجزائر، 2019، ص. 88.

[5] بن جدو، نورة، تقييم أداء الموظف العمومي في الجزائر: بين النص القانوني والممارسة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2018، ص. 57.

خلاصة

تُعد الترقية من أهم الحوافز المعتمدة في الإدارة الحديثة، إذ تسهم في تشجيع العاملين على تطوير أدائهم وتحسين إنتاجيتهم، من أجل الظفر بفرص مهنية أفضل داخل المؤسسة. وتزداد فعالية الترقية كوسيلة تحفيزية عندما تُربط بكفاءة الموظف وأدائه الفعلي، حيث تمثل بالنسبة للكثيرين تحقيقًا لحاجة شخصية تتعلق بالمكانة الوظيفية والاجتماعية. و في هذه الحالة، تصبح الترقية دافعًا قويًا نحو الجدية في العمل والسعي للتميز. أما في حال تم اعتماد الترقية على أساس الأقدمية فقط، أو بناءً على الاعتبارات الشخصية والعلاقات غير المهنية، كما هو الحال في بعض الإدارات، فإنها تفقد قيمتها كأداة تحفيز فعالة، وتؤدي إلى إحباط الموظفين المجتهدين وإضعاف روح التنافس الإيجابي داخل المنظمة.

الفصل الثالث

الاطار التطبيقي للدراسة

تمهيد :

يُعد الجانب التطبيقي من الدراسة أحد المحاور الأساسية التي تُسهم في تحقيق أهداف البحث، حيث يسمح بالانتقال من الطرح النظري إلى الواقع العملي، من خلال دراسة ميدانية تُبرز مدى فعالية السياسات والاستراتيجيات المنتهجة في مجال التوظيف والترقية في الوظيف العمومي. وفي هذا الإطار، تم اختيار بلدية مستغانم كدراسة حالة نظرًا لمكانتها الإدارية، وحجم نشاطها، وعدد موظفيها، ما يجعلها نموذجًا ملائمًا لرصد مدى تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية ذات الصلة، وكذا تقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة على أرض الواقع.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تشخيص الممارسات الإدارية المعتمدة في بلدية مستغانم، ورصد التحديات التي تواجهها الإدارة المحلية في تسيير الموارد البشرية، لاسيما في ما يتعلق بالتوظيف والترقية، فضلًا عن معرفة مدى تطابق هذه الممارسات مع التوجهات الوطنية في إصلاح الوظيفة العمومية. كما تسعى الدراسة إلى استقراء آراء الموظفين والمسؤولين حول آليات التوظيف والترقية، وقياس مدى رضاهم عن هذه السياسات، وذلك بالاعتماد على أدوات بحث ميدانية كاستمارة الاستبيان في جمع البيانات ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

Statistique package for social siense (spss)

و ذلك من اجل الحصول على نتائج صحيحة و دقيقة .

المبحث الأول : تقديم العام للبلدية محل الدراسة (بلدية مستغانم)

تمثل البلدية القاعدة اللامركزية ومكان ممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلًا محوريًا في تهيئة الإقليم، والتنمية المحلية، وتقديم الخدمة العمومية الجوارية. وتتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتوفّر على هيئة مداولة يتم انتخابها عن طريق الاقتراع المباشر، وتنتخب الهيئة المداولة من بين أعضائها الهيئة التنفيذية للبلدية، وبذلك تُجسد البلدية جوهر الديمقراطية المحلية.

المطلب الأول : التعريف ببلدية مستغانم

المؤسسة التي قمنا بإجراء هذا التربص التطبيقي هي بلدية مستغانم التي تقع بولاية مستغانم و المتواجدة في وسط المدينة و التي تعتبر من اقدم البلديات علو مستوى الولاية .

1-مفهوم البلدية :

تُعدّ البلدية وحدة إدارية قاعدية من وحدات التنظيم الإداري في الدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكّل إحدى صور تطبيق اللامركزية الإدارية. تُناط بها مهام تسيير الشؤون المحلية في إطار ما تسمح به القوانين والتنظيمات، بما يضمن تقديم خدمات عمومية جوارية للمواطنين، والمساهمة في تحقيق التنمية المحلية. عرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها : "البلدية الجماعة الاقليمية السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية الأساسية "، و عرفها المشرع بموجب المادة الأولى من القانون 90-08 [1] المؤرخ في 17/04/1990 المتعلق بقانون البلدية "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي" .

تُدار البلدية من طرف هيئة مداولة منتخبة تُعرف بالمجلس الشعبي البلدي، وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس البلدية، ويتم انتخابها من بين أعضاء المجلس. وتُعد البلدية فضاءً لممارسة الديمقراطية المحلية، كونها تُجسد مشاركة المواطنين في تسيير الشأن العام.

2-نشأة بلدية مستغانم :

أنشئت بلدية مستغانم سنة 1963 بموجب المرسوم رقم 189-63 المؤرخ في 16/05/1963 المتضمن إعادة التنظيم الإقليمي للبلديات .

3-الموقع و المساحة :

تغطي بلدية مستغانم مساحة 50 كيلومترًا مكعبًا وتمتد على طول ساحل يبلغ طوله 15 كيلومترًا ، و تقع في الغرب الجزائري ، اما بالنسبة للموقع الجغرافي للبلدية انه محدود :

- الى الشمال ، من البحر الأبيض المتوسط و بلدية بن عبد المالك رمضان .

[1] القانون رقم 08-90 ، المؤرخ في 7 ابريل 1990 ، المتعلق بالبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، الصادر بتاريخ 11 ابريل 1990 .

- الى الغرب ، على البحر الأبيض المتوسط .
- الى الشرق ، من بلديتي الصيادة و خير الدين .
- الى الجنوب ، عبر بلديتي مزغران و حاسي مماش .

4-توزيع مناطق البلدية :

مقسمة الى ثلاث مناطق :

- صلامندر .
- وسط المدينة .
- الخروبة و مناطق متفرقة .

5-المناخ :

تتميز مستغانم بمناخ البحر الأبيض المتوسط مع شتاء معتدل وأمسيات دافئة، ويتراوح معدل هطول الأمطار فيها بين 350 ملم و400 ملم .

6-طبيعة التربة :

هناك ثلاث فئات :

- **التربة الطميية :** الحواف الغربية لهضبة مستغانم .
- **تربة الكثبان الرملية :** محليا على الشريط الساحلي .
- **تربة الحجر الجيري :** في جميع انحاء المنطقة .

7-ديموغرافيا :

يبلغ عدد سكان بلدية مستغانم اعتبارًا من 31 ديسمبر 2023، 172,000 نسمة، بكثافة 3,440 نسمة/كم^2 .

8-بطاقة تقنية للبلدية :

- **الطابع الاقتصادي :** فلاحية و صناعية .
- **عدد الملحقات الإدارية :** 14 ملحقة إدارية .
- **فضاءات التسلية :** 45 مساحة لعب متواجدة ببلدية مستغانم ، حديقتين عموميتين (الوئام و الأمير عبد القادر) ، حديقة التسلية بخروبة .
- **مقومات البلدية :** ثقافية و سياحية .

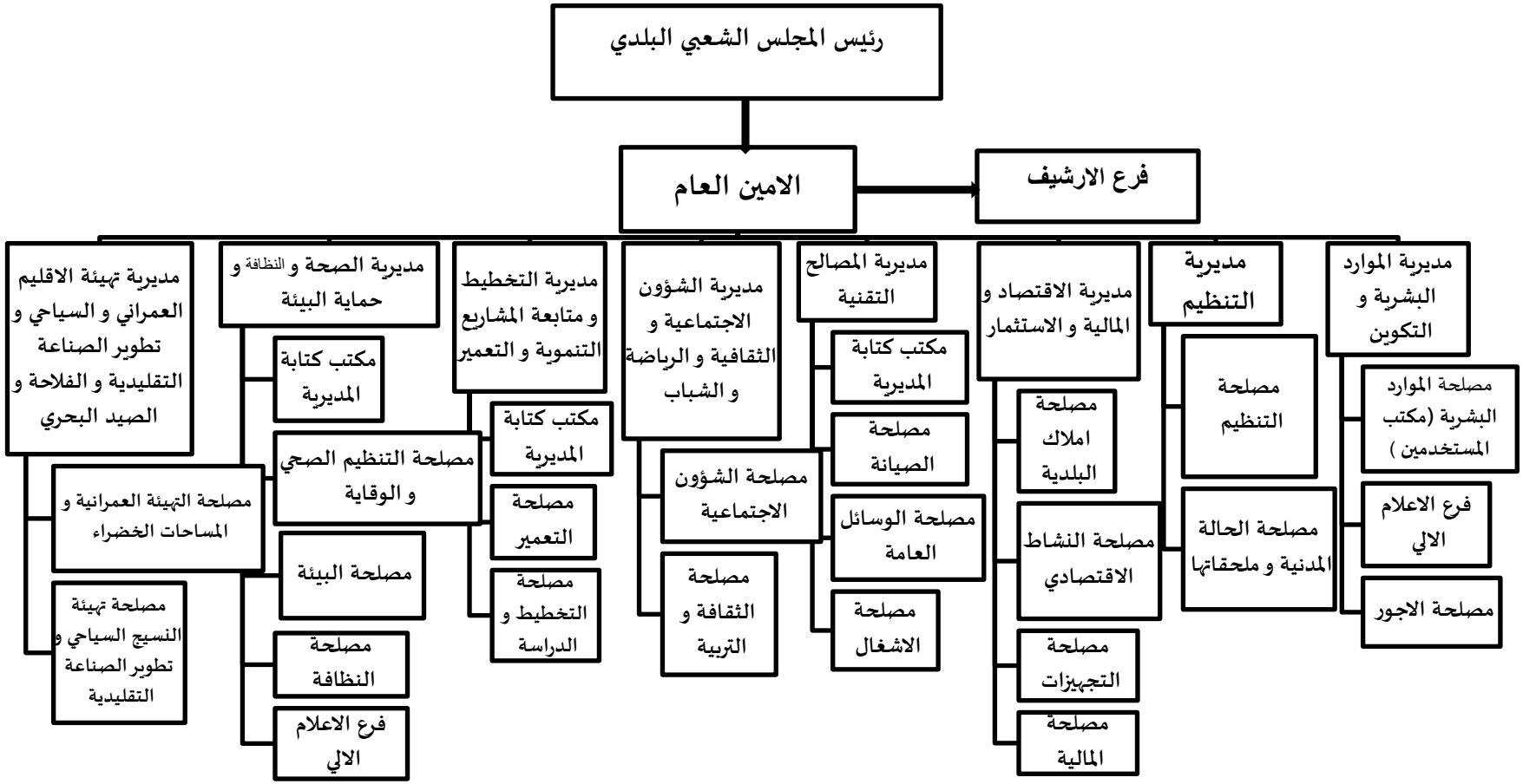
- **المساحات الفلاحية الصالحة :** 1261 هكتار.[1]

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم

1-الهيكل التنظيمي للبلدية :

يُعد الهيكل التنظيمي من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات العمومية في تحقيق أهدافها، حيث يُمثل الإطار الذي يُحدد العلاقات الوظيفية والإدارية بين مختلف المصالح والمصالح الفرعية، كما يُوضح توزيع المهام والمسؤوليات بشكل يضمن التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية. وفي هذا السياق، تكتسي دراسة الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم أهمية خاصة باعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتضطلع بدور محوري في تجسيد السياسة المحلية وتقديم مختلف الخدمات للمواطنين. وعليه، فإن التطرق إلى الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم يسمح بفهم كيفية تنظيم العمل الداخلي، وتوزيع السلطات، وآليات اتخاذ القرار على المستوى المحلي.

[1] وثيقة مقدمة من طرف بلدية مستغانم ، بتاريخ 05/03/2025 .



الشكل رقم (3-1) : يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم [1]

[1] وثيقة مقدمة من طرف بلدية مستغانم ، بتاريخ 20/03/2025 .

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية مستغانم من عدة مصالح و مكاتب و فروع ، تتكامل في ما بينها لضمان حسن سير المرفق العام المحلي و تحقيق الفعالية في تقديم الخدمات ، و فيما يلي عرض تحليلي لأبرز هذه المكونات :

1-رئيس المجلس الشعبي البلدي :

اعلى سلطة تنفيذية محلية منتخبة ، و يشرف على كافة مصالح البلدية من خلال الأمانة العامة .

2-الأمين العام :

المسؤول الإداري الأول بعد الرئيس ،ينسق بين مختلف المديريات و المصالح و يخضع له مباشرة فرع الأرشيف.

3-فرع الأرشيف :

يهتم بجمع ،تنظيم ،و حفظ الوثائق الإدارية و يسهم أيضا في تسهيل الوصول الى المعلومة الإدارية .

4-مديرية الموارد البشرية و التكوين :

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى: تطوير الكفاءات.
- مصلحة تسيير المسار المهني: تسيير ملفات الموظفين.
- مصلحة الرواتب: تسيير الأجور والتعويضات.

5-مديرية التنظيم :

- مصلحة التنظيم العام: تتكفل بتطبيق التنظيمات والقوانين الإدارية.
- مصلحة الحالة المدنية والجنسية: إدارة الوثائق الرسمية مثل شهادات الميلاد، الوفاة، الزواج...
- مصلحة الانتخابات: تنظيم الانتخابات المحلية والإشراف على سيرها.
- فرع الاستقبال و التوجيه و التنسيق بين الفروع و الإجابة على البريد و الاستقبال و يتولى تنسيق العلاقات الرسمية للبلدية مع الهيئات الأخرى ، و تنظيم المناسبات و الاستقبالات الرسمية .

6-مديرية الاقتصاد و المالية و الاستثمار:

- مصلحة أملاك البلدية: إدارة الأملاك العقارية والحضرية التابعة للبلدية.
- مصلحة النشاط الاقتصادي: متابعة الأنشطة التجارية والخدمات.
- مصلحة الجباية والميزانية: تحصيل الضرائب ومراقبة تنفيذ الميزانية.

7-مديرية المصالح التقنية :

- مصلحة الصيانة: صيانة المرافق والتجهيزات العمومية.
- مصلحة الوسائل العامة: تسيير الوسائل والموارد التقنية.

- مصلحة الأشغال: تنفيذ مشاريع التهيئة والبنية التحتية.

8-مديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الشباب :

- مصلحة النشاط الاجتماعي: التكفل بالفئات الهشة والمحتاجين.
- مصلحة الثقافة: تنظيم الأنشطة الثقافية.
- مصلحة الشباب والرياضة: متابعة الشأن الرياضي والشبابي.

9-مديرية التخطيط و متابعة المشاريع و التنمية المحلية :

- مكتب كتابة المديرية: المهام الإدارية والمراسلات.
- مصلحة التعمير: تخطيط وتسيير المشاريع العمرانية.
- مصلحة التنمية: تنفيذ برامج التنمية المحلية.

10-مديرية الصحة و حماية البيئة :

- **مصلحة التعليم الصحي والوقاية: التوعية والتثقيف الصحي.**
- **مصلحة البيئة: متابعة شؤون النظافة والبيئة.**
- **مصلحة النظافة والطرقات: خدمات النظافة وصيانة الطرق.**

11-مديرية تهيئة الإقليم و التعمير :

تهتم بالتخطيط العمراني وتنظيم المجال الحضري.

12-مصلحة الاعلام الالي و الإحصاء و التوثيق :

- فرع الإعلام الآلي: تسيير الشبكات وقواعد البيانات.
- فرع التوثيق والإحصاء: جمع المعطيات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة.

المطلب الثالث: التعريف بالمصلحة المستقبلة

تُعد مديرية الموارد البشرية والتكوين من أهم المديريات على مستوى بلدية مستغانم، حيث تتولى مهامًا محورية تتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين من التوظيف إلى غاية انتهاء عمل الموظف سواء بالاستقالة ، الوفاة او التقاعد، مرورًا بعمليات التكوين، التحفيز، الترقية، التثبيت في الرتبة، وتحديث مسار الموظف بما يتوافق مع متطلبات المرفق العام.

يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة في السلم الإداري .

تمثل مصلحة الموارد البشرية الجزء الأساسي من المديرية بحيث تتفرع منها عدة مكاتب و كل مكتب يتبع له فرع .

1-المكاتب و الفروع التابعة :

مكتب تسيير الموارد البشرية ← فرع تسيير الموارد البشرية

مكتب اللجان المتساوية الأعضاء ← فرع اللجان المتساوية الأعضاء

مكتب الامتحانات و المسابقات ← فرع الامتحانات و المسابقات

مكتب الشؤون الاجتماعية ← فرع الشؤون الاجتماعية

مكتب التقاعد ← فرع التقاعد

2-فرع الاعلام الالي :

يتبع مباشرة للمديرية دون المرور عبر مصلحة ، وظيفته غالبا تتعلق بتسيير المعلومات الرقمية و الأنظمة الالكترونية و الدعم التقني .

3-مصلحة الأجور :

تختص بجميع ما يتعلق برواتب و أجور و التعويضات الموظفين ، مع مراعاة القوانين الأساسية والتشريعات المعمول بها في الوظيفة العمومية، لضمان العدالة في توزيع الأجور والتعويضات المختلفة ، تتضمن :

مكتب الأجور ← فرع الأجور

من خلال هذه المصالح والفروع، تسعى مديرية الموارد البشرية والتكوين إلى ضمان تسيير فعال وعقلاني للموارد البشرية داخل البلدية، بما يُعزز من كفاءة الجهاز الإداري ويرتقي بأداء المرفق العام.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة الإستبيانية

بناءً على الفرضيات والتساؤلات التي سعت الدراسة إلى الإجابة عنها، وانطلاقًا من طبيعة الدراسة والأهداف المرجوة منها لمعالجة موضوع تقييم استراتيجيات التوظيف و الترقية في الوظيف العمومي الجزائري، تم في هذا المبحث تحديد الأدوات والبرامج المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

المطلب الأول :الأدوات المتبعة في الدراسة

تُعدّ الأدوات المنهجية الوسائل التي تُستخدم في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، ويُحدد الباحث المنهج المتبع بناءً على طبيعة الدراسة، مما يحدد بدوره نوع الأدوات المناسبة لجمع البيانات.

- **تقديم أداة الاستبانة :**

في هذه الدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبانة باعتبارها من أكثر الوسائل شيوعًا وسهولة في الاستخدام، حيث تتكوّن من مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، وتُقدّم إلى أفراد العينة للإجابة عنها. وتُستخدم الإجابات والآراء المستخلصة لتحليل الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة. وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" في تصميم الاستبانة، نظرًا لكونه أحد أكثر المقاييس استخدامًا لقياس الاتجاهات والآراء، حيث يُوفر درجة من الدقة والوضوح في التعبير عن مواقف المبحوثين.

تم تطوير الاستبانة بالاستناد إلى ما تم تناوله في الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. وقد قُسِّمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين، و هما :

القسم الأول : و يشمل المعلومات العامة للموظفين و المتمثلة في (الجنس ، العمر ،المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، و الوظيفة الحالية) .

القسم الثاني : يتطرق هذا القسم الى استراتيجيات التوظيف و الترقية و الأداء التنظيمي ، و يتكون من 21 فقرة و ينقسم الى 3 محاور هما :

- **المحور الأول :** و يتكون من 7 عبارة تتعلق ببعد استراتيجيات التوظيف .
- **المحور الثاني :** و الذي يتكون من 7 عبارة التي تتعلق باستراتيجيات الترقية
- **المحور الثالث :** يتمثل في 7 عبارات تتعلق ببعد الأداء التنظيمي .

المطلب الثاني : تحديد مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بلدية مستغانم، والبالغ عددهم 1012 موظفًا. وقد تم اختيار عينة عشوائية مكوّنة من 30 موظفًا، حيث تُعد هذه العينة جزءًا من مجتمع الدراسة وتمثل خصائصه الأساسية، مما يتيح إمكانية تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الأصلي بدرجة من الدقة والموضوعية.

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناءً على طبيعة الدراسة الميدانية، والفرضيات المطروحة، والمنهجية المتبعة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث ومعالجة البيانات التي تم جمعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة، باستخدام البرنامج الإحصائي لتحليل البيانات الاجتماعية (SPSS). وفيما يلي عرض لمجموعة الأساليب الإحصائية التي تم توظيفها في عملية التحليل.

تم ترميز المتغيرات والبيانات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم حساب المدى (5 - 1 = 4)، ومن ثم قُسِّم هذا المدى على عدد فئات المقياس (4 ÷ 5 = 0.80) لتحديد طول كل فئة كالتالي :

الجدول رقم (3-1) : تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي

الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة الموافقة
1,00	1,80	منخفض جدا
1,81	2,60	منخفض
2,61	3,40	متوسط
3,41	4,20	مرتفع
4,21	5,00	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبة .

تم اعتماد الأساليب الإحصائية الآتية لمعالجة بيانات الدراسة وتحليلها:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة، وتحديد توجهاتهم نحو عبارات الاستبانة.
2. حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لاختبار مدى ثبات وموثوقية أداة القياس.
3. حساب المتوسط الحسابي بهدف تحديد مدى تباين استجابات أفراد العينة حول عبارات متغيرات الدراسة، واستخدامه في ترتيب أهمية العبارات وتحديد درجة الموافقة عليها.
4. حساب المتوسط الحسابي المرجّح لقياس تباين استجابات الأفراد حول محاور الدراسة، مما يساعد في ترتيب المحاور حسب أهميتها وتحديد درجة الموافقة المناسبة لكل منها.
5. حساب الانحراف المعياري لتحديد مدى تشتت الاستجابات حول المتوسط الحسابي؛ فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (0) دلّ ذلك على تمركز الاستجابات، وكلما ابتعدت عنه دلّ ذلك على تشتتها. كما يُستخدم هذا المؤشر في ترتيب العبارات عندما تتساوى المتوسطات الحسابية.
6. استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد العينة حول محاور الدراسة، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
7. تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار طبيعة ومدى تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في (التوظيف والترقية) على المتغير التابع المتمثل في (الأداء التنظيمي).

- **ثبات أداة القياس :**

للتأكد من ثبات أداة القياس، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة. وقد تم في المرحلة الأولى إدراج جميع البنود، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.507، وهي قيمة تُعد ضعيفة نوعا ما ، لأنها لا تعبّر عن ثبات قوي.

وبعد تحليل فقرات الأداة، تم حذف البنود التي أضعفت الثبات (أي التي كانت تسهم سلبًا في قيمة ألفا كرونباخ)، وأُعيد اختبار الثبات من جديد. وبلغ معامل ألفا كرونباخ بعد التعديل 0.735، وهي قيمة جيدة تُشير إلى وجود اتساق داخلي مقبول بين البنود، مما يُعزز من موثوقية أداة الدراسة وصلاحيتها لإجراء التحليلات الإحصائية.

الجدول رقم (3-2) : قيمة ألفا كرونباخ من برنامج spss

عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
13	**0,735**

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج ال spss .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة الوصفية و تحليلها

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة واستجاباتها لمحاور الدراسة، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، إلى جانب تحديد درجة الموافقة من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

1-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

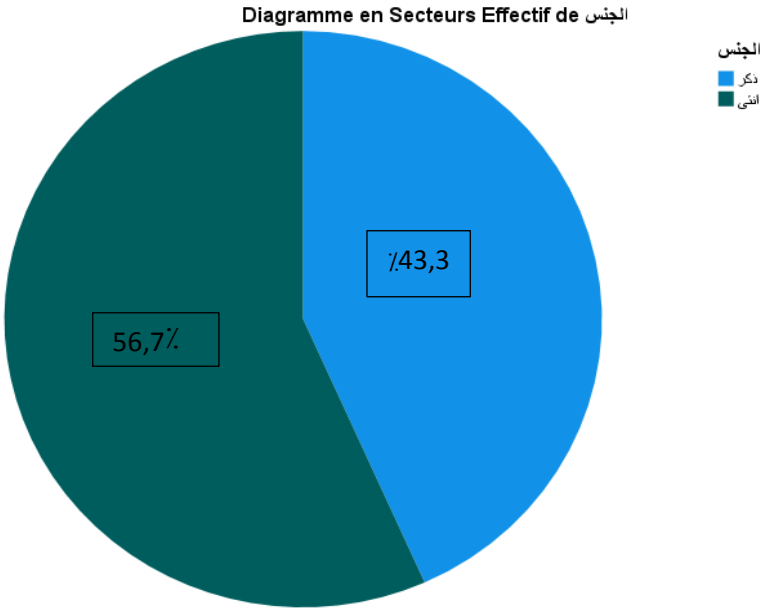
يمثل الجدول التالي نسب و تكرارات توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

الجدول رقم (3-3) : توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة٪
ذكر	13	٪43,3
أنثى	17	٪56,7
المجموع	30	٪100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على البيانات المحصلة من الاستبيان .

الشكل رقم (3-2): توزيع نسبة الذكور و الاناث لأفراد العينة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (3) و الشكل رقم (2) نلاحظ ان غالبية افراد العينة في بلدية مستغانم من جنس الاناث بنسبة 56.7٪ ، مقابل ٪43,3 من الذكور ، ويُعزى هذا التوزيع إلى طبيعة الهيكل الوظيفي داخل البلدية، حيث تشهد بعض المصالح الإدارية حضورًا أكبر للعنصر النسوي، ما يعكس توجهاً متزايداً نحو إدماج المرأة في الوظائف العمومية المحلية.

2- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية :

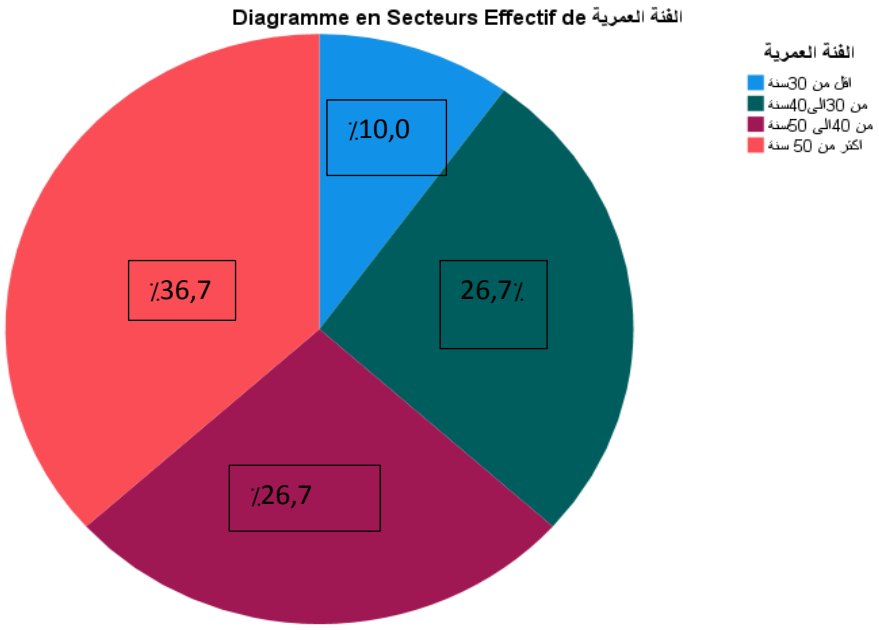
يوضح الجدول التالي توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية .

الجدول رقم (3-4) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة ٪
اقل من 30 سنة	3	٪10,0
من 30 الى 40 سنة	8	٪26,7
من 40 الى 50 سنة	8	٪26,7
اكثر من 50 سنة	11	٪36,7
المجموع	30	٪100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-3): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (4) و الشكل رقم (3) نلاحظ ان اكبر نسبة من العينة (36,7٪) و التي تمثل الفئة (اكثر من 50 سنة) أي ان ثلث العينة تقريبا تتجاوز أعمارهم الخمسين سنة ، تليها الفئتان (من 30الى 40 سنة) و (من 40 الى 50 سنة)التي تتساويان في التمثيل بنسبة 26,7٪ لكل فئة ، و اقل فئة تمثيلا و هي فئة (اقل من 30 سنة) و التي تمثل النسبة الأقل (10٪) ، أي 3 افراد فقط من اصل 30 ، و يمكن القول ان العينة تميل الى الاعمار المتقدمة نسبيا ، حيث ان حوالي 63,4٪ من الافراد أعمارهم تفوق 40 سنة .

3- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي :

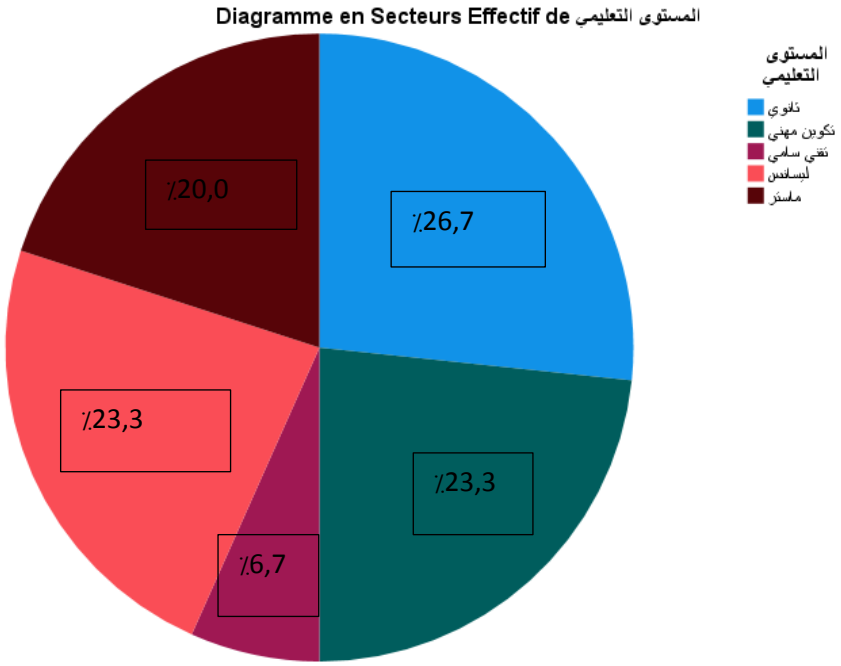
يمثل الجدول الموالي المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة .

الجدول رقم (3-5): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة٪
ثانوي	8	٪26,7
تكوين مهني	7	٪23,3
تقني سامي	2	٪6,7
ليسانس	7	٪23,3
ماستر	6	٪20,0
المجموع	30	٪100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-4): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) و الشكل رقم (4) ان المستوى التعليمي لأفراد العينة يتمثل في 8 تكرارات للمستوى الثانوي و بنسبة 26,7٪ كأعلى نسبة ، و يليه المستويين تكوين مهني و ليسانس بنسبة 23,3٪و ب7 تكرارات ، و بعدهما يأتي المستوى ماستر يتمثل في 6 تكرارات بنسبة 20,0٪ ، و أخيرا المستوى تقني سامي بنسبة 6,7٪ و تكرارين و الذي يفسر ربما سياسة التشغيل بالمؤسسة .

4- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة :

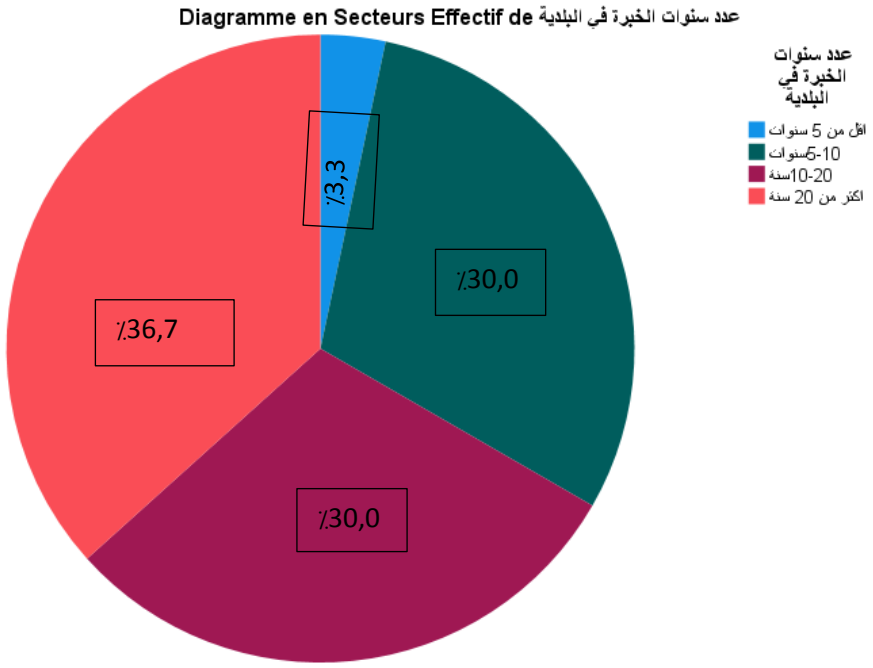
يوضح الجدول الموالي سنوات الخبرة في البلدية لأفراد العينة المبحوثة .

الجدول رقم (3-6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة٪
اقل من 5 سنوات	1	٪3,3
5-10سنوات	9	٪30,0
10-20 سنة	9	٪30,0
اكثر من 20 سنة	11	٪36,7
المجموع	30	٪100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-5): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (6) و الشكل رقم (5) نلاحظ ان فئة (اكثر من 20 سنة) هي الفئة السائدة بنسبة 36,7٪ و ب 11 تكرار ، ثم تليها الفئتان (5-10 سنوات) و (10-20 سنة) بنسبة 30,0٪ و ب 9 تكرارات ،فيما أتت الفئة افل من 5 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 3,3٪ .

5-توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية :

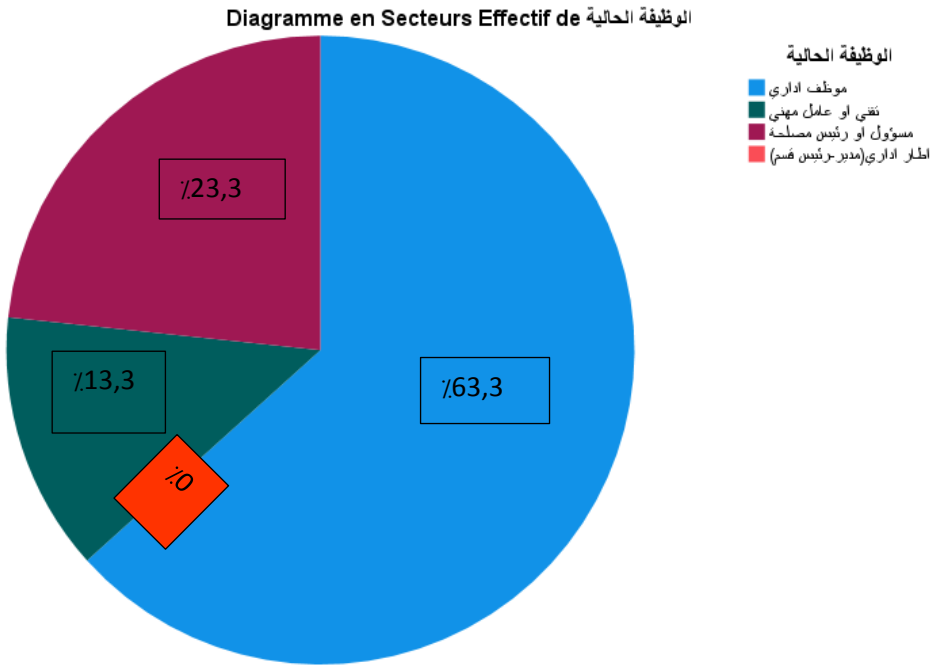
يوضح الجدول الموالي الوظيفة الحالية للأفراد العينة المبحوثة .

الجدول رقم (3-7): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة٪
موظف اداري	19	٪63,3
تقني او عامل مهني	4	٪13,3
مسؤول او رئيس مصلحة	7	٪23,3
اطار اداري (مدير ، رئيس قسم....)	----------	----------
المجموع	30	٪100

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (3-6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (7) و الشكل رقم (6) نلاحظ ان اكبر نسبة (٪63,3) و التي تمثل فئة (الموظف الإداري) بنسبة 19 تكرار ، ثم تليها فئة (مسؤول او رئيس مصلحة) بنسبة ٪23,3 و 7 تكرارات ، و أخيرا فئة (تقني او عامل مهني) بنسبة تتمثل في ٪13,3 ، فيما لا يوجد أي فرد من افراد العينة بفئة (اطار اداري) .

المطلب الثاني : تحليل النتائج و تقييم متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب تحليل النتائج والمعطيات المستخلصة من الاستبيان، من خلال تشخيص دقيق لردود المبحوثين على فقرات المحور الأول، الذي يعالج استراتيجيات التوظيف بوصفها مدخلاً أساسياً لاستقطاب الكفاءات وتعزيز الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى تحليل فقرات المحور الثاني المتعلقة باستراتيجيات الترقية، بالنظر إلى دورها الحيوي في تحفيز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي. وتأتي أهمية هذين المحورين من كونهما يشكلان عنصرين مترابطين يؤثران بشكل مباشر في مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، من حيث الكفاءة، والرضا، والاستدامة المؤسسية.

- **المحور الأول تشخيص اراء الموظفين حول استراتيجيات التوظيف (متغير مستقل)**

يهدف هذا التحليل إلى دراسة استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات المحور الأول من الدراسة، والمتمثل في استراتيجيات التوظيف، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، مع تحديد درجة الموافقة استنادًا إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-8): استجابة عينة الدراسة لبعد محور استراتيجيات التوظيف

الاختيار / رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	ترتيب
1	التكرار	_	1	2	16	11	4,23	0,728	مرتفعة جدا	6
	٪	_	٪3,3	٪6,7	٪53,3	٪36,7				
2	التكرار	_	_	3	16	11	4,27	0,640	مرتفعة جدا	4
	٪	_	_	٪10,0	٪53,3	٪36,7				
3	التكرار	_	_	_	12	18	4,60	0,498	مرتفعة جدا	1
	٪	_	_	_	٪40,0	٪60,0				
4	التكرار	_	_	4	15	11	4,23	0,679	مرتفعة جدا	5
	٪	_	_	٪13,3	٪50,0	٪36,7				
5	التكرار	_	_	10	12	8	3,93	0,785	مرتفعة	7
	٪	_	_	٪33,3	٪40,0	٪26,7				
6	التكرار	_	_	2	11	17	4,50	0,630	مرتفعة جدا	2
	٪	_	_	٪6,7	٪36,7	٪56,7				
7	التكرار	_	_	2	11	17	4,43	0,817	مرتفعة جدا	3
	٪	_	_	٪6,7	٪36,7	٪56,7				
المتوسط الحسابي المرجح							4,312		مرتفعة جدا	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- **التحليل :**

يعرض الجدول رقم (8) نتائج استجابات أفراد العينة حول بُعد "استراتيجيات التوظيف"، وذلك عبر سبع عبارات تم تقييمها وفق مقياس ليكرت الخماسي. يشمل الجدول التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجات التبني، والترتيب و اعتمادا عليه تبينت النتائج التالية :

تشير نتائج التحليل إلى أن المتوسط الحسابي العام لبُعد استراتيجيات التوظيف بلغ (4.312)، وهي درجة تقع ضمن مستوى "مرتفعة جدًا" وفق سلم التقديرات المعتمد، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة حول تطبيق استراتيجيات التوظيف داخل البلدية. و في ما اتى ترتيب العبارات كالاتي :

1- العبارة الثالثة: "يتم الإعلان عن مناصب التوظيف عبر بوابات الوظيفة العمومية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.60) وانحراف معياري قدره (0.498)، وهي أعلى نسبة بين العبارات، مما يعكس إدراكًا عاليًا لدى المبحوثين بأن التوظيف يتم عبر قنوات رسمية وشفافة، وفق ما تنص عليه الإجراءات القانونية المعتمدة.
2- العبارة السادسة: "يتم استخدام المقابلة الشخصية لتقييم مؤهلات المترشحين"، جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وهو ما يشير إلى اعتماد البلدية بشكل واضح على أداة المقابلة كوسيلة لاختيار الموظفين بناءً على معايير الجدارة والملاءمة للمنصب.
3- أما العبارة السابعة: "تعتمد البلدية على التوظيف الداخلي كأحد أشكال التوظيف", فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (4.43) وانحراف معياري (0.817)، مما يعكس وجود توجّه نحو الاستفادة من الكفاءات الداخلية المتوفرة وتثمين المورد البشري الموجود داخل المؤسسة.
4- تليها في الترتيب العبارة الثانية: "يتم اختيار الموظفين وفقًا لمعايير الكفاءة والجدارة", والتي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.27)، وهو ما يُظهر أن سياسة التوظيف تعتمد إلى حد كبير على أسس موضوعية واختيارات مهنية.
5- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة الرابعة: "تراعي البلدية احتياجاتها الفعلية عند فتح مناصب التوظيف", بمتوسط (4.23)، مما يدل على أن التخطيط الوظيفي يتم بناءً على الحاجة الحقيقية للمناصب، وهو مؤشر على وجود نوع من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
6- أما العبارة الأولى: "تعتمد البلدية على المسابقات كاستراتيجية أساسية للتوظيف", فقد جاءت في المرتبة السادسة بنفس المتوسط (4.23) تقريبًا، ما يدل على أن نظام المسابقات لا يزال معتمدًا، ولكنه لم يعد الوسيلة الوحيدة أو الأكثر أهمية في ظل تعدد الأساليب الحديثة المعتمدة.
7- أخيرًا، جاءت العبارة الخامسة: "تتسم جميع مراحل التوظيف بالشفافية", في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.93)، وهو أدنى متوسط بين العبارات، مما قد يشير إلى وجود تباين في الآراء أو تحفظات لدى بعض أفراد العينة بخصوص مستوى الشفافية في الإجراءات المتبعة.

- **المقارنة بين العبارات :**

أعلى درجة اتفاق كانت في العبارة الثالثة (4.60)، مع أقل انحراف (0.498)، مما يعكس إجماعًا قويًا حول أهمية القنوات الرسمية كوسيلة لإعلان المناصب ، في المقابل، العبارة السابعة سجلت أدنى متوسط (3.93) وأحد أعلى الانحرافات (0.785)، مما يشير إلى مشكلة في وضوح أو التزام مراحل الشفافية أثناء عمليات التوظيف.

اختلاف الانحرافات المعيارية – خاصة في العبارة السابعة – يدل على تباين وجهات النظر أو تفاوت التجارب الشخصية لدى المبحوثين، مما قد يعكس خللًا في التطبيق على أرض الواقع.

- **العلاقة بين استراتيجيات التوظيف و الأداء التنظيمي :**

تُعد استراتيجيات التوظيف من أبرز العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي، إذ إن:

اعتماد الكفاءة والجدارة (العبارة 2) يُسهم مباشرة في رفع جودة أداء الموظفين، وبالتالي تحسين الخدمات العمومية.

مراعاة الاحتياجات الفعلية عند التوظيف (العبارة 4) يؤدي إلى ترشيد الموارد البشرية ويعزز الكفاءة التشغيلية.

التوظيف الداخلي (العبارة 7) يمكن أن يعزز الاستقرار الوظيفي والروح المعنوية، لكنه إذا تم بطريقة غير عادلة، فقد يُضعف ثقة الموظفين.

الشفافية في مراحل التوظيف (العبارة 5) تُمثل بعدًا حاسمًا في تحقيق العدالة التنظيمية، ما ينعكس على الالتزام والانضباط المهني.

وبالتالي، كلما كانت هذه الاستراتيجيات واضحة وعادلة ومنضبطة، انعكس ذلك إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة من حيث الكفاءة، العدالة، والالتزام.

و بناءً على ما سبق، يتضح أن بُعد استراتيجيات التوظيف جاء بنسبة تبنٍّ مرتفعة جدًا وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، إذ بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة نحو (4.312)، مما يدل على وجود إدراك إيجابي لممارسات التوظيف داخل البلدية. كما يُلاحظ أن درجة الاستجابة لفقرات هذا البُعد اتّسمت بالتمركز والاتساق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.93) و(4.60)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.498) و(0.817)، وهي قيم تشير إلى تجانس نسبي في آراء أفراد العينة تجاه مضمون الفقرات. ويُعزى ذلك إلى وضوح آليات التوظيف المعتمدة، مثل الإعلان الرسمي عن المناصب، وتوظيف المقابلات الشخصية، والاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة، مما يُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية.

- **المحور الثاني تشخيص اراء الموظفين حول استراتيجيات الترقية (متغير مستقل)**

يهدف هذا التحليل إلى دراسة استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات المحور الثاني من الدراسة، والمتمثل في استراتيجيات الترقية، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، مع تحديد درجة الموافقة استنادًا إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-9): استجابة عينة الدراسة لبعد محور استراتيجيات الترقية

الاختيار / رقم العبارة	التكرار والنسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
1	التكرار	_	_	5	17	8	4,10	0,662	مرتفعة	5
	٪	_	_	٪16,7	٪56,7	٪26,7				
2	التكرار	_	_	6	13	11	4,17	0,747	مرتفعة	3
	٪	_	_	٪20,0	٪43,3	٪36,7				
3	التكرار	_	2	6	14	8	3,93	0,868	مرتفعة	7
	٪	_	٪6,7	٪20,0	٪46,7	٪26,7				
4	التكرار	_	1	7	14	8	3,97	0,809	مرتفعة	6
	٪	_	٪3,3	٪23,3	٪46,7	٪26,7				
5	التكرار	_	_	_	11	19	4,63	0,490	مرتفعة جدا	2
	٪	_	_	_	٪36,7	٪63,3				
6	التكرار	_	_	3	20	7	4,13	0,571	مرتفعة	4
	٪	_	_	٪10,0	٪66,7	٪23,3				
7	التكرار	_	_	_	7	23	4,77	0,430	مرتفعة جدا	1
	٪	_	_	_	٪23,3	٪76,7				
المتوسط الحسابي المرجح							4,242		مرتفعة جدا	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- **التحليل :**

بناءً على البيانات الواردة في الجدول رقم (9)، يتضح أن متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور استراتيجيات الترقية بلغ (4.242) بدرجة تبنٍ "مرتفعة جدًا"، وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (3.93) و(4.77)، وهي كلها تقع ضمن المجال الأعلى للتبني، مما يشير إلى إدراك إيجابي نسبي لدى الموظفين تجاه سياسات الترقية المطبقة في المؤسسة. فيما يلي تفصيل للنتائج حسب ترتيب العبارات:

1-العبارة السابعة : "تساهم الترقية في رفع الروح المعنوية و تحفيز الموظفين "جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,77) و انحراف معياري قدره (0,430) ،وهي اعلى نسبة بين العبارات ،مما تشير هذه النتيجة إلى

وجود قناعة قوية لدى المبحوثين بأن الترقية تؤدي دورًا محوريًا في تعزيز الدافعية والروح المعنوية داخل العمل. وتعد هذه النتيجة ذات دلالة تنظيمية عالية، حيث ترتبط الروح المعنوية مباشرة بالأداء الوظيفي والإنتاجية. كما أن انخفاض الانحراف المعياري يدل على تجانس الآراء بين أفراد العينة.

2-العبارة الخامسة : "تُؤخذ سنوات الأقدمية بعين الاعتبار في الترقية" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,63) و انحراف معياري قدره (0,490) ، مما تُظهر هذه النتيجة احترام البلدية لمعيار الأقدمية، وهو ما يعكس استمرارية في الالتزام بأنظمة الترقية التقليدية. الأقدمية، رغم أنها ليست دائمًا مؤشرًا دقيقًا للكفاءة، إلا أنها تمنح الموظف شعورًا بالاستحقاق المهني، مما يُعزز الرضا الوظيفي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

3-اما العبارة الثانية "تتم الترقية وفق معايير الكفاءة والأداء المهني" احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4,17) و انحراف معياري قدره (0,747) ، بحيث تبرز هذه النتيجة توجها إيجابيًا نحو ربط الترقية بمخرجات الأداء والكفاءة المهنية، وهو ما يُعد مؤشرًا على تطبيق أنظمة ترقية حديثة قائمة على الجدارة. إلا أن قيمة الانحراف المعياري المرتفعة نسبيًا توحي بوجود تفاوت في تطبيق هذا المبدأ بين مختلف الأقسام أو الإدارات.

4-تليها في الترتيب العبارة السادسة "يتم الإعلان عن فرص الترقية لجميع الموظفين" ، و التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4,13) و انحراف معياري قدره (0,571) ، و هذا ما يعكس هذه النتيجة مستوى جيدًا من الشفافية في التعامل مع ملف الترقية، حيث يساهم الإعلان الواضح عن الفرص المتاحة في تعزيز العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص. غير أن الانحراف النسبي يؤشر على ضرورة توحيد الإجراءات وضمان وصول المعلومات لجميع الموظفين.

5-اما العبارة الأولى "توجد سياسة واضحة لترقية الموظفين في البلدية " فقد جاءت بمتوسط حسابي بلغ (4,10) و انحراف معياري قدره (0,662) ، ما تشير هذه النتيجة إلى قبول عام نسبي لفكرة الشفافية في تصنيف الموظفين ضمن آليات الترقية، لكن الانخفاض الطفيف في المتوسط مقارنة بالعبارات الأخرى قد يُعزى إلى محدودية وضوح المعايير أو نقص في التواصل الإداري.

6-في المرتبة السادسة جاءت العبارة الرابعة "هناك عدالة في فرص الرقية بين جميع الموظفين " ،بمتوسط (3,97) ، رغم أن النتيجة تشير إلى إدراك عام للعدالة، إلا أن ارتفاع الانحراف المعياري يعكس تباينًا كبيرًا في وجهات نظر الموظفين، مما قد يدل على وجود تفاوت في فرص الترقية أو شعور بعض الفئات بالتهميش، ما يستوجب مراجعة شاملة لآليات التقييم والترقية.

7-و أخيرا ، جاءت العبارة الثالثة " يتم اشراك الموظف في دوارات تكوين قبل الترقية و بعد " في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.93)، وهو أدنى متوسط بين العبارات، و قد سجلت هذه العبارة أقل درجة من التبني، ما يدل على وجود قصور في ربط الترقية بالتكوين المهني. وهذا يمثل نقطة ضعف تنظيمية مهمة، إذ يُعد التكوين شرطًا جوهريًا للانتقال الناجح إلى مستويات أعلى في الهيكل التنظيمي. كما يعكس ارتفاع الانحراف المعياري تفاوتًا في فرص التكوين.

- **المقارنة بين العبارات :**

النتائج تعكس أن الأثر التحفيزي للترقية والأخذ بـ معيار الأقدمية يحظيان باتفاق شبه جماعي، مما يدل على نجاح هذين العنصرين في كسب رضا الموظفين. في المقابل، هناك قصور واضح في التكوين والعدالة، وهو ما يتطلب تدخلًا إداريًا لضمان إنصاف الموظفين وتعزيز قدراتهم بعد الترقية.

الانحرافات المعيارية المرتفعة – خاصة في العبارات (3) و(4) – تشير إلى وجود تجارب غير متجانسة، ما قد يعكس غياب سياسة موحدة أو ضعف الرقابة على التطبيق.

- **العلاقة بين استراتيجيات التوظيف و الأداء التنظيمي:**

تُعد استراتيجيات الترقية من العوامل الجوهرية التي تُؤثّر على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال تأثيرها المباشر على التحفيز، العدالة، والكفاءة داخل المؤسسة:

الترقية وفق معايير الكفاءة والأداء المهني (العبارة 2) تُعزز من الشعور بالعدالة والاستحقاق، ما ينعكس إيجابيًا على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

إشراك الموظف في دورات تكوين قبل الترقية وبعدها (العبارة 3) يُسهم في تأهيل الكفاءات للمهام الجديدة، ويقلل من الأخطاء الإدارية، مما يعزز الاحترافية في الأداء.

عدالة فرص الترقية بين الموظفين (العبارة 4) تُؤدي إلى تعزيز الانتماء التنظيمي وتقليل مظاهر الإحباط، مما يُنعش مناخ العمل ويزيد من فاعلية الفريق.

الشفافية في الإعلان عن فرص الترقية (العبارة 6) تُسهم في ترسيخ الثقة في الإدارة، وتعكس التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

احتساب سنوات الأقدمية (العبارة 5) يُعد عاملًا محفزًا لتراكم الخبرة والاستمرارية، ما يعود بالنفع على الأداء الاستراتيجي طويل المدى.

وضوح ترتيب الموظفين في الهيكل الوظيفي (العبارة 1) يُساعد في ضبط مسارات الترقية، ويُقلل من النزاعات الداخلية، مما يعزز الاستقرار الإداري والتنظيمي.

وأخيرًا، الإيمان بأن الترقية ترفع الروح المعنوية وتحفّز الموظفين (العبارة 7) يُدلل على الدور النفسي الكبير للترقية في تنشيط الطاقة الإنتاجية وتحقيق الانضباط.

وبالتالي، كلما كانت هذه الاستراتيجيات مبنية على الشفافية، العدالة، والتأهيل المهني، كلما انعكس ذلك إيجابًا على الأداء التنظيمي من حيث الكفاءة، الرضا الوظيفي، والالتزام المهني داخل المؤسسة.

و بناءً على ما سبق، يتضح أن بُعد استراتيجيات الترقية جاء بنسبة تبنٍّ مرتفعة وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ متوسط استجابات عينة الدراسة نحو (4.242)، مما يدل على وجود وعي إيجابي بممارسات الترقية المعتمدة داخل البلدية. كما يُلاحظ أن درجة الاستجابة لفقرات هذا البُعد اتّسمت بقدر من التجانس والاتساق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,93) و(4.77)،و في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.430) و(0.868)، وهي قيم تُشير إلى تقارب نسبي في آراء المبحوثين. ويُعزى هذا إلى تبني معايير موضوعية في الترقية، كاعتماد الكفاءة المهنية، وإتاحة فرص التكوين، إلى جانب الشفافية في الإعلان عن الفرص المتاحة، وهو ما يُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال رفع الروح المعنوية وتحفيز الموظفين على تقديم مستويات أعلى من الإنتاجية والانضباط.

- **المحور الثالث تشخيص اراء الموظفين حول الأداء التنظيمي (المتغير التابع)**

يهدف هذا التحليل إلى دراسة استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات المحور الثالث من الدراسة، والمتمثل في الأداء التنظيمي، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، مع تحديد درجة الموافقة استنادًا إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم (3-10): استجابة عينة الدراسة لبعد محور الأداء التنظيمي

الاختيار / رقم العبارة	التكرار والنسب المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
1	التكرار	_	_	3	13	14	4.37	0.669	مرتفعة جدا	2
	٪	_	_	٪10.0	٪43.3	٪46.7				
2	التكرار	_	6	5	13	6	3.63	1.033	مرتفعة	6
	٪	_	٪20.0	٪16.7	٪43.3	٪20.0				
3	التكرار	_	3	9	13	5	3.67	0.884	مرتفعة	5
	٪	_	٪10.0	٪30.0	٪43.3	٪16.7				
4	التكرار	_	_	4	10	16	4.40	0.724	مرتفعة جدا	1
	٪	_	_	٪13.3	٪33.3	53.3				
5	التكرار	_	7	7	14	2	3.37	0.928	متوسطة	7
	٪	_	٪23.3	٪23.3	٪46.7	٪6.7				
6	التكرار	_	1	6	19	4	3.87	0.681	مرتفعة	3
	٪	_	٪3.3	٪20.0	٪63.3	٪13.3				
7	التكرار	_	3	9	12	6	3.70	0.915	مرتفعة	4
	٪	_	٪10.0	٪30.0	٪40.0	٪20.0				
المتوسط الحسابي المرجح							3,858		مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- **التحليل:**

يُظهر بُعد الأداء التنظيمي، حسب نتائج الجدول رقم (10)، متوسطًا عامًّا بلغ (3.858) على مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يعكس مستوى إدراك متوسطًا إلى مرتفع لدى أفراد العينة حول فعالية وكفاءة الأداء داخل البلدية. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.37) و (4.40)، في حين تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.669) و(1.033) ، ما يدل على وجود تفاوت نسبي في آراء المستجوبين.

بحيث سجّلت العبارة الرابعة: "يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بتحقيق أهداف المؤسسة" أعلى متوسط بلغ (4.40)، مصحوبًا بانحراف معياري معتدل (0.724)، مما يُشير إلى وعي قوي لدى الموظفين بمسؤولياتهم وحرصهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تلتها العبارة الأولى: "يؤدي موظفو البلدية مهامهم بكفاءة وفعالية" بمتوسط (4.37) وانحراف (0.669)، ما يعكس ثقة قوية في الكفاءات الفردية للموظفين.

أما العبارة السادسة: "تسود أجواء التعاون والعمل الجماعي بين موظفي البلدية" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.87) وانحراف معياري قدره (0.681)، وهو ما يُظهر وجود مستوى جيد من التعاون، وإن كان لا يزال يشهد بعض التفاوت في التجارب الفردية.

أما أقل المتوسطات فقد سُجّلت في:

العبارة الثانية: "تحرص الإدارة على تقديم خدمات عمومية بجودة عالية" (متوسط 3.63، انحراف 1.033)، وهو ما قد يعكس ضعفًا في رضا الموظفين حول جودة الخدمات المقدمة.

العبارة السابعة: "تسعى الإدارة باستمرار إلى تحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل" (متوسط 3.70، انحراف 0.915)، مما يُبرز وجود تباين في تقييم جهود الإدارة في مجال التحسين والتطوير.

بالنسبة للعبارة الثالثة: "تُنجز الأعمال والمهام في البلدية ضمن المواعيد المحددة", فقد حققت متوسطًا بلغ (3.67) مع انحراف (0.884)، مما يدل على تحقق نسبي للانضباط الزمني، إلا أن تفاوت وجهات النظر قد يُعزى إلى اختلاف مستوى التنظيم عبر المصالح المختلفة.

العبارة الخامسة: "تُعالج شكاوى المواطنين بسرعة وفعالية" (متوسط 3.37، انحراف 0.928)، بما يشير إلى فعالية نسبية في الاستجابة، لكنها لا تزال تحتاج إلى تعزيز.

بشكل عام، تعكس النتائج وعيًا جيدًا بمبادئ الكفاءة، الالتزام، والعمل الجماعي، إلا أن بعض المؤشرات المرتبطة بجودة الخدمات وتحسين الأداء تحتاج إلى مزيد من المراجعة والتطوير المؤسسي لضمان تحقيق أداء تنظيمي متكامل.

- **المقارنة بين العبارات :**

الالتزام الداخلي (عبارة 4) هو أقوى عناصر الأداء التنظيمي حسب رأي المبحوثين. اما بالنسبة للمخرجات الموجهة للمواطن (عبارات 5 و2) هي الأضعف، مما يشير إلى أن التحسينات يجب أن تُوجه نحو نتائج الأداء، لا فقط آلياته الداخلية.

التباين في الانحراف المعياري، خاصة في العبارات (3 و6)، يعكس تفاوتًا في التجارب العملية، وقد يشير إلى فجوة في الاتساق التنظيمي بين مختلف المصالح أو المناطق.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

من خلال تقدير نموذج الانحدار لأثر استراتيجيات التوظيف و الترقية على الأداء التنظيمي حصلنا على النتائج الموضحة :

الجدول رقم (3-11): نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار اثر استراتيجيات التوظيف و الترقية على الأداء التنظيمي

المتغير التابع : الأداء التنظيمي									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة t	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة f	مستوى الدلالة	VIF
الثابت	4,407		4,874	<0,001					
معامل المتغير المستقل (التوظيف)	0,168	0,190	1,007	0,323	0.10	0,107	1.55	0.230	1,076
معامل المتغير المستقل (الترقية)	-0,301	-0,314	-1,663	0,108		-0,264			1,076

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (3-12): نتائج تحليل التباين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
الانحدار	0,367	2	0,183	1,55	0,230
البواقي	3,184	27	0,118		
المجموع	3,551	29			

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

- **التحليل :**

1-اختبار الفرضية الثانية : "غياب معايير واضحة و شفافة في التوظيف و الترقية يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي و يضعف الكفاءة الإدارية ."

الفرضية تفترض علاقة سلبية واضحة بين غياب الشفافية في التوظيف والترقية وبين الأداء التنظيمي، أي أن هذه الممارسات غير السليمة تؤثر سلبًا وبشكل معنوي على أداء المؤسسة.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم قياس أثر كل من استراتيجيات التوظيف والترقية على الأداء التنظيمي.

و من خلال الجدولين السابقين فقد أظهرت النتائج أن معامل التحديد بلغ (0.10)، أي أن المتغيرين المستقلين (التوظيف والترقية) يفسّران فقط حوالي 10% من التباين في الأداء التنظيمي، وهي نسبة ضعيفة. كما أن مستوى الدلالة الكلي للنموذج بلغ (0.230)، وهو أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج ككل غير دال إحصائيًا.

أما على المستوى الفردي، فقد جاء تأثير التوظيف موجبًا غير دال إحصائيًا (، Sig. = 0.323)، بينما جاء تأثير الترقية سالبًا غير دال أيضًا (، Sig. = 0.108).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرضية الثانية لم تتحقق إحصائيًا، إذ لا توجد أدلة كافية تدعم وجود تأثير معنوي سلبي لاستراتيجيات التوظيف والترقية على الأداء التنظيمي. ورغم الاتجاه السلبي الذي ظهر في متغير الترقية، إلا أن هذا التأثير لم يصل إلى مستوى الدلالة المطلوبة، ما يعني أن العلاقة تبقى ضعيفة وغير حاسمة من الناحية الإحصائية.

2-اختبار الفرضية الأولى :" نقص الشفافية في اليات التوظيف و الترقية يؤدي الى ضعف الثقة بين الموظفين و الإدارة ."

لم يتم اختبار هذه الفرضية بشكل مباشر من خلال التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة، نظرًا لغياب متغير "الثقة التنظيمية" كمحور مستقل أو تابع داخل نموذج الانحدار. ومع ذلك، فإن بعض الاتجاهات الظاهرة في النتائج قد تقدم إشارات تفسيرية ذات صلة.

التفسير الممكن :

- الاتجاه السلبي لمتغير الترقية قد يُفهم كتعبير غير مباشر عن حالة انخفاض الثقة، حيث يرى الموظفون أن الترقية لا تتم بناءً على معايير واضحة أو عادلة، مما قد يؤدي إلى شعور بالتمييز أو الظلم، وبالتالي إلى ضعف العلاقة بين الموظف والإدارة.
- هذا يتماشى مع الأدبيات التي تشير إلى أن غياب الشفافية في السياسات الإدارية يُعد من العوامل الجوهرية التي تقوّض الثقة التنظيمية وتؤثر على مناخ العمل بشكل عام.
- رغم أن هذه الفرضية لم تُختبر إحصائيًا، إلا أن طرحها في هذا السياق يُعد مشروعًا ويدعو إلى دراسات لاحقة تُدرج "الثقة التنظيمية" كمقياس مستقل لتفسير الأداء والكفاءة الإدارية.

3-اختبار الفرضية الثالثة :"توفير حوافز مهنية من خلال استراتيجيات توظيف فعالة يعزز من التحفيز الموظفين و يساهم في رفع مستوى الأداء ."

تم التطرق إلى هذه الفرضية جزئيًا عبر قياس العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والأداء التنظيمي، حيث يُفترض أن التوظيف الفعال يسهم في رفع مستوى التحفيز ومن ثم الأداء.

نتائج التحليل :

العلاقة بين التوظيف والأداء كانت موجبة، لكنها غير دالة إحصائيًا.(Sig. = 0.323) وهو ما يعني أن النتائج لا تدعم الفرضية من الناحية الإحصائية.

التفسير الممكن :

- العلاقة الطردية، رغم ضعفها، قد تعكس أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات توظيف أكثر فعالية تميل إلى استقطاب كفاءات أفضل، مما ينعكس جزئيًا على أداء الموظفين.
- غير أن غياب الدلالة الإحصائية قد يشير إلى أن سياسات التوظيف المطبقة ليست كافية بحد ذاتها لتحفيز الأداء ما لم تُدعّم بحوافز مهنية ملموسة (مثل المكافآت، التكوين، فرص الترقية، بيئة العمل الجيدة).
- كما يمكن أن يُعزى ضعف العلاقة إلى أن الموظفين لا يربطون بين "كيفية التوظيف" و"تحفيزهم الشخصي"، خصوصًا إن لم يكن للتوظيف أي أثر مباشر على وضعهم المهني داخل المؤسسة.
- هذا يفتح المجال لتوصية مهمة بضرورة تطوير سياسات توظيف محفّزة ومدمجة في نظام الموارد البشرية الشامل للمؤسسة، بما يعزز الأثر الإيجابي المتوقع.

خلاصة اختبار الفرضيتين :

لم تتحقق الفرضيتان الأولى والثالثة من الناحية الإحصائية المباشرة ضمن النموذج المعتمد، سواء بسبب غياب متغير الثقة كأداة للقياس، أو لعدم دلالة العلاقة بين التوظيف والأداء. ومع ذلك، توفر الاتجاهات المسجلة في النتائج، والتفسير النوعي الممكن، أرضية غنية لفهم أعمق للعلاقة بين استراتيجيات التوظيف والترقية، والثقة والتحفيز داخل المؤسسة، وهو ما يُبرز الحاجة إلى تبني مقاربات تحليلية أشمل في الدراسات المستقبلية.

اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity Test):

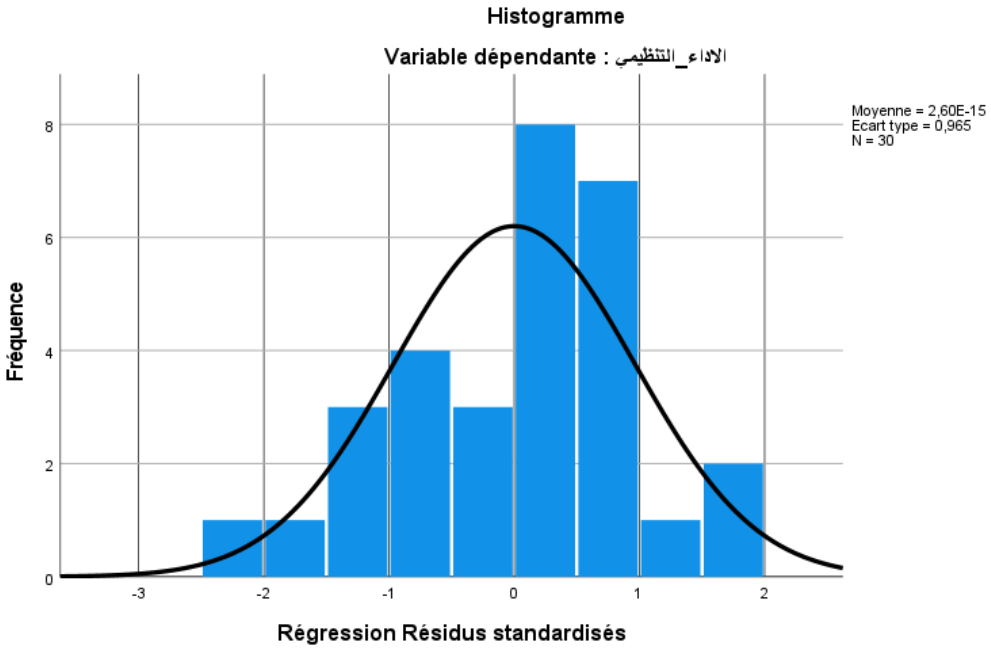
يُعد التعدد الخطي من المشكلات التي قد تؤثر على دقة نموذج الانحدار، ويُقصد به وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة. وللتحقق من عدم وجود هذه المشكلة، تم استخدام معامل تضخيم التباين (Variance Inflation Factor - VIF)، حيث تشير القاعدة العامة إلى أن وجود قيم تتجاوز 10 يُعد دلالة على وجود تعدد خطي جوهري يؤثر سلباً على النموذج. وقد أظهرت نتائج التحليل أن جميع قيم الـ VIF كانت أقل من 10، وهو ما يشير بوضوح إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي في هذا النموذج، وبالتالي فإن المتغيرات المستقلة تتمتع بدرجة جيدة من الاستقلالية، وهو ما يعزز من مصداقية النموذج وقدرته على التفسير الإحصائي السليم.

اختبار التوزيع الطبيعي للمتبقيات (Normality of Residuals):

من بين أهم الفرضيات الواجب تحققها في نماذج الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد، هي أن تتوزع البواقي (المتبقيات) بشكل طبيعي. ولأجل ذلك، تم الاعتماد على طريقتين بصريتين للتحقق من هذا الافتراض:

- أولاً: الهستوغرام (Histogram):

الشكل رقم (3-7): التوزيع الطبيعي للبواقي

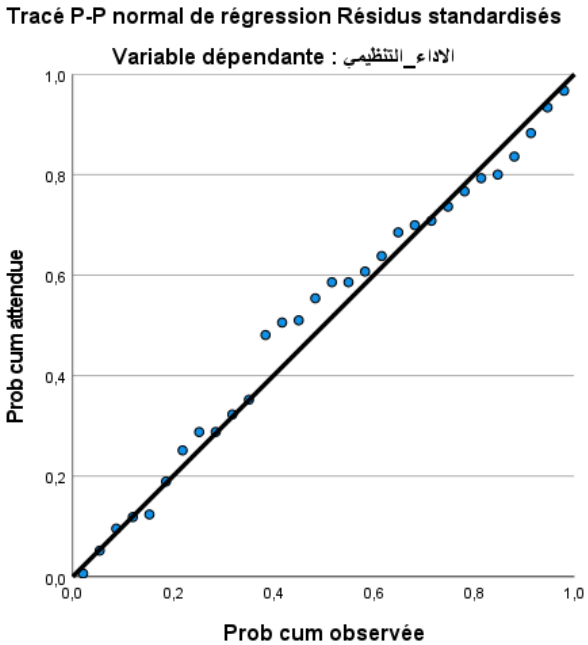


المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

أظهر الرسم البياني لتوزيع البواقي أن شكل المنحنى يتخذ هيئة جرس متماثل يتمركز حول الصفر، وهي من أبرز خصائص التوزيع الطبيعي. كما أن المتوسط الحسابي للبواقي المعيارية يقارب الصفر (E-152.60)، والانحراف المعياري يبلغ 0.965، وهي مؤشرات تدعم فرضية التوزيع الطبيعي.

- ثانياً: مخطط الاحتمالات الطبيعية (Normal P-P Plot):

الشكل رقم (3-8): تجانس تباين البواقي



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بيّن مخطط P-P أن النقاط التي تمثل البواقي تقع بمحاذاة الخط القطري المرجعي بشكل متقارب، ما يدل على أن التوزيع الفعلي للبواقي لا يبتعد كثيراً عن التوزيع الطبيعي المتوقع.

وبناءً على ما سبق، يمكن التأكيد على أن البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً بدرجة مقبولة، مما يعزز من صلاحية النموذج ومصداقية النتائج التي تم التوصل إليها.

الكشف عن القيم المتطرفة (Outliers Detection):

تُعد القيم المتطرفة من أهم المؤثرات السلبية التي قد تشوه نتائج نموذج الانحدار، إذ تؤدي إلى تحريف العلاقات بين المتغيرات ورفع أو خفض قيم الانحدار بشكل غير دقيق. وللكشف عنها، يتم عادةً الاعتماد على فحص البواقي المعيارية (Standardized Residuals)، حيث تعتبر البواقي التي تتجاوز ±3 من القيم التي تستحق الانتباه والتحقق منها كقيم متطرفة محتملة.

من خلال نتائج SPSS الظاهرة في الرسوم البيانية (الهستوغرام ومخطط P-P)، لم تظهر مؤشرات واضحة على وجود بواقي تتجاوز ±3، مما يدل على أن النموذج لا يحتوي على قيم متطرفة مؤثرة بشكل كبير. كما أن التوزيع العام للبواقي ينسجم مع الشكل الطبيعي، وهذا يعزز سلامة البيانات.

اختبار تجانس تباين البواقي (Homoscedasticity):

يشير افتراض تجانس التباين إلى أن تباين الأخطاء يجب أن يكون ثابتًا عبر مختلف مستويات المتغيرات المستقلة. ورغم عدم توفر الرسم المخصص لذلك (Scatterplot of Residuals vs. Predicted Values)، فإن الخصائص البصرية للبواقي ونتائج مخطط P-P تشير إلى غياب أي نمط غير منتظم أو تكتلات تدل على تباين غير متجانس. علاوة على ذلك، فإن التوزيع الطبيعي المنتظم وغياب القيم المتطرفة يدعمان تحقق هذا الفرض. وعليه، يمكن اعتبار أن افتراض تجانس التباين محقق بدرجة مقبولة، مما يعزز مصداقية التقديرات الإحصائية للنموذج.

بناءً على تحقق جميع الفروض الإحصائية الأساسية، يمكن القول إن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية. وبالتالي، فإن العلاقة بين آليات التوظيف والترقية من جهة، والأداء التنظيمي من جهة أخرى، قد تم اختبارها ضمن شروط منهجية سليمة.

وتدعم النتائج الإحصائية إمكان الاستمرار في اختبار الفرضيات النظرية الثلاثة المذكورة أعلاه، بثقة في أن التقديرات المستخلصة تعكس واقعًا حقيقيًا يمكن البناء عليه في التحليل النهائي والاستنتاجات العامة للدراسة.

خلاصة

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن مجموعة من المؤشرات التي تسلط الضوء على واقع استراتيجيات التوظيف والترقية داخل المؤسسة العمومية محل الدراسة، ومدى انعكاسها على الأداء التنظيمي. فرغم أن التحليل الإحصائي أظهر ضعف العلاقة التفسيرية بين هذه الاستراتيجيات والأداء، إلا أن النتائج تحمل دلالات مهمة تعكس اختلالات تنظيمية عميقة، تتطلب اهتمامًا خاصًا من صانعي القرار. فالعلاقة غير الدالة إحصائيًا بين التوظيف والأداء، والعلاقة السلبية غير الدالة بين الترقية والأداء، تشير إلى أن السياسات الحالية تفتقر إلى الفعالية المطلوبة، نتيجة غياب الشفافية، وضعف المعايير الموضوعية، وهو ما قد يؤثر سلبًا على رضا العاملين ودافعيتهم. في المقابل، أظهرت بعض المؤشرات أن الوضوح والعدالة في التوظيف والترقية يسهمان في تعزيز الأداء، مما يفتح آفاقًا لتحسين فعالية هذه الاستراتيجيات عبر تطوير أساليب تطبيقها ومرافقتها بآليات تحفيز وثقة داخلية. وعليه، تبرز الحاجة إلى تبني مقاربات أكثر شمولية في تسيير الموارد البشرية، تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات التنظيمية الوسيطة كالمناخ الداخلي، أنماط القيادة، ونظم التقييم والمتابعة، بما يسمح بفهم أعمق للعوامل المؤثرة في الأداء، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسات العمومية، لاسيما على المستوى البلدي.

الخاتمة

تُعد الموارد البشرية حجر الأساس في نجاح المؤسسات العمومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ أن حسن تسييرها ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة وفعالية الأداء التنظيمي. وفي هذا الإطار، تكتسي كل من استراتيجيات التوظيف والترقية أهمية بالغة، باعتبارها من الأدوات الرئيسة التي تستخدمها الإدارة لاستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها وتحفيزها.

غير أن الواقع الميداني في كثير من المؤسسات العمومية، لا سيما على مستوى البلديات، يشير إلى جملة من التحديات المرتبطة بغياب الشفافية، وتذبذب المعايير، وافتقار الآليات المعتمدة إلى الفعالية. من هنا انطلقت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية: " ما مدى فعالية استراتيجيات التوظيف و الترقية في تحسين الأداء التنظيمي في الوظيف العمومي ؟"

وللإجابة عن هذه الإشكالية، تم اعتماد منهج كمي وتحليل ميداني من خلال استبيان موجه إلى موظفي عدد من البلديات، وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات باستخدام نماذج الانحدار الخطي.

و قد أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية استراتيجيات التوظيف والترقية في تحسين الأداء التنظيمي في الوظيف العمومي الجزائري تبقى محدودة، حيث لم تُسجل العلاقات بين هذه الاستراتيجيات والأداء دلالة إحصائية قوية. فقد اتضح أن التوظيف يمارس تأثيرًا ضعيفًا وغير مباشر على الأداء، بينما سجلت الترقية علاقة سلبية وغير دالة، مما يعكس وجود اختلالات تتعلق بغياب الشفافية وضعف المعايير المعتمدة. ورغم ذلك، تشير بعض المؤشرات إلى أن وضوح السياسات واعتماد معايير عادلة في التوظيف والترقية يسهم في تحسين الكفاءة والالتزام الوظيفي، مما يؤكد أن المشكلة لا تكمن في وجود الاستراتيجيات بحد ذاتها، بل في كيفية تطبيقها ومدى ارتباطها بممارسات مهنية موضوعية ومحفزة.

وعليه، فإن فعالية هذه الاستراتيجيات تظل رهينة بمدى تطويرها وربطها ببيئة تنظيمية داعمة تشمل الشفافية، التحفيز، والحوكمة الجيدة في تسيير الموارد البشرية.

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي والمعالجة الميدانية للبيانات المستخلصة من استبيانات الموظفين، تم اختبار فرضيات الدراسة الثلاث، بهدف التأكد من مدى صحة التصورات النظرية حول أثر استراتيجيات التوظيف والترقية على الأداء التنظيمي. وفيما يلي عرض مفصل لموقف كل فرضية على حدة، كما أظهرته نتائج الدراسة:

- الفرضية الأولى:

"نقص الشفافية في آليات التوظيف والترقية يؤدي إلى ضعف الثقة بين الموظفين والإدارة."

لم يتم قياس متغير "الثقة" كعنصر مستقل ضمن النموذج الإحصائي، وبالتالي لم يتم اختبار هذه الفرضية بشكل مباشر. ومع ذلك، تشير دلالات النتائج العامة، خاصة ما يتعلق بضعف العلاقة الإيجابية بين التوظيف والترقية والأداء، إلى وجود خلل في تسيير هذه العمليات، الأمر الذي يمكن ربطه منطقيًا بانخفاض

مستوى الثقة داخل المؤسسات. لذا، يمكن القول إن الفرضية منطقية ومدعومة من خلال التحليل التفسيري للبيانات، وإن كانت بحاجة إلى اختبار مباشر في دراسات لاحقة.

- الفرضية الثانية :

"غياب معايير واضحة وشفافة في التوظيف والترقية يؤثر سلبًا على الأداء التنظيمي ويضعف الكفاءة الإدارية".

لم تؤكد نتائج التحليل الإحصائي هذه الفرضية بشكل مباشر من حيث الدلالة الإحصائية، حيث أظهرت العلاقة بين استراتيجيات التوظيف والترقية من جهة، والأداء التنظيمي من جهة أخرى، ارتباطًا ضعيفًا وغير دال. ومع ذلك، فإن الاتجاه السلبي لعلاقة الترقية بالأداء، بالإضافة إلى ضعف نسبة التباين المفسر، يدعم جزئيًا مضمون الفرضية من منظور واقعي، ويفتح المجال أمام تفسير مفاده أن غياب الشفافية قد يكون أحد العوامل التي تؤثر على ضعف الأداء، حتى وإن لم يتم إثبات ذلك إحصائيًا بشكل صارم.

- الفرضية الثالثة:

"توفير حوافز مهنية من خلال استراتيجيات توظيف فعالة يعزز من تحفيز الموظفين ويساهم في رفع مستوى الأداء".

رغم أن النتائج أظهرت علاقة موجبة بين التوظيف والأداء، إلا أنها كانت غير دالة إحصائيًا، ما يشير إلى أن فعالية استراتيجيات التوظيف الحالية غير كافية لتحفيز الموظفين ورفع الأداء بوضوح. وبالتالي، فإن هذه الفرضية لم تتأكد بشكل مباشر إحصائيًا، لكنها تبقى صحيحة من الناحية النظرية والتنظيمية، حيث تدعمها الأدبيات وتؤيدها ملاحظات ميدانية تشير إلى غياب الحوافز الحقيقية المصاحبة لعمليات التوظيف داخل البلديات.

الصعوبات التي واجهتها الدراسة

واجهت هذه الدراسة جملة من الصعوبات أثرت نسبيا على سير البحث. من أبرزها صعوبة الحصول على معلومات دقيقة نتيجة تحفظ بعض المصالح الإدارية في توفير البيانات الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. كما شكل نقص الدراسات السابقة المتخصصة في هذا المجال خاصة في السياق الجزائري، و بالأخص في استراتيجيات الترقية شكل عائقا امام توسيع قاعدة المقارنة والتحليل، بالإضافة إلى ذلك، برزت بعض القيود الزمنية المرتبطة بتنفيذ الزيارات الميدانية وتحليل المعطيات و من بين تحديات أيضا تباين الممارسات الإدارية بين ما هو منصوص عليه في التشريعات، وما يطبق فعليا. الأمر الذي زاد الصعوبة في تقييم فعالية الاستراتيجيات المعتمدة، كما لوحظ محدودية التفاعل من بعض الموظفين بسبب الانشغال أو التخوف من الإدلاء بالمعلومات، قد تفهم على أنها انتقاد للمؤسسة

أهم النتائج المتوصل إليها

1. ضعف الارتباط الإحصائي بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء التنظيمي، حيث بيّن نموذج الانحدار أن نسبة التباين المفسَّر في الأداء لم تتجاوز 10%، وهي نسبة محدودة لا تعكس تأثيرًا جوهريًا لاستراتيجيات التوظيف والترقية في صيغتها الحالية.
2. سجّلت علاقة التوظيف بالأداء اتجاهًا طرديًا غير دال إحصائيًا، ما قد يشير إلى أن عمليات التوظيف لا تُنفذ بطريقة فعالة أو غير مصحوبة بسياسات تحفيز مناسبة.
3. أما الترقية، فقد ظهرت علاقتها بالأداء التنظيمي سلبية وغير دالة، وهو ما يُفسّر ميدانيًا بوجود انطباعات سلبية حول عدالة الترقية داخل المؤسسات المدروسة، وغياب الشفافية والمعايير الواضحة.
4. عدم تحقق الفرضيات المتعلقة بالثقة والتحفيز بشكل مباشر، بسبب غياب هذه المتغيرات عن النموذج الإحصائي المستخدم، رغم دلالتها النظرية في التأثير على الأداء.
5. وجود تفاوت في مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية من بلدية لأخرى، مما يعكس تفاوتًا في كفاءة التسيير المحلي ودرجة الالتزام بالأنظمة.

من خلال ما سبق، يتضح أن الفرضيات الثلاثة لم تتأكد جميعها بصورة كاملة من الناحية الإحصائية، غير أن التحليل التفسيري للنتائج والدلالات الواقعية المستخلصة من الدراسة الميدانية تدعم إلى حد بعيد أهمية تطوير سياسات التوظيف والترقية داخل المؤسسات العمومية، وبالخصوص على مستوى البلديات.

فالعلاقات الضعيفة وغير الدالة بين هذه السياسات وبين الأداء التنظيمي تعكس خللًا في الممارسات المعتمدة، وتؤكد الحاجة إلى مراجعة آليات تسيير الموارد البشرية، بما يضمن اعتماد معايير واضحة وشفافة، وتعزيز الثقة الداخلية، وتوفير حوافز مهنية فعالة.

وانطلاقًا من هذه النتائج، تبرز ضرورة تبني جملة من التوصيات العملية، من أبرزها:

التوصيات العملية

1. ضرورة مراجعة سياسات التوظيف والترقية داخل البلديات، بما يضمن اعتماد معايير موضوعية وواضحة تستند إلى الكفاءة والخبرة، بدلًا من الأساليب التقليدية أو الإدارية البيروقراطية.
2. تعزيز الشفافية الإدارية من خلال نشر شروط التوظيف والترقية علنًا، وتقديم تغذية راجعة للموظفين حول أدائهم وفرص تقدمهم.
3. إدماج الحوافز المهنية والمعنوية ضمن استراتيجيات الموارد البشرية، بما يعزز من رضا الموظف ودافعيته نحو تحقيق أداء أفضل.
4. تعزيز القدرات الإدارية للمسيرين المحليين عبر التكوين المستمر في مجال تسيير الموارد البشرية وتقييم الأداء.
5. إشراك الموظفين في بناء السياسات الداخلية، مما يعزز شعورهم بالانتماء والثقة، ويقلل من النزاعات الإدارية.

وتمثل هذه التوصيات قاعدة يمكن البناء عليها في مسعى إصلاح الإدارة المحلية وتعزيز أدائها خدمة للمرفق العام والمواطن على حد سواء.

المقترحات البحثية المستقبلية

1. توسيع الدراسة لتشمل متغيرات تنظيمية إضافية مثل: (الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الالتزام المهني)، بهدف تحليل الأثر الوسيط لها في العلاقة بين الموارد البشرية والأداء.
2. اعتماد مقاربة نوعية (كيفيّة) بالموازاة مع التحليل الكمي، من خلال مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية والموظفين، للحصول على رؤى أعمق حول الممارسات الفعلية داخل البلديات.
3. إجراء مقارنة بين مؤسسات عمومية ومحلية في ولايات مختلفة، أو بين البلديات الحضرية والريفية، لفهم تأثير السياق المحلي في نجاعة سياسات التوظيف.
4. دراسة أثر التسيير اللامركزي في تحسين أداء الموارد البشرية، باعتباره عاملًا أساسيًا في تكييف السياسات مع الواقع المحلي.

و في المجمل، تُظهر هذه الدراسة أن فعالية الأداء التنظيمي لا يمكن أن تتحقق بمجرد وضع استراتيجيات للتوظيف والترقية، بل تتطلب تفعيل هذه السياسات ضمن إطار شفاف وعادل ومحفّز، يستند إلى معايير علمية وتشاركية. كما أن تحسين الأداء داخل البلديات لا يمكن فصله عن السياق الإداري والثقافي والسياسي العام، ما يجعل من تطوير الموارد البشرية أولوية استراتيجية لإصلاح القطاع العمومي المحلي في الجزائر.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب:

_ أبو قحف، عبد الفتاح، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، القاهرة، 2013

_السعيد مقدم ،**دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية و تطبيقاتها في الجزائر** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2019.

_الحسين بلحاج، **مبادئ الإدارة العامة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2016.

_بن يوسف ، عبد الكريم ، **الوظيفة العمومية في الجزائر: الاطار القانوني و التنظيمي** ، دار هومة ، الجزائر ،2016.

_بن عمار، سميرة. **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية: بين النظرية والتطبيق**. دار الهدى للنشر.(2020).

_بوعمامة، عبد القادر، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.

_رزوق ، عبد القادر ، **قانون الوظيفة العمومية الجزائري : شرح و تحليل** ، المكتب الجامعي الحديث ، الجزائر، 2019.

_سامح عبد المطلب عامر ،**استراتيجيات إدارة الموارد البشرية** ،دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ،2011.

_سامي محسن، **مبادئ علم النفس الإداري**، دار الصفاء، عمان، 2015.

_عبد الوهاب محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2017

_ .عبد اللاوي، عيسى، **مشكلات التسيير في المؤسسات العمومية الجزائرية**، دار المعرفة، الجزائر، 2019.

_ فريد نزار، **التوظيف العمومي في الجزائر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

_ قشي، جمال ، **تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية** ، دار الخلدونية ، الجزائر ،2013.

_محمود طاهر الكلالده ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية** ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ،2011.

_ نصر الله حنا ، **إدارة الموارد البشرية** ،دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ،2013.

المقالات :

_ بوحنية، قوي، **تسيير الموارد البشرية في الإدارة العامة الجزائرية: بين التقييس والتحول**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة ورقلة، العدد 12، 2015.

_ بوزيد، عبد القادر، **فعالية التكوين ودوره في الترقية الوظيفية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 9، 2021._

_ رحماني يوسف زكريا ، لبرق محمد رياض ، **مجلة العلوم القانونية والاجتماعية**، جامعة زيان عاشور بالجلفة ،الجزائر، مارس 2021.

_ لعور، عبد القادر. **"فعالية سياسة التوظيف في القطاع العام الجزائري"**. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، 2019.

الرسائل الجامعية :

_ بن جدو، نورة، **تقييم أداء الموظف العمومي في الجزائر: بين النص القانوني والممارسة**، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2018.

_ جلوريا منير أبو جابر ، **النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية** ، دراسة مقارنة كلية الدراسات العليا ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ،عمان .

_ جوادرية عبد الرحيم ، **اثر الترقية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الهياكل الاستشفائية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم 2023 .

_ فلاح رشيد، **استراتيجية التوظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم،2019.

المراسيم التشريعية و النصوص القانونية :

_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، **المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية** ، الجريدة الرسمية، العدد 46، سنة 2006، المادة74 .

_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المنشور رقم 01 المؤرخ في 20 جانفي 2021، **المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**، الجزء الأول من المخطط: "عرض شامل للوضعية الحالية للموارد البشرية"._

__ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المتعلق **بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**، الجريدة الرسمية، العدد 46،

_ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، **المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**، المادة 106.

_ القانون رقم 08-90 ، المؤرخ في 7 ابريل 1990 ، **المتعلق بالبلدية** ، الجريدة الرسمية ، العدد 15 ، الصادر بتاريخ 11 ابريل 1990 .

_ المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، **المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية**، المادة 54.

_ المرسوم التنفيذي رقم 07-304، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، المادة 11

_ الوكالة الوطنية للتشغيل. **تقرير النشاط السنوي**. الجزائر.2021.

_ مرسوم تنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، **المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية**. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

_ منشور 2021/01، **بكامله يتعلّق بإعداد المخطط السنوي (Plan de gestion des ressources humaines)**.

_ منشور رقم 01/2021 ،**المديرية العامة للوظيفة العمومية.**

_ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي. **دليل التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية**. الجزائر(2022): منشورات رسمية.

_ وزارة الشباب والرياضة. **آليات دعم التشغيل وإدماج الشباب في الجزائر**. الجزائر.2020.

_ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، **دليل الموظف العمومي**، طبعة 2010، ص. 35–40

_ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، **دليل تسيير المسابقات في الوظيفة العمومية**، الجزائر، 2021.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ماستر في علوم التسيير

استبيان(استمارة)

الأخ الكريم /الأخت الكريمة

نحن بصدد اجراء دراسة اكاديمية حول استراتيجيات التوظيف و الترقية في الوظيف العمومي الجزائري ،مع دراسة حالة بلدية و التي تتدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية

نقوم بدراسة مجموعة من وظائف تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري و تم اختيارنا على التوظيف و الترقية ، نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يهدف الى جمع ارائكم حول مدى فعالية سياسات التوظيف و الترقية و تاثيرها على الأداء الوظيفي و نرجوا منكم الإجابة بوضع علامة(×) كما نضمن لكم سرية المعلومات و عدم استخدامها الا لأغراض البحث الاكاديمي

نشكركم على حسن تعاونكم

الباحثة: -موسى كميلية

أ-القسم الأول: المعلومات العامة

1-الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2-الفئة العمرية: اقل من 30سنة ☐ من30الى40سنة ☐

من 40الى 50سنة ☐ اكثر من50 ☐

3-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ تقني سامي ☐

ليسانس ☐ ماستر ☐

4-عدد سنوات الخبرة في البلدية: اقل من 5سنوات ☐ 5-10سنوات ☐

10-20سنة ☐ اكثر من 20سنة ☐

5-الوظيفة الحالية: موظف اداري ☐ تقني او عامل مهني ☐

مسؤول او رئيس مصلحة ☐ اطار اداري (مدير، رئيس قسم ـ) ☐

ب-القسم الثاني : أسئلة الاستبانة

المحورالاول: استراتيجيات التوظيف

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد البلدية على مسابقات التوظيف كاستراتيجية أساسية للتوظيف					
2	يتم اختيار الموظفين وفقا لمعايير الكفاءة و الجدارة					
3	يتم الإعلان عن المناصب التوظيف عبر بوابة الوظيفة العمومية					
4	تراعي احتياجات البلدية الفعلية عند فتح مناصب التوظيف					
5	توجد شفافية في جميع مراحل عملية التوظيف					
6	يتم استخدام المقابلات الشخصية لتقييم مؤهلات المترشحين					
7	تعتمد البلدية على التوظيف الداخلي كأحد اشكال التوظيف					

المحور الثاني: استراتيجيات الترقية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرة موافق بشدة
1	توجد سياسة واضحة لترقية الموظفين في البلدية					
2	الترقية تتم وفق معايير الكفاءة و الأداء المهني					
3	يتم اشراك الموظف في دورات تكوين فبل الترقية و بعد					
4	هناك عدالة في فرص الترقية بين جميع الموظفين					
5	تؤخذ سنوات الاقدمية بعين الاعتبار في الترقية					
6	يتم اعلان عن فرص الترقية لجميع الموظفين					
7	تساهم الترقية في رفع الروح المعنوية و تحفيز الموظفين					

المحور الثالث :الأداء التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يُؤدي موظفو البلدية مهامهم بكفاءة وفعالية.					
2	تحرص الإدارة على تقديم خدمات عمومية بجودة عالية.					
3	تُنجز الأعمال والمهام في البلدية ضمن المواعيد المحددة.					
4	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بتحقيق أهداف المؤسسة.					
5	تُعالج شكاوى المواطنين بسرعة وفعالية.					
6	تسود أجواء التعاون والعمل الجماعي بين موظفي البلدية.					
7	تسعى الإدارة باستمرار إلى تحسين الأداء وتحقيق نتائج أفضل.					

نشكركم على تعاونكم

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

ولايـــة مستغانـم
دائـــرة مستغانـم
بلديـــة مستغانـم
مديرية الموارد البشرية و التكوين
مصلحـــة الـمـــوارد البشـــريـــة

محضـر تنصيـب

فـــي عـــام ..... و فـــي اليـــوم .....

مـــن شهـــر ..... قمنـــا نحـــن رئيـــس المجلـــس الشعبـــي البـــلـــدي لبلـــديـــة .....

بتنصيـــب السـيـــد : .....رتبـــة .....

حـــرر هـذا المحضـــر بحضـــور المعنـــي (ة) بالأمـــر في اليـوم و الشهـر و السنـة المذكـوريـن أعـــلاه .

إمضـــاء المعنـــي (ة) **رئيس المجلـس الشعبـي البلـدي**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مركز التكوين المهني و التمهين
محمد بوضياف * عين تادلس*
الرقم: 2021/02

بلدية مستغانم

اتفاقية خاصة بالتكوين قبل الترقية

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ 31 يوليو 2016

تبرم هذه الاتفاقية بين :

بلدية .....

الممثلة من طرف السيد: .....

بصفته رئيس المجلس الشعبي البلدي

و الكائن مقرها بـ : .....

من جهة

و

مركز التكوين المهني و التمهين " محمد بوضياف "

ممثل في شخص مديره السيد .....

الكائن مقره بدائرة عين تادلس ولاية مستغانم، ص ب:130 طريق السور - عين تادلس

من جهة أخرى

تمّ الاتفاق على ما يلي:

المادة الأولى : موضوع الاتفاقية

تهدف هذه الاتفاقية إلى تحـــديد شروط و كيـفيات إجراء دورة التكـــوين قبل الترقـية إبتداءا من : ..... لفائدة الموظفين المنتمين للرتب التالية:

- عون الإدارة الإقليمية .

المادة 2: الإطار القانوني المرجعي

تندرج هذه الاتفاقية في إطار وضع حيز التنفيذ التكوين التكميلي المحدد بموجب الأحكام التشريعية و التنظيمية السارية المفعول لا سيما:

- **الأمر** رقم **03/06** المؤرخ في **19** جمادى الثانية **1427**هـ الموافق لـ **15** جويلية **2006** م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لا سيما المادة **109** منه .

- **المرسوم التنفيذي** رقم **334/11** المؤرخ في **22** شوال **1432**هـ الموافق لـ **20** سبتمبر **2011** م المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

- **قرار وزاري مشترك** مؤرخ في **26** شوال **1437** هـ الموافق ل **31** يوليو **2016** الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية و مدته و محتوى برامجه.

المادة 3: أهداف التكوين

تهدف عمليات التكوين المدرجة في إطار هذه الاتفاقية إلى استفادة الموظفين المعنيين من رفع مستوى التأهيل المهني و اعتماد المكتسبات خلال التقييم النهائي لدورة التكوين.

المادة 4: برنامج و تقييم التكوين

يحدد مضمون البرنامج و مدته و كذا كيفيات تقييم المتكونين وفقا لأحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في **26** شوال **1437** هـ الموافق لـ **31** يوليو **2016** المشار إليه أعلاه.

المادة 5: المحتوى البيداغوجي

تشمل برامج التكوين على دروس تعليمية نظرية و تطبيقية كما هو محدد في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في **26** شوال **1437** هـ الموافق لـ **31** يوليو **2016** م المشار إليه أعلاه يتم تكملة منظومة التكوين بلقاءات أفواج تحت إشراف منشطين مشرفين بالإضافة إلى برمجة تربصات تطبيقية ميدانية.

يجب أن تترك المناهج البيداغوجية المستعملة المجال واسعا للعمل الشخصي للوضعيات المهنية دراسة الحالة، و كذا إعداد مذكرة دراسة أو بحث أو تقرير نهاية التكوين، حسب الحالة.

المادة 6: الوثائق البيداغوجية

يسلم مركز التكوين المهني " **لعين تادلس**" لكل مشارك في دورة التكوين ملفات وثائقية عن المواضيع المتناولة في إطار التكوين.

المادة 7: تقييم التكوين

تختتم دورة التكوين بامتحان نهائي ينظم من طرف مركز التكوين المهني و التمهين " لعين تادلس" و يتم منح شهادة متابعة التكوين للموظف الناجح في دورة التكوين.

المادة 8: تكلفة التكوين

حددت تكاليف التكوين قبل الترقية للرتب موضوع الاتفاقية:

رتبة : **عون الإدارة الإقليمية** بـ : **ستون ألف دينار جزائري 60.000.00 دج**

المادة 9: كيفيات الدفع

يتم تسديد المستحقات المشار إليها في **المادة 8** أعلاه باسم **العون المحاسب لمركز التكوين المهني و التمهين " عين تادلس"** في حساب الخزينة العمومية لولاية مستغانم .

1270000019/83

A MR L'AGENT COMPTABLE DU CFPA AIN TEDELES

المادة 10: الفسخ

يلزم طرفي الاتفاقية بتنفيذ التزاماتهما التعاقدية.

ينتهي العمل بأحكام هذه الاتفاقية عند تنفيذ كل طرف لالتزاماته، في حالة عدم احترام التزامات المتخذة في هذا الإطار يمكن فسخ هذه الاتفاقية بطريقة ودية.

بلدية ..... **عين تادلس في : .....**

رئيس المجلس الشعبي البلدي **مدير مركز التكوين المهني لعين تادلس**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولايـــــة .....
دائـــــرة .....
بـــلـــديـــة .....
الرقم: / 2025 م

قـــــرار الترقيـة عـن طـريق الإمتحان المهـــــني

-إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية مستغانم

- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 و المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-54 المؤرخ في 23 جمادي الثانية عام 1444 الموافق 16 جانفي 2023 يعدل المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم05/08المؤرخ في11 محرم عام 1429 الموافق 19يناير سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات و الحجاب لاسيما 16 منه.
- بناءا على القرار المؤرخ في 14 ربيع الأول عام 1426 الموافق 23 أفريل سنة 2005 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات على أساس الشهادة و الإمتحانات و الإختبارات المهنية للإلتحاق بأسلاك و رتب العمال المهنيين وسائقي السيارات و الحجاب.
- بناءا على التعليمة الوزارية المشتركة رقم 02 المؤرخة في 2014/04/26 المتعلقة بترقية الموظفين المنتمين للرتب الآيلة للزوال .
- بناءا على القرار رقم..... المؤرخ ..... المتضمن فتح إمتحان مهني للإلتحاق بسلك العمال المهنيين رتبة .....
- بناءا على القرار رقم..... المؤرخ في .....المتضمن ترقية و ترسيم السيد (ة) : .....
في رتبة .....إبتداءا من .....
- بناءا على القرار الجماعي رقم ..... المؤرخ في .... المتضمن إعادة ترتيب المعني في رتبة .....
..... الصنف ..... الرقم الإستدلالي ..... الدرجة ..... الرقم الإستدلالي ... إبتداءا من تاريخ .....
- بناءا على المحضر المؤرخ في . .....المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للإمتحان المهني للإلتحاق برتبة .....
- بناءا على محضر التنصيب المؤرخ في .....

إ باقتراح من السيد .....

يقـــرر

المادة الأولى: يـــرقى السيـــد ..... و يـــرسم فـــي سلك العمـــال .....، رتبة .....
إبتداء من .....

المادة الثانية: يعـــاد ترتيـــب المعـــني (ة)عنـد نفـــس التـــاريخ في الصـــنف .... الدرجة .... الرقم الإستدلالي .....
و يحتفظ بباقي الأقدمية التي تؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة.

المادة الثالثة: يكلف السادة الأمين العام للبلدية، مدير الموارد البشرية و التكوين، رئيس مصلحة الموارد البشرية و أمين خزينة البلدية كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار.

مستغانم في : .....
رئيـــس المجـــلس الشـــعبي البـــلدي:

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر استراتيجيات التوظيف والترقية على الأداء التنظيمي في المؤسسات العمومية المحلية، من خلال دراسة ميدانية على مستوى بلدية مستغانم . وقد تم استخدام منهج كمي يعتمد على الاستبيانات وتحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن العلاقة بين التوظيف والترقية من جهة، والأداء التنظيمي من جهة أخرى، ضعيفة وغير دالة إحصائيًا، ما يدل على محدودية تأثير السياسات الحالية للموارد البشرية على أداء الموظفين. كما كشفت الدراسة عن غياب الشفافية والمعايير الواضحة في التسيير، وهو ما يضعف الثقة والتحفيز داخل المؤسسات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تدعو إلى إصلاح شامل لسياسات التوظيف والترقية وتعزيز العدالة والشفافية والتحفيز المهني.

الكلمات المفتاحية: التوظيف، الترقية، الأداء التنظيمي، الموارد البشرية، الشفافية، البلدية، المؤسسات العمومية.

Résumé

Cette étude vise à évaluer l'impact des stratégies de recrutement et de promotion sur la performance organisationnelle dans les institutions publiques locales, à travers une enquête de terrain menée auprès au niveau de la commune de Mostaganem. Une approche quantitative basée sur des questionnaires et une analyse de régression linéaire a été adoptée pour déterminer les relations entre les variables. Les résultats ont montré que la relation entre le recrutement, la promotion et la performance est faible et statistiquement non significative, ce qui reflète une efficacité limitée des politiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines. L'étude a également révélé un manque de transparence et de critères clairs dans les processus de gestion, ce qui affecte négativement la confiance et la motivation des employés. Plusieurs recommandations ont été proposées afin de réformer ces politiques, notamment en renforçant l'équité, la transparence et les incitations professionnelles.

Mots-clés : Recrutement, promotion, performance organisationnelle, ressources humaines, transparence, commune, institutions publiques.

.