

محاضرة رقم 4  
موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر .  
تخصص تسيير الموارد البشرية  
مقياس: قانون الوظيفة العمومية  
السنة الدراسية 2020-2021

المحاضرة الرابعة  
مبدأ الجدارة في الوظيفة العمومية  
د. فوزية سكران

المبحث الأول: مبدأ الجدارة  
مقدمة:

نظرا لأهمية الجدارة واتخاذها كأساس لشغل الوظائف العمومية في معظم الإدارات الحديثة للنهوض بأجهزتها الإدارية، بعدما عانت كثيرا من الوساطة والمحسوبية السياسية، والتي أدت إلى إفساد هذه الأجهزة، كان لزاما علينا أن نوضح في المطلب الأول من هذا المبحث، مفهوم هذا المبدأ وكيف طبقت الإدارات الحديثة، ثم نتطرق إلى ضمانات هذا المبدأ .

المطلب الأول: مفهوم مبدأ الجدارة و ضماناته

نظرا لما يكتسبه مبدأ الجدارة من أهمية في شغل الوظائف العامة في معظم الدول واعتماده كأساس للتعيين، وجب علينا أن نوضح مفهوم هذا المبدأ في كل نظام من أنظمة الوظيفة العمومية، وكذا المعنى اللغوي و الاصطلاحي له .

الفرع الأول: مبدأ الجدارة في المفهوم الأوروبي

تتميز الوظيفة العمومية في هذا النظام بأنها تقوم على الاعتبار الشخصي، مما يجعل تعيين الموظفين يقوم على الظروف الشخصية والمؤهلات الدراسية للموظف .

ومنه فالوظيفة العمومية في هذا النظام تعتبر عملا دائما لا عارضا بالنسبة لشاغلها، كما أن النظام الأوروبي يقوم على أساس النظرية الشخصية لترتيب الوظائف العامة .

مبدأ الجدارة كأساس للاختيار عند التعيين :

يحرص النظام الأوروبي على اتخاذ مبدأ الجدارة كأساس للاختيار في الوظيفة العمومية قيادته كانت أم غير قيادته، لذلك أوجب العمل بنظام المسابقات التي تبين صلاحية ومقدرة الشخص على شغل الوظائف العامة .

وتعتبر كل من فرنسا وبريطانيا من السباقتين للعمل بهذا النظام، ثم ساد في باقي دول حيث كانتا من أتباع النظام الأمريكي. أوروبا ما عدا سويسرا و فنلندا، فالقانون الفرنسي يعتبر المسابقة هي الأسلوب في التعيين في الوظائف العامة، لذا نصت المادة 16 من قانون 13 يوليو 1983 على "يعين الموظفون عن طريق المسابقة، إلا إذا نص القانون على خلاف ذلك". وتجري هذه المسابقات بناء على قواعد تحقق المساواة وتكافؤ الفرص بين الجميع وتكون تحت إشراف هيئة حيادية ولجنة من الحكام مختلفة عن سلطة التعيين، أساسها هو النزاهة وتقوم هذه اللجنة بعيدة كل البعد عن الضغوطات والشبهات في إشرافها عن المسابقات، بإجراء كافة الامتحانات، كتابية كانت أو شفوية، لجميع المتسابقين، مع العمل على قياس درجة صلاحية المتسابقين لشغل الوظائف.

وفي بريطانيا أخذ مفهوم الجدارة في التقدم منذ إرساء نظام الخدمة المدنية على يد اللورد ماكولي سنة 1855، الذي اعتمد نظام المسابقة أساسا لشغل الوظائف العامة، ونبذ المحسوبية وبصودر مرسوم سنة 1859 الذي ربط تقلد الوظيفة بإجازة من لجنة الخدمة السياسية، المدنية، وكذا مرسوم سنة 1875 الذي نادى بالزامية نظام المسابقات. وبناء على هذا النمط الذي اعتمده الإدارة البريطانية، فإن المتسابقين يمرون بثلاثة امتحانات متنوعة كالتالي :

أ- الامتحانات ذات الإجابة القصيرة :وهي الامتحانات التي يكون فيها عنصر الزمن محل اعتبار، في تقدير وقياس صلاحية المتسابق .

ب-الامتحانات الشخصية :وهي الامتحانات ذات الإجابات الحرة التي تبين مدى إلمام المتسابق بقضايا الساعة، ومدى استعداده لوضع حلول لها .

### مرحلة المقابلات الشخصية :

والتي يتم فيها الكشف عن شخصية المتسابق، والتأكد من مدى سلامة حواسه ودقة تعبيراته، عن طريق توجيه عدد من الأسئلة، والهدف من المقابلة الشخصية هو الحكم على المظهر الخارجي للمتسابق .

### الفرع الثاني: مبدأ الجدارة في المفهوم الأمريكي

يعود فساد أنظمة الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية للأحزاب السياسية، بعد إعلان الرئيس الأمريكي جيفرسون ولأول مرة عن مبدأ تأقيت الوظيفة، الذي أصبح مع مرور الزمن قانونا ملزما منذ سنة 1820، ومقتضى هذا القانون هو تسقيف مدة الوظيفة بأربع سنوات لبعض طوائف الموظفين، وكان سبب ظهوره هو لخدمة الأحزاب السياسية في ممارساتهم الانتخابية، ثم تحول إلى نظام الغنائم بعد فوز الرئيس جاكسون (Jackson) في الانتخابات وإعلان عضو مجلس الشيوخ (marcy) عن عبارته الشهيرة التي اتخذت عنوانا لهذا المبدأ حيث كانت تعني أن الغنائم للمنتصر، ثم سمي بعد ذلك نظام الغنائم، والذي كان يقضي بأن الوظيفة العمومية من حق الحزب الفائز في الانتخابات وأنصاره، ولا مكان فيها لأنصار الحزب المعارض، ومما لا شك فيه أن النظرة الأمريكية للوظيفة العمومية سألقة الذكر، قد أدت إلى فساد الجهاز الإداري الأمريكي، مما دفع الرؤساء إلى محاولة تجنب

عيوب السياسة التي يقوم عليها نظام الوظائف في أمريكا، وبدأت تلك المحاولات في عهد الرئيس جرانت سنة 1870 .

ونزولا عند رغبة الجماهير الأمريكية، ورغبة من الرؤساء الأمريكيين في القضاء أو الحد من نظام المحسوبية السياسية، بدأت معالم قانون الجدارة تتضح منذ عهد الرئيس جرانت، والذي دافع عنه الرئيس الأمريكي هايس (Hayes) منذ توليه الرئاسة سنة 1876 ، وهذا ما تبلور عنه وضع قانون نهائي سمي بقانون بندلتون، أو قانون تحسين الخدمة المدنية في أمريكا، والذي صدر سنة 1883 في عهد الرئيس آرثر (Arthur)، وكان سببه إصدار هو وفاة الرئيس الأمريكي جارفيلد (Garfield) على يد أحد طالبي الوظائف العامة في أمريكا . وقد أنشأ قانون بندلتون لجنة سميت بلجنة شؤون الخدمة المدنية، كانت مهمتها هي فحص مؤهلات المرشحين لبعض الوظائف العامة، حتى تكون من نصيب من يصلحون إليها فقط . ومنه فإن قانون بندلتون هو الذي جعل التعيين في الوظائف العامة من نصيب الأشخاص الذين لديهم الصلاحية اللازمة في توليها . وما يلاحظ على قانون الجدارة الصادر سنة 1883 أنه كان يطبق في بداياته على عدد قليل من المواطنين، ثم زاد عدد الخاضعين لهذا القانون، وخاصة سنة 1940 عند صدور قانون رامزبك، الذي أعطى الصلاحية لرئيس الجمهورية الأمريكي في تطبيق قانون الجدارة على فئات جديدة من الموظفين، وهذا ما استغله الرئيس الأمريكي ( روزفلت) وقام بتطبيقه على فئات جديدة من الموظفين، حتى أصبح حوالي 88 بالمائة في أمريكا يخضعون لأحكام هذا القانون . الفصل الثاني المبادئ التي يقوم عليها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 83 ومقتضى هذا القانون هو أن شغل الوظائف العامة يكون بناء على أسلوب امتحان مسابقة عامة، بشروط مسابقة يجب أن يتوافر عليها المتسابقون، ويجب أن تكون هذه الامتحانات عملية، وتكون لها علاقة مباشرة بنوع العمل الذي يقوم به الموظف . أما فيما يخص الترقية في أمريكا فإنها مقتصرة على الترقية من وظيفة إلى أخرى أعلى منها في الواجبات والمسؤوليات، وتكون على أساس الجدارة والكفاءة التي تقاس عن طريق الامتحانات المفتوحة، وتأخذ الترقيات في أمريكا شكل التعيينات الجديدة التي تتم عن طريق إجراء مسابقات عامة، وسبب ذلك تبني النظرة الموضوعية لترتيب الوظائف العامة في النظام الأمريكي، ومنه لا يتم اختيار أي شخص لأي وظيفة، إلا إذا توفر على مطالب التأهيل اللازمة لشغلها وفقا للمواصفات الموضوعية لها . وبذلك أصبحت الجدارة هي المعيار لتولية الوظائف العامة في أمريكا، سواء كان ذلك لأول مرة أو عند النقل إلى الوظائف العليا، ومنه فإن النظام الأمريكي لا يعتمد نظام الترقية بالأقدمية أو من درجة إلى الدرجة التي تعلوها في السلم الوظيفي، المعروفة في النظام الأوربي الذي يأخذ بالنظرية الشخصية في تولي الوظائف العامة، وبناء عليه فإن النظام الأمريكي لا يأخذ بالأقدمية في شغل الوظائف الأعلى الشاغرة، إلا إذا كان الموظف جديرا بشغلها . ومما سبق قوله نجد أن مفهوم الجدارة في النظام الأمريكي، يقضي بإسناد الوظائف إلى أفضل وأحسن العناصر البشرية قدرة على تحمل أعباءها، أو عند الترقية من وظيفة لأخرى أعلى منها في الواجبات والمسؤوليات، والتي تأخذ شكل التعيينات الجديدة دائما، ومنه فإن كل الفصل الثاني المبادئ التي يقوم عليها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية شخص مطالب بتنمية قدراته وتحسين مستوى ثقافته ومعلوماته، إذا أراد الحصول على وظيفة 1 طبقا للنظام الأمريكي .

## الفرع الثالث: تعريف الجدارة

أولاً/ **التعريف اللغوي**: مأخوذة من - جدر- بكذا وله جدارة صار خليقا به وأهلا له فهو جدير والجمع جدراء. والجدارة و الصلاحية والكفاءة كلها ألفاظ تصب في معنى واحد، وتعني في مجملها السلامة من العيوب بالاستقامة، وحسن التهيؤ للعمل والقدرة على تصريفه .

**ثانياً/ التعريف الاصطلاحي**: لا يختلف معنى الجدارة في الاصطلاح عن معناها في اللغة، فقد عرفها البعض بأنها " أن يكون الشخص الذي يلي أمر المسلمين أهلا لهذه الولاية، وذلك باستجماع الشخص للشروط الواجب توافرها لما يتولاه . " ويعرفه فقهاء الإدارة العامة بأنه ذلك المبدأ الذي يجعل اختيار الموظفين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية وليس على أساس المحاباة . كما تعني كلمة الجدارة رجحان الكفاية، وفي هذا تفصل محكمة القضاء الإداري في تعريفها فتقول " الكفاية والجدارة صفات ذاتية في الشخص تتكون من عناصر عدة، منها ما يتصل بدرجة المعرفة من المعلومات الإدارية والفنية، ومنها ما يتصل بالمران والذكاء والنشاط وحسن الاستعداد للعمل والإقبال عليه والتفرغ له والعناية به، ومنها ما يتصل بحسن السيرة والسلوك وحسن السمعة، وغير ذلك من شتى العناصر والمقومات الأخرى التي تتجمع من ماضي الشخص وتاريخ حياته الوظيفية . " ومنه فإن العناصر الرئيسية للجدارة هي الاستعداد الذهني وحسن التصرف واليقظة، وحسن القيادة والتجديد في العمل، القدرة على تقبل النقد والاستجابة له، القدرة على اتخاذ القرارات . وبعد تطرقنا لمعنى كلمة الجدارة، نحدد المقصود بمصطلح نظام الجدارة أو مبدأ الجدارة في نظر علماء الإدارة العامة .

**تعريف الأستاذ توريي** : يعرفه بأنه ذلك النظام الذي يجعل اختيار الموظفين العموميين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية وليس على أساس المحاباة . تقدير تعريف توريي لنظام الجدارة : هذا التعريف يجعل من نظام الجدارة هو المعيار الأساسي في التعيين في الوظائف العامة ويجب على الإدارة أن تتقيد به، وكذلك جعل بقاء الموظف في منصبه مرهون أيضا بكفاءته وقدرته على القيام بأعباء هذا المنصب على أكمل وجه، إلا أن هذا التعريف لم يشر إلى مبدأ تكافؤ الفرص في تولي الوظائف العامة، الذي أصبح من المبادئ المعمول بها في تشريعات الكثير من الدول .

**تعريف الدكتور المعداوي** : عرفه بأنه " ذلك النظام الذي يتيح الفرص المتكافئة أمام المواطنين لتولي الوظائف العامة على أساس الصلاحية وليس على أساس المحسوبية السياسية أو الاجتماعية . " تقدير تعريف الدكتور المعداوي لنظام الجدارة : هذا التعريف لم يشر صراحة إلى اتخاذ الجدارة كأساس للبقاء في الوظيفة العمومية، وإن كان قد اتخذها أساسا للاختيار بداية، ومنه تحاشيا للانتقادات الموجهة للتعريفين السابقين فنظام الجدارة يعني " ذلك النظام الذي يكفل تحقيق مبدأ المساواة بين المواطنين في تولي الوظائف العامة والاحتفاظ بهم على أساس الكفاءة وحدها دون غيرها . " ومنه فإن لنظام الجدارة من حيث تطبيقاته مفهومان، الأوروبي والأمريكي، ولقد انتشر العمل بهما في معظم الدول، وإن كان لمفهوم الجدارة في النظام الأوروبي نصيب الأسد في الانتشار عن مثيله الأمريكي نتيجة

لاتجاه معظم الدول للعمل به، والاكتفاء بالتخصص العام للموظف دون التخصص الدقيق، ومنه فان خير نظام لأية دولة هو ما يتناسب مع ظروفها الاجتماعية ومواردها الاقتصادية وأنظمتها السياسية. **المطلب الثاني: ضمانات مبدأ الجدارة**

تعتمد فلسفة التوظيف الحديثة على مراعاة مبدأ الجدارة عند شغل الوظائف العامة، وهو المبدأ الذي يرتقي بالوظيفة فكرا وسلوكا، ومبدأ استعمال الأصلح (الجدير) في مجال التوظيف يعتبر هو القيد الذي يحد من سلطة الإدارة في اختيار شاغليها. فهذا المبدأ يزود الإدارة بأفضل العناصر البشرية، ومن ثم فإنه يردع ويلغي الوساطة والمحسوبية، وكذا الولاء السياسي والحزبي، وقد أخذت بهذا النظام معظم دول العالم واتجهت الدول العربية إلى الأخذ به وتعميقه، حيث كان محل اهتمام المؤتمرات العربية للعلوم الإدارية التي أوصت باتخاذ أسلوب امتحانات المسابقة كأساس للتعيين في الوظائف العامة، كما أوصت بأن تضع شروطها أجهزة محايدة، على أن تلتزم الجهات الإدارية بنتائج هذه الامتحانات .

أولا: المسابقات تعتبر المسابقات من أهم ضمانات مبدأ الجدارة، حيث تكشف عن أفضل العناصر البشرية من بين المتسابقين لشغل الوظيفة العمومية، ولقد تعددت صورها وأشكالها لتحقيق هذه الغاية، وتفاوتت الأنظمة الإدارية في مدى الالتزام بها لشغل الوظائف العامة. أ- **المقصود بالمسابقات** : ويقصد بالمسابقات " أن تقوم هيئة ما ( قد تكون هيئة مركزية يحددها القانون أو الجهة التي يراد التعيين فيها)، بعقد امتحانات ذات طبيعة خاصة للمرشحين لشغل الوظائف العمومية بقصد التحقق من كفايتهم وصلاحياتهم لتحمل أعباء وحاجيات الوظائف، على أن يرتب الناجحون في كشوف طبقا لترتيب نجاحهم في المسابقة، على أن يتم التعيين وفقا لهذا الترتيب . "وما يتضح من هذا التعريف هو أن نظام المسابقة يشكل قيدا يحد من حرية الإدارة في اختياراتها للوظيفة العمومية، لما يفرضه عليها من الالتزام بالترتيب الوارد في كشوف الناجحين عند التعيين، وهذا ما يؤدي حتما إلى ردع ونفي نظام الوساطة والمحسوبية في مجال التوظيف العمومي، كما أن نظام المسابقة هو النظام الذي يبين مدى صلاحية الشخص المرشح للوظيفة العمومية، وكذا مدى قدرته على تحمل أعباءها، وذلك عن طريق فحص لياقته الذهنية والنفسية والفنية، التي تكشفها نتائج المسابقة، حتى يكون الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة .

ب- **صور امتحانات المسابقة** : اتخذت امتحانات المسابقات صوراً متعددة، على أن أكثرها شيوعاً هو ما يقوم على أساس الامتحانات التحريرية والشخصية والعملية لامتحانات التحريرية: وهي الامتحانات التي توضع فيها الأسئلة كتابة ويقوم المتسابق بتدوين الإجابة على نموذج معد لذلك، ثم يقومون بتصحيحها، وتعتبر أكثر الامتحانات شيوعاً، لبساطة إجراءاتها وسهولة تصحيحها، كما يمكن إجراءها لعدد كبير من المتسابقين. وتنقسم الامتحانات التحريرية إلى قسمين:

**مسابقات المقال** : وهي المسابقات التي تأخذ فيها الأسئلة شكلاً عاماً، وتعطى فيها الحرية للمتسابق في الإجابة كيفما شاء، وهي سهلة في الإعداد حيث يطلب فيها من المتسابق عرض موضوع عام بكل عناصره، وهذا بهدف معرفة قدرة المتسابق في الإلمام والاستيعاب، وحسن العرض، وتسلسل الأفكار وترتيبها، وتنظيم المقترحات واستخلاص النتائج، وما

يعاب عليها هو أن تقييم الإجابات يختلف من مصحح لآخر الأمر الذي يثير هواجس وشكوك المتسابقين، و كذلك عدم ثقتهم في نزاهة هذه المسابقات، فضلا عن أن هذا النوع من المسابقات كثيرا ما يعترض عليها الموظفون ضعيفي اللغة، الذين يعوزهم التعبير اللفظي كالوظائف الهندسية والفنية والعملية.

- المسابقات الموضوعية أو ذات الإجابة القصيرة: وهي المسابقات التي تتكون من عدد كبير من الأسئلة القصيرة، التي تحتاج إلى أقل قدر ممكن من الكتابة في الإجابة عليها ومن صورها\* :أسئلة الصواب والخطأ: وفيها تكتب عدة جمل بعضها صحيح وبعضها خطأ ويطلب من المتسابق وضع علامة (-) أمام الإجابة الصحيحة ووضع علامة ( X ) أمام الإجابة الخاطئة\* .أسئلة الاختيار المتعدد: وفيها يعطى السؤال أكثر من اجابة بعضها صواب والبعض خطأ ويترك للمتسابق وضع علامة أمام الإجابة الصحيحة\* . أسئلة التكميل: وفيها يطلب من المتسابق إكمال الجزء الناقص من الإجابة .وتتميز هذه الامتحانات بثبات نتائجها، لأن تقدير صحة الإجابة يخضع لمعيار موحد لا يختلف باختلاف المصححين، لذا فهي تلقى استجابة من المتسابقين معظم الأحيان .الامتحانات الشخصية : هي الامتحانات التي تحكم على شخصية المتسابق، وتتعلق بالجانب الحسي والسلوكي له، ويقدر فيها مدى استعداده لمواجهة المشاكل الطارئة، وكيفية تناوله للأمور، وسعة اطلاعه وسرعة فهمه، وقوة الذاكرة، وحضور البديهة واللباقة، والحكم على مظهره الشخصي .لذلك تعتبر هذه الامتحانات مكملة للامتحانات التحريرية، حيث لا يدخلها إلى المتسابقين الذين اجتازوا بنجاح الامتحانات التحريرية، وهي تنمة لها، وتخصص لإبراز الجوانب التي تعجز عنها طرق القياس الأخرى، ويؤخذ عنها أنها تعجز عن الكشف عن العديد من جوانب شخصية المتسابق، لافتقارها إلى التحديد والتنظيم المسبق لاتسامها بالارتجالية .الامتحانات العملية : هي التي تستهدف التثبت من صلاحية المتسابق لممارسة العمل وضمان جودة أدائه لمتطلباته المختلفة، والتغلب على ما يحيط به من مشكلات وعراقيل .وتستخدم بكثرة في أمريكا بالنسبة للوظائف العملية، والتي تتطلب قدرات ميكانيكية أو فنية أو مصرفية، بهدف الكشف عن مهارة المتسابق في الجوانب اليدوية (كالعمل على الآلة الكاتبة (والصوتية ) كاختبارات الصوت أمام الميكروفون بالنسبة للمذيعين .) وهي لا تصلح إلا لنوع معين من الوظائف، وهي الوظائف ذات الصبغة العملية كما جاء في تسميتها .

**ج- ضمانات المسابقة:** لضمان تحقيق نظام الجدارة في المسابقات لابد من توافر ضمانتين : الضمانة الأولى: إتاحة الفرصة للجميع لدخول المسابقة ويعني ذلك إتاحة فرصة متكافئة لجميع المؤهلين لشغل الوظيفة بدخولهم تلك المسابقات، وهذا بدوره يتطلب وصفا دقيقا وشاملا للوظائف التي تشغل بطريق المسابقة .ويتم إعلام الكافة عن طريق الإعلان في الجرائد الرسمية، ويجب أن يتضمن الإعلان الشروط المطلوبة في المتسابق، ومكان الامتحان وميعاده، والوثائق المطلوبة، ونوع الوظيفة المراد شغلها ....الخ، كما يجب أن يتجنب الإعلان الشروط التي تجعل منه قاصر على مجموعة معينة من الأفراد دون غيرهم بلا مبرر تستلزمه طبيعة الوظيفة وظروف ممارستها، وبعد الانتهاء من الإعلان، يجوز تغيير أي بيان من البيانات الواردة فيه، سواء تعلق التغيير بالشروط أو عدد الوظائف الشاغرة وأماكنها، وإلا عد ذلك خطأ من الإدارة يحق للمتضرر الطعن فيه بالإلغاء .الضمانة

الثانية: أن يكون تنظيمها بقانون أو لائحة ومعناه أن من الضوابط لنظام الجدارة أن يكون تنظيم المسابقة تنظيماً قانونياً أو لائحياً على الأقل، بمعنى أن تبين إجراءات المسابقة ومراحلها، والإطار العام للوظائف، بقانون أو على الأقل بلائحة تتسم بالدقة والوضوح، ولا يمكن الخروج عليها إلا استثناءاً للصالح العام وبلا . توسع ثانياً: الأجهزة المركزية المستقلة بشؤون التوظيف إن مبدأ الجدارة يقتضي إبعاد النفوذ الحزبي والسياسي عن مجال الوظيفة العامة، حيث كان للمحسوبية السياسية، والمجاملات الاجتماعية، والأهواء الشخصية، الأثر الكبير في تدهور الوظيفة العمومية، لذا عمدت الكثير من الدول على إنشاء أجهزة مركزية تختص بشؤون التوظيف، تتوفر على كافة عوامل الحياد والاستقلال عن جهة الإدارة، لكي تصبح من أهم الضمانات التي تكفل تحقيق مبدأ الجدارة عند تولية الوظائف العامة. ومن أهم الدول التي أخذت بهذه الطريقة أمريكا وإنجلترا، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أسندت هذه المهمة إلى " ديوان الخدمة المدنية " الذي أنشئ في 16-01-1883 بصور قانون الخدمة المدنية، ويختص هذا الديوان بالإشراف على نظام الكفاية في التشغيل الفيدرالي، وتنظيم إجراء الامتحانات لاختبار جدارة طالبي الوظائف، وذلك بالنسبة للوظائف التي يتم شغلها بامتحان مسابقة. المطلب الثاني: تنمية وقياس الجدارة الفرع الأول: تنمية الجدارة لا بد أن يكون رجال الوظيفة العمومية على علم بكل المتغيرات الحاصلة في المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية، ليستطيعوا مواجهتها والحد من آثارها في الوقت المناسب، وهذا يتم عن طريق التدريب المستمر للموظفين، لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتوجيه سلوكهم الوجهة السليمة، ليحققوا أعلى معدلات الكفاية في الوظيفة العمومية. أولاً: مفهوم التدريب وأهدافه . ثانياً: أساليب التدريب .

### أولاً: مفهوم التدريب وأهدافه

أ- مفهوم التدريب: لقد تعدد تعريفات التدريب من حيث الصياغة، واتفقت من حيث المعنى فعرف بأنه "عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محدودة، سلوكية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤدي للمنظمة التي يعمل فيها، والمجتمع الكبير . " وعرّف أيضاً بأنه " مجموعة الأساليب المخططة التي تقوم بها المنظمات الإدارية لتحقيق فاعليتها، من خلال تنمية المهارات والمعارف وسلوكيات الوظيفة أيضاً، طبقاً لسياسات وأوصاف الوظائف، التي تتباين من مستوى إداري إلى آخر . " ومنه فإن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، لكنه يعتبر هدفاً وسطاً، لأنه يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، والارتقاء بمهارات وخبرات وسلوكيات الموظفين .

ب- أهداف التدريب: إن للتدريب دور مؤثر وفعال في التصدي للمتغيرات الحاصلة في العالم في مجال ثورة المعلومات واتساع الهوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والنامية، فهو من أحدث الأساليب للتنمية الإدارية في العصر الحديث، مما أدى إلى ضرورة الاهتمام به وجعله من واجبات الموظف، ويرجع الاهتمام به لتحقيق الأهداف التالية : 1. صنع موظف يتصرف على نحو واضح ومحدد، وتحسين أسلوب أدائه عن طريق تمكينه من الإلمام بكل ما هو جديد في مجال العمل، مسايرة للتقدم العملي والتكنولوجي.

2. تقوية مناعة الموظف ضد ما يجعله آلياً، مما يتنافى وتحقيق أعلى مستوى يمكن من الكفاية، بالإضافة إلى تنمية الحكم السليم على الأمور لديه، والمبني على اتساع الأفق .

3. جعل الموظف صالحاً لأداء ما يعهد إليه من أعمال في العالم المتغير، إذ على الموظف أن يكيف تصرفاته وأساليبه باستمرار تبعاً للحاجات الجديدة في العصر الجديد.

4- لا يكفي اقتصار التدريب المهني على الوظيفة الحالية التي يشغلها الموظف، بل لإعداده للوظائف والواجبات الأخرى، بتنمية القدرة على العمل الأسمى والمسؤوليات الأكبر 5 .. يرفع التدريب من معنويات الموظف ويدفعه إلى الابتكار، ويعوده على استغلال قدراته الكامنة فيه، بما يكسبه الثقة في نفسه

6. توطيد وتنمية روابط الود وحسن المعاملة بين موظفي الدولة والشعب، فمن أهم أهداف ولكي يحقق التدريب الأهداف المرجوة 1 التدريب تنمية الشعور الإنساني عند الموظف، منه يجب أن يكون ذلك وفق منظورين - :المنظور التنظيمي: أي معرفة الوحدات التنظيمية التي يتعين تدريب العاملين بها والتعرف على أهدافها واختصاصاتها ومواقفها في البناء التنظيمي متطلبات المنظمة .(المنظور الشخصي: أي معرفة نوع الخبرات أو المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها 1من طرف المتدرب .ثانياً: أساليب التدريب :أسلوب التدريب هو الطريقة أو المنهج الذي يستخدمه المدرب لكي ينقل المادة أو الموضوع التدريبي للمتدربين . وتتعدد أساليب التدريب إلى نوعين منها ما هو فردي ومنها ما هو جماعي .

أ-أساليب التدريب الفردية : وفي هذا النوع يتم تدريب كل دراس على حدى في الحالات التي تقضي تدريب فرد معين ومن أساليبها: على عمل معين.

1-القراءة الموجهة :وتعني تزويد الموظف بكافة البيانات والمعلومات المتعلقة بوظيفته، وصلتها بالبناء التنظيمي في الوحدة الإدارية، ويكون ذلك عن طريق الكتيبات التي تعدها الوحدة الإدارية بأقسامها المختلفة، بصفة دورية أو غير دورية

2- المران الموجه :وهو تلقي الفرد تعليمات أثناء العمل لأغراض خاصة ومحددة، لمساعدة الموظف الجديد على الإلمام بنظام عمله، أو لمساعدة الموظف القديم على الارتقاء بمستوى كفاءته، لإعداده للترقية لوظيفة أعلى، وكل هذا لا يتحقق إلا نتيجة معارف ومهارات إضافية.

3-الدراسة بالمراسلة :وفيها تقوم هيئة التدريب بإعداد المادة العلمية، وموضوعات الدراسة، والأسئلة والتوجيهات، وإرسالها للدارسين عن طريق المراسلة، ثم يقوم الدارس بإعداد الإجابات وكتابة التقارير إلى هيئة التدريب التي تتولى تقييمها، وتتميز أساليب التدريب الفردية بأنها تمكن من تدريب عدد من المتدربين متفرقين في مواقع عملهم دون حاجة لاجتماعهم في مكان واحد .

ب-أساليب التدريب الجماعية : ويتم التدريب فيها في مجموعات من المتدربين يجتمعون في مكان واحد، وتتخذ صوراً متعددة منها المناقشات – المؤتمرات – المحاضرات – دراسة الحالات – تمثيل الأدوار والأسلوب المعلمي .طريق التبادل الحر للمعلومات والأفكار

والخبرات، تحت توجيه المشرف على حلقة المناقشة. ومن صورها مناقشات المحاضرة، وفيها يناقش المستمعون موضوع محاضر المناقشة، ومناقشات المناظرة، وفيها ينقسم المشتركون إلى فريقين أو أكثر، ينتصر كل فريق لرأي معين ويفند رأي الفريق الآخر، وتعد المناقشة من أفضل الأساليب في المساهمة الايجابية للمدربين والمتدربين في الموضوع .

2- المؤتمرات :وهي مقابلات جماعية تهدف إلى دراسة مشكلة معينة أو موضوع محدد واتخاذ إجراءات وتوصيات عامة بشأنه .ويجب توافر عنصرين أساسيين في المؤتمر كأسلوب للتدريب هما - وجود مشكلة أو قضية تستحق الاهتمام أو المناقشة أو البحث - 3 . اجتماع عدد من ذوي الخبرة بالمشكلة أو القضية لدراستها وحلها.

3-المحاضرة :وهي عرض مرتب ومجهز للمعلومات والأفكار من طرف المحاضر، وفيها يقدم مضمون الموضوع أو الموضوعات التي تضمنها برنامج التدريب بمعرفة خبير أو محاضر . دراسة الحالات :و تعرف بأنها " جزء مركب من التاريخ الإداري الحي يصف كيف أن موظفاً أو أكثر اتخذوا قراراً معيناً، أو كيف نفذوا هذا القرار، والآثار المترتبة على ذلك كله ."فالحالة عبارة عن استحضار لجوانب حدث أو مشكلة معينة، وقعت في الماضي أو الحاضر وتبيان الحلول والقرارات التي اتخذت بشأنها آنذاك .والمقصود في دراسة الحالات هو تدريب الدارسين على المنهج العلمي في التحليل والتفكير المنطقي، لإيجاد حلول بديلة للمشكلة أو المواقف التي يتعرضون لها، وبهذا فإن هذا الأسلوب يتميز بأنه يعطي للدارس فرصة لاكتساب الخبرات من الواقع الإداري، وكذا تطبيق المبادئ الإدارية العامة على المواقف بشكل صحيح .

5-تمثيل الأدوار :ويعني هذا الأسلوب تمثيل بعض الأعمال المطلوب تدريب الموظف على أدائها بالطريقة الصحيحة، وبما يحقق إثارة انتباههم واهتمامهم ويطلق عليها السيكودراما، ويعد تمثيل الأدوار من أفضل الأساليب الجماعية، لأنه يربط بين الطابع النظري للتدريب والواقع العملي، مما يكسب المتدرب معارف ومهارات لا تنسى

6 - الأسلوب المعلمي :وجاءت تسميته هكذا لأنه يشبه إلى حد كبير ما يقوم به الباحث في معمله للحصول على نتائج معينة، ففيه يقوم المتدرب بدور الباحث، فيعتمد على نفسه في خلق المادة التدريبية والاستفادة منها، ولكي يأتي هذا الأسلوب بالمنفعة يجب أن يكون المكان الذي يتم فيه يمتاز بالهدوء والعزلة، وأن يكون عدد الدارسين فيه محدوداً .وتتميز الحلقات التدريبية بطابع المرونة، لأنه يقع على عاتق الدارسين أنفسهم مسؤولية خلق ، ولكن قد يحول ارتفاع تكاليف إنشاء المادة التدريبية عن طريق التعبير والعرض والمناقشة المعامل دون الأخذ بهذا الأسلوب .الفرع الثاني: قياس الجدارة ويقصد بقياس جدارة العاملين، تحليل وتقويم أدائهم لعملهم، وتقدير مدى صلاحيتهم وقدرتهم على النهوض بمستوى وظائفهم التي يشغلونها، وتحملهم لمسئولياتهم، وكذا إمكانية تقلدهم ويتم ذلك من خلال تقارير الكفاية التي يعدها الرؤساء مناصب وأعمال ذات مستوى أعلى، دورياً لتقييم مرؤوسيههم، والمقصود بتقارير الكفاية تلك التقارير الدورية التي يحلل فيها الرؤساء الإداريون ما يؤديه مرؤوسيههم من واجبات، وما يتحملونه من مسؤوليات بالنسبة لوظائفهم التي يشغلونها، وفقاً للأسس

وقواعد عامة، محددة في قوانين الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية، وذلك بهدف تقدير جدارة الموظفين .

أولاً: أهداف تقارير الكفاية والموظفون الخاضعون لها

أ- أهداف تقارير الكفاية :

1- تمكن الرئيس الإداري من الإحاطة بسير العمل في وحدته، وكيفية أداء العاملين لأعمالهم مع اختلاف وظائفهم .

2 - تمكن من معرفة الرئيس مباشرة لنقاط الضعف والقوة لدى الموظفين الخاضعين له ومدى كفاية كل منهم، ومدى مقدرته على أداء مهامه، مما يساعده على اختيار أفضل الوسائل الرقابية .

3-على-تعتبر تقارير الكفاية كاختبار للحكم على الطرق المستخدمة في التعيين والتدريب .

4 - تحديد مركز الموظف الجديد، إذ تقضي نظم الوظيفة العمومية بوضعه تحت الاختبار لفترة معينة، وتكليف رئيسه المباشر بإعداد تقارير عنه خلال هذه الفترة، فإذا كشفت هذه التقارير عن جدارته بالوظيفة تم تثبيته، وإلا فصل منها، إذا أظهرت هذه التقارير عجزه عن تحمل مسؤوليات الوظيفة . تكفل تقارير الكفاية الحياد والموضوعية في تنفيذ البرامج الخاصة بشؤون الموظفين، إذ تعتبر كأساس لحركات النقل ومنح العلاوات وكذلك الترقيات بالأقدمية . 5-تعمل تقارير الكفاية على تنمية القدرة في تحليل المواقف والأشخاص والحالات قبل اتخاذ القرارات بشأنها من طرف الرؤساء، خاصة إذا كانت هذه التقارير تتخذ كأساس للحكم على مدى صحة وسلامة تقدير المشرفين لجدارة مرؤوسيه .

6- تحدد تقارير الكفاية الجديرين بالترقية، حيث تتجه نظم التوظيف الحديثة على الأخذ بالاختيار على أساس الكفاءة والجدارة، أو الجمع بينهما وبين الأقدمية

ب- الموظفون الخاضعون لها :ظهر اتجاهان في هذا الصدد اتجاه ينادي بخضوع جميع الموظفين لتقارير الكفاية واتجاه ينادي بإعفاء كبار الموظفين من الخضوع لها- .الاتجاه الأول: تعميم تطبيق تقارير الكفاية على جميع الموظفين يرى هذا الاتجاه بواجب خضوع جميع الموظفين لتقارير الكفاية طالما أنهم مكلفون بأداء عمل معين، وليشعروا بأنهم محاسبون على نتائج أدائهم حتى لا يركنوا للخمول والكسل. الاتجاه الثاني: إعفاء بعض الموظفين من تقارير الكفاية ويرى هذا الاتجاه أن المنطق يقضي بإعفاء بعض الموظفين من هذه التقارير وهم رجال الإدارة العليا، خاصة شاغلي وظائف الإشراف والتوجيه، حيث يرون أنهم لم يصلوا لهذه الوظائف إلى بعد إثبات جدارتهم في القيام بمسؤولياتهم، مما أثمر عن بروز ثقة الإدارة بهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى، هو أن هذا النوع من الموظفين شديدي الإدراك لمسؤولياتهم ولا رقيب عليهم سوى ضميرهم ووظيفتهم.الرأي الراجح :هو خضوع جميع الموظفين لتقارير الكفاية، ليعلم جميعهم أنهم مراقبون من طرف سلطات تراقب كيفية أدائهم لعملهم مما يدفع بهم إلى النهوض بمستوى الوظيفة العمومية، أما بخصوص مشكلة من يضع تقارير الكفاية الخاصة بشاغلي الوظائف العليا، فيمكن أن تتشكل لجنة من قبل الوزير المختص وتكلف بتتبع وقياس أداء هؤلاء الموظفين لأعمالهم، ويشترط

في هذه اللجنة التعدد، حتى لا يترك المجال للأهواء الشخصية والسياسية فيكون تقريرها موسوما بالحيدة والموضوعية. أما عن وصولهم إلى هذه الوظائف القيادية بعد أن خضعوا لتقارير الكفاية التي أثبتت جدارتهم، فهذا لا يمنع خضوعهم لتقارير كفاية تقاس بها أداءاتهم لأعمال ووظائفهم الجديدة التي لم يشغلوها من قبل .

ثانيا: عناصر تقارير الكفاية

أ- تعريف عناصر تقارير الكفاية وتعني "مجموعة الصفات اللازم توافرها في الموظف للنهوض بتبعات وظيفته على خير وجه . "ومن ثم فإن عناصر تقارير الكفاية عبارة عن صفات تتعلق بقدرة الموظف على أداء عمله، ولا تتصل بصفاته الشخصية إلا بقدر اتصالها بنشاطها الوظيفي، ومن أمثلة عناصر تقارير الكفاية: عنصر التعاون وعنصر القيادة .

ب- أساليب تحديد عناصر تقارير الكفاية تتعدد أساليب تحديد عناصر تقارير الكفاية، ويمكن الأخذ بأسلوب منها أو المزج بين أكثر من أسلوب حسب ظروف كل دولة، وتتمثل أهم هذه الأساليب في:

1- التحديد العام للعناصر :وفيه يتم تحديد عناصر الكفاية لكافة الوظائف، وفيها يؤخذ بنموذج موحد لتقارير الكفاية لجميع الوظائف .ويعاب على هذه الطريقة أنها توحد عناصر التقرير رغم اختلاف أعمال الموظفين التي تنصب عليها هذه التقارير، وبالتالي عدم إعطاء الوزن الصحيح لكل عنصر بما يتناسب وطبيعة كل وظيفة .

التحديد النوعي للعناصر :وفيه تحدد عناصر الكفاية بالنسبة لكل نوع من الوظائف، بحيث تتعدد العناصر بتعدد الوظائف، وتتباين بما يتناسب وطبيعة كل وظيفة، وللأخذ بهذه الطريقة يجب توافر أمرين هما - :أن يطبق عليها نظام وصفي وتحليل وترتيبي للوظائف العمومية، مما يتطلب وصف دقيق وتحليل شامل لسلطات وواجبات كل وظيفة على حدة، وتوضيح شروط شغلها، والمواصفات اللازمة لشاغلها - .تعدد نماذج تقارير الكفاية لكل مجموعة نوعية من الوظائف، مما يؤدي إلى تنوع 1عناصر تقارير الكفاية لاختلاف هذه المجموعات .

3- طريقة بروبست :وتنسب من تسميتها إلى مبتكرها بروبست Probest الذي كان يعمل كبيرا للممتحنين بلجنة الخدمة المدنية في أمريكا، وتتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من القوائم تحوي كل منها بيانات لأكثر قدر من الصفات الشخصية قد تصل إلى مئة، والتي تدل على مدى كفاية الموظف بالنسبة لنوع محدد من العمل كالمطبخ أو الهندسة مثلا، ثم يقوم واضعها باختيار الصفات الأكثر انطباقا على كل موظف، والأقرب دلالة على مدى كفايته في القيام بأعباء وظيفته . ويقول عنها الدكتور الغلايني أنها طريقة صعبة ومطولة، إذ يتعين على واضع التقرير مراجعة ما يقارب من مئة صفة، وهو ما يتطلب وقتا طويلا يتعذر معه تعيين أوزان وقيم صحيحة لصفات الموظفين .

ونخلص مما سبق أن كفاية الموظفين تتكون من مجموعتين من الصفات هي - :مجموعة الصفات والعناصر المتعلقة بالعمل وتشمل مستوى الإنتاج كما ونوعا، والسرعة والدقة في انجاز وتنفيذ قوانين ولوائح العمل، والقدرة على الابتكار والتطوير في كافة مجالاته - .

مجموعة الصفات والعناصر المتعلقة بالسلوك الوظيفي، وتتمثل في التقيد بأوقات العمل واللباقة في معاملة الرؤساء، والإخلاص في العمل، والمحافظة على أدوات العمل والإنتاج .

ثالثاً: آثار تقارير الكفاية اختلف الرأي حول ترتيب آثار على تقارير الكفاية، سواء كانت ايجابية أو سلبية فنأدى البعض بعدم ترتيب أي أثر على تقارير الكفاية، بينما يذهب الرأي الراجح والمعمول به في معظم الدول إلى ترتيب آثار تتعلق بشؤون الوظيفة والموظف على السواء، ومن ثم ظهر رأيان في هذا الشأن : الرأي الأول: استبعاد أي أثر لتقارير الكفاية ينادي أنصاره بعدم ترتيب أي أثر على تقارير الكفاية، باعتبار أنه سيؤثر على القائم بعملية التقدير، مما قد يبعدها عن الموضوعية والتعبير الحقيقي عن أداء الموظف ويضعها للاعتبارات الشخصية والميول العاطفية، الأمر الذي يجعل نظام التقارير أداة هدم وإفساد للإدارة، وليس أداة إصلاح وتقويم لها. فمثلاً قد تدفع الرغبة في الانتقام، الرئيس الإداري للتكيل ببعض مرؤوسيه، فيضع عنهم تقارير تقلل من كفايتهم رغبة في تفويت الفرصة عليهم في الحصول على علاوات أو مكافآت أو شغل منصب قيادي مثلاً. وعلى العكس من ذلك قد تدفع عوامل العطف والشفقة، أو السلطة أو الصداقة أو المعرفة، الرئيس إلى منح بعض موظفيه تقدير "ممتاز" بالرغم من عدم استحقاقه لهذا التقدير لئلا يتيح له الفرصة في الترقية، أو في الحصول على مكافأة أو علاوة ليتقدم على أقرانه دون وجه حق، وبذلك يخرج التقرير غير معبر عن حقيقة أداء الموظف مما يفقده الموضوعية والعدالة لذا نادى البعض بعدم ترتيب أي أثر على تقارير الكفاية، بل يكفي الاسترشاد بها في بعض شؤون الوظيفة. والحقيقة أننا لا ننكر تأثير العواطف والاعتبارات الشخصية على عملية تقدير الكفاية، إلا أن ذلك لا يعني أن نفقدها كل قيمتها ولا نرتب عليها آثاراً، فمادام الرئيس قد التزم بالحيادة والموضوعية واتبع الإجراءات المنصوص عليها قانوناً عند وضع التقارير، فيجب أن يكون لها الفصل الثاني المبادئ التي يقوم عليها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية دور مؤثر وفعال في شؤون الوظيفة العمومية، كتصنيف ونقل بعض الموظفين إلى الوظائف التي تتناسب وقدراتهم، وتدريبهم لينهضوا بمسؤوليات ووظائفهم، خاصة إذا توافرت لها كل الضمانات التي تكفل موضوعيتها، كتقرير حق التظلم منها أو مقارنة تقديرات اثنين من المقدرين (المقومين) لكفاءة فرد واحد مثلاً، كما أنه يمكن الحد من هذه التجاوزات والاعتبارات الشخصية في عملية التقدير، بعقد دورات تدريبية منتظمة للقادة الإداريين، لتبصيرهم بالدور الهام الذي تلعبه تقارير الكفاية بالنسبة للوظيفة والموظف على السواء، كما أن تجريدتها من أي أثر يجعلها لا تصلح أيضاً لأن تكون وسيلة استرشادية في الشؤون الوظيفية، لأنها لا تلقى اهتماماً من الرئيس ولا المرؤوس، لذا يجب أن يكون لها آثار ايجابية وسلبية لأن تحريرها من الآثار الحسنة والضارة على مركز الموظف .

الرأي الثاني: ترتيب آثار على تقارير الكفاية ويذهب الرأي السائد إلى ترتيب آثار معينة على تقارير الكفاية، باعتبار أن الكفاية أو الجدارة لم تكن شرطاً لتولي الوظائف العامة فحسب، بل يجب أن تكون شرطاً للاستمرار فيها حيث أن الإدارة لا تنهض وتتقدم ولا تحقق الأهداف المرجوة منها إلا بتوافر الجدارة في موظفيها، فهم أدوات لتحقيق أهدافها بفاعلية وبأقل نفقة ممكنة عن طريق ارتفاع مستوى أداء موظفيها، وذلك لن يتحقق إلا بمتابعة نشاطهم بصفة دورية عن طريق تقارير الكفاية، ذلك لأن أحد أهداف قياس الأداء يتمثل في توفير معلومات

أساسية عن الأداء يستخدمها الموظفون في تغيير سلوكهم. لذلك ترتب معظم قوانين الوظيفة آثارا على نتائج تقارير الكفاية، لتثبيت الموظفين بعد فترة التربص، أو ترقيتهم، أو منحهم علاوات ومكافآت تشجيعية، أو نقلهم إلى وظائف تناسب قدراتهم، أو حتى إنهاء مهامهم في حالة عجزهم عن القيام بها. ومن الدول التي تأخذ بهذا الرأي تونس، الجزائر، السودان، المغرب، الأردن، اليمن .

### المطلب الثالث: الجدارة أساسه تطبيقه وضماناته في الجزائر

**الفرع الأول: أساس مبدأ الجدارة في الجزائر إن أساس الجدارة في التوظيف في الجزائر يعتمد أسلوب المسابقات، سواء المسابقات على أساس الشهادة أو المسابقات على أساس الاختبار، وهذا ما نصت عليه المادة 26 من الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و المادة 55 من القانون الأساسي العام للعامل رقم 78-12، حيث جاء في المادة 26 من الأمر رقم 66-133 ما يلي " يتم توظيف الموظفين تبعا لإحدى الكيفيتين أو بالكيفيتين معا المبينتين أدناه - :مسابقات عن طريق الاختبارات، -مسابقات عن طريق الشهادات، فضلا عن ذلك فإن الموظفين الذين يثبتون إما على أقدميه حقيقية ومقيدة في قائمة الكفاءة، ما على نجاح في امتحان مهني يمكن ترقيتهم قصد وإلّا المعدة ضمن شروط جدول الترقية الدخول في سلك آخر مع مراعاة النسبة والكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة . "ومنه فإن المسابقات حسب الأمر رقم 66-133 هي أساس الجدارة في التوظيف وهي 3 أنواع :**

**أ-المسابقات عن طريق الشهادات:** وفيها تظهر كفاءة المرشح للوظيفة وصلاحيته لها عن طريق تقديم أعلى الشهادات العلمية .

**ب-المسابقات عن طريق الاختبارات:** وهي التي تبين جدارة الشخص بالتوظيف عن طريق الاختبار بحصوله على أعلى العلامات .ج-المسابقات عن طريق الامتحان المهني وتختلف عن سابقتها في أنها تجري مغلقة لطلاب مدارس التكوين الإداري أو المهني، والموظفين القدامى الراغبين في الترقية .ونصت المادة 55 من القانون الأساسي العام للعامل رقم 78-12 على " يحدد توظيف العامل واختيار منصب تعيينه بناء على تقدير إجمالي، من خلال شهادته وإمكانياته ومراجعته المهنية، أو الامتحانات والاختبارات الداخلية للمؤسسة المستخدمة . "والواقع أن القانون الأساسي العام للعامل هو الذي يظهر فيه مبدأ الجدارة بشكل واضح، من خلال النظام الذي يأخذ بتصنيف مناصب العمل، فلا مكان فيها لمن لا خبرة ولا كفاءة له وجاء في المادة 99 من هذا القانون " أن منصب العمل يعني مجموعة مهام معينة يقوم بها العامل الفصل الثاني المبادئ التي يقوم عليها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 111 بانتظام، في إطار توزيع جميع المهام المنوطة بجماعة العمل، التي يكون ذلك العمل في عدادها . "ومنه فالتصنيف الموضوعي للمناصب وطبيعة التكوين التي تقوم على التدريب المكثف والتخصص الدقيق، هي السبب في تركيز هذا النظام على الجدارة ( النظام المفتوح .) لكن ذلك لا يعني أن النظام المغلق الذي يعتمد على التصنيف الشخصي للوظائف لا يأخذ بمبدأ الجدارة، بل أن النظام التعليمي والتكويني للدول الآخذة بهذا النظام يجعل من

أسلوب المسابقات في شغل الوظائف العامة أسلوب شكلي، غير قادر على كشف القدرات الحقيقية لطالبي الوظيفة .

**الفرع الثاني: تطبيق مبدأ الجدارة في الجزائر:** انتهجت الجزائر كغيرها من الدول مسار تبني مبدأ الجدارة في تولي الوظائف العمومية من أجل اختيار أفضل العناصر البشرية، وكذا تحسين مستوى الأداء في مؤسساتها وإدارتها العمومية، وهو ما يظهر في الأساليب المعتمدة في التوظيف التي تبنتها منذ صدور أول قانون ناظم للوظيفة العمومية سنة 1966 إلى غاية آخر قانون سنة 2006 حيث تنص المادة 26 من الأمر رقم 66-133 على أنه " يتم توظيف الموظفين تبعا لإحدى الكيفيتين أو بالكيفيتين معا المبينتين أدناه- :مسابقات عن طريق الاختبارات، وفضلا عن ذلك فان الموظفين الذين يثبتون إما على أقدميه حقيقة ومقيدة في قائمة الكفاءة مسابقات عن طريق الشهادات، المعدة ضمن شروط جدول الترقية، وإما على نجاح في امتحان مهني يمكن ترقيتهم قصد الدخول في سلك آخر مع مراعاة النسبة والكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة " .و تنص المادة 80 من الأمر 06-03 على أنه " يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق - :المسابقة على أساس الاختبارات، -المسابقات على أساس الشهادات لبعض أسلاك الموظفين، -الفحص المهني، -التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة " .ومنه فإن اعتماد نظام المسابقات كأسلوب في شغل الوظائف العامة...".