

## ردّ فعل الاستراتيجي للتنظيم الرسمي لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية- مقارنة سوسولوجية -

The strategic reaction of the official organization to resist the change in  
the Algerian Institution-Sociological approach-

جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله الجزائر	علم الاجتماع	قاسمي سمير * GACI SAMIR <a href="mailto:samir.gaci@univ-alger2.dz">samir.gaci@univ-alger2.dz</a>
جامعة الجزائر 2 - أبو القاسم سعد الله الجزائر	علم الاجتماع	حرايرية عتيقة HERAIRIA ATIKA <a href="mailto:atika.herairia@univ-alger2.dz">atika.herairia@univ-alger2.dz</a>
DOI: 10.46315/1714-012-001-019		

الإرسال: 2021/01/22 القبول: 2021/05/24 النشر: 2023/01/16

### ملخص:

يهدف هذا البحث الميداني للكشف عن ردّ فعل الاستراتيجي للتنظيم الرسمي في نزاعات العمل الجماعية، لمقاومة محاولة الفاعلين الاجتماعيين تغيير القواعد التنظيمية للتوظيف في قطاع التربية الوطنية كمؤسسة خدماتية جزائرية، لاستعادة توازناته الداخلية والخارجية. وهو ما أفضل تدخلات النقابات المستقلة للتربية بعقلانيته المحدودة، في قضيتي التوظيف المباشر للأستاذة المتعاقدين (الإدماج) وإلغاء التقاعد النسبي والمسبق في قانون العمل الجديد. كلمات مفتاحية: النزاعات الجماعية؛ مقاومة التغيير التنظيمي؛ الفاعل الاستراتيجي.

### Abstract:

This research aims to discover the real strategic reaction of the formal organization to the organizational change imposed on them to restore its balance, which break autonomous syndicate's interventions by their limited rationality. In the case of the integration of contractual teachers and the abolition of early retirement, in the new labor law.

**Keywords:** the collective disputes :the organizational change Resistance; the strategic actor.

### 1- مقدمة:

يعتبر موضوع التغيير التنظيمي ومقاومته من أهم المواضيع الحالية التي أخذت حيزا كبيرا من الاهتمام والدراسة من قبل السوسولوجيين، على اعتبار أن المنظمات من وجهة نظر سوسولوجية هي في أي وقت من تاريخها عرضة لتغييرات تنظيمية جزئية أو جذرية. فتواجه في ذلك تحديات الحفاظ على توازنها كندسق. وقد أبرزت " دراسة أجرتها McKinsey في 2008 أن برامج

\*- الباحث المرسل: [gaci\\_samir@yahoo.com](mailto:gaci_samir@yahoo.com)

التغيير لم تنجح بنسبة 70% وانتهت بصدمة. ( Soparnot.R, 2013, 25 ) فتوجه أصابع الاتهام إلى مقاومة الفاعلين الاجتماعيين للتغيير التنظيمي داخل المنظمات، ما يعرف "بنظرية مجالات القوى" للوين Lewin بين التغيير ومقاومة التغيير التنظيمي.

الإشكالية: عرف قطاع التربية الوطنية كبقية القطاعات الأخرى، عدة نزاعات جماعية في العمل بين الفاعلين الاجتماعيين، كإشكالية التوظيف المباشر (الإدماج) لآلاف الأساتذة المتعاقدين في سلك التعليم. الذي حدث بين سنتي 2003 و2011 في مناصبهم بدون إجراء أي مسابقة للتوظيف كما تنص عليه القواعد التنظيمية للأمر 03-06 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. مما أدخل وزارة التربية الوطنية في نزاعات جماعية مع الأساتذة المتعاقدين في السنوات اللاحقة الذين طالبوا بالمثل، وأيدتهم بعض النقابات المستقلة للتربية كنقابة الكنايست CNAPESTE (المجلس الوطني المستقل لمستخدمي التدريس للقطاع ثلاثي الأطوار للتربية). والتساؤل يطرح هنا حول عملية إحصاء المناصب الشاغرة التي هي من مهام مصلحة تسيير الموارد البشرية على مستوى مديريات التربية لبرمجت احتياجات الأساتذة الواجب تكوتهم أكاديميا وبيداغوجيا من قبل مدارس متخصصة هي موجودة فعلا وهي المدارس العليا للأساتذة للأطوار الثلاثة التي لها مهمة تكوين أساتذة أكفاء، بما يضمن جودة شاملة في التعليم. بدل الاعتماد على خريجي الجامعات، أو عن طريق المسابقات كما ينص عليها القانون السالف الذكر، وتتجنب بذلك حدوث أي توترات وانحرافات تؤدي إلى اختلال توازن النسق التنظيمي الرسمي، وتخل بالنسق التربوي.

وإشكالية إلغاء المرسوم التشريعي رقم 94-10 الذي يحدث التقاعد المسبق، وهو نوع من التقاعد جاء بموجب ظروف اقتصادية مرت بها الجزائر في تسعينيات القرن الماضي خلال فترة التحول إلى اقتصاد السوق. وهو المرسوم الذي رفضت النقابات المستقلة إلغاءه باعتباره مكسبا اجتماعيا للعمال والموظفين، كما طالبت بإشراكهم في صياغة قانون العمل الجديد وفقا لما تنص عليه القوانين التنظيمية في هذا الشأن. في مقابل تمسك التنظيم الرسمي بضرورة إعادة التوازن لقانون العمل بإلغاء العمل بهذا المرسوم، وإنقاذ صندوق التقاعد من الإفلاس.

وهي الإشكاليات التي أدخلت الفاعلين الاجتماعيين بما فهم النقابات المستقلة في نزاعات جماعية دامت لأشهر. لاستعادة توازنات التنظيم الرسمي الداخلية والخارجية، من خلال تكييف التعديلات التنظيمية الجديدة في النسق التنظيمي الرسمي للجزائر.

- تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما ردّ فعل التنظيم الرّسبي واستراتيجيته في نزاعاته الجماعية في العمل، لمقاومة التغيير التنظيمي لاستعادة توازناته التنظيمية المتعلقة بالتوظيف والتقاعد في قانون العمل الجديد؟  
- ما دور الفعل النقابي الاستراتيجي للنقابات المستقلة، في هذه القضايا التي تتعلق بتغيير القواعد التنظيمية للتوظيف والتقاعد في قانون العمل الجديد؟  
الفرضيات: بعد الدراسة الاستطلاعية حول موضوع البحث طرحنا الفرضيات التالية:  
- وزارة التربية الوطنية ووزارة العمل والتضامن الاجتماعي كمؤسستين خدمائيتين، فاعلون استراتيجيون، في نزاعاتهم الجماعية في العمل. من خلال العودة إلى إطار القواعد التنظيمية الرسمية للتوظيف والمسار المهني. تفضي لتغيير ومقاومة التغيير التنظيمي، للحفاظ على توازناتهما.  
- ليس للنقابات المستقلة دور في هذا النوع من التغيير التنظيمي، الذي يتجاوز الإطار التنظيمي الذي أنشئت من أجله. رغم ما تملكه من مصادر السلطة كفاعل استراتيجي.  
- أهمية الدراسة: لموضوع التوظيف والمسار المهني ودور الفاعلون الاجتماعيون في تغيير قواعده

التنظيمية، أهميتها في معرفة آليات التغيير التنظيمي ومقاومته أثناء النزاعات الجماعية في العمل للحفاظ على التوازنات الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يتواجدون فيها.  
- الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي تناولت نزاعات العمل الجماعية في المؤسسات، سواء الجزائرية منها أو العربية والأجنبية. إلا أننا اخترنا التي تتلاءم مع تخصصنا "علم الاجتماع التنظيم والعمل" ونذكر منها الدراسات التالية:  
- الدراسة الأولى: رفيق القروي، الموسومة ب: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية -دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة.  
- الدراسة الثانية: سماش نادية، الموسومة ب: " سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو-اقتصادية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتجات الطويلة TPL فرع تريفيلور-وهران.  
- الدراسة الثالثة: علاوي عبد الفتاح، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة شركة "سونلغاز"-وحدة الأغواط.

الدراسة الرابعة: بوشمال أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات -مدخل التحليل الاستراتيجي -دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط.

- الدراسة الخامسة: للباحث Jean-François Payette الموسومة ب:

Les stratégies patronales et syndicales dans les processus de changements organisationnels :

trois études de cas au sein du secteur aéronautique au Québec. وهناك العديد من الدراسات

الأخرى، إلا أن معظمها ذات طابع تقني.

## 2- المنهج وطرق معالجة الموضوع

تم الاعتماد في هذه البحث على المنهج الوصفي. بما أن البحث الميداني يهدف للحصول على معطيات كيفية وكمية عن رد فعل التنظيم الرئسي (المتغير المستقل)، لتغيير ومقاومة التغيير التنظيمي، (المتغير التابع). من خلال المؤشرات الدالة على ذلك في واقع نزاعات العمل الجماعية في المؤسسات الجزائرية (قطاع التربية كأمودج).

1.2 المجال المكاني والزمني: أجري البحث الميداني على وزارة التربية الوطنية كمؤسسة خدماتية، بمصالحها المختصة فيما يتعلق بملف التوظيف المباشر. ووزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي فيما يتعلق بقانون التقاعد الجديد. في الفترة التي حدثت بها النزاعات الجماعية حول هاتين الأشكاليتين بين سنتي 2015-2017.

2.2 تقنيات الدراسة: للحصول على مؤشرات البحث الميداني، استعملنا تقنيات الدراسة

التالية:

مقابلة مقننة: استمارة المقابلة تحتوي أسئلة مقننة (استمارة المقابلة ملحقه) موجهة ل:

- رئيسي مصلحي تسيير الموارد البشرية والامتحانات على مستوى مديرية التربية لولاية البويرة. مقابلة: مع المنسق الولائي لنقابة الكنايبست CNAPESTE (المجلس الوطني المستقل لمستخدمي

التدريس للقطاع ثلاثي الأطوار للتربية) المستقلة لولاية البويرة.

تحليل المحتوى: باستعمال نموذج "بيرلسون" Berelson الذي يعتبر أن تحليل محتوى هو "أحد

أساليب البحث العلمي التي تهدف إلى الوصف الموضوعي والمنظم والكبي للمضمون الظاهر لمادة

من مواد الاتصال " (تمار. ي، 2007، ص 9) وقد وافق تعريف "موريس انجرس Maurice Angers "

الذي يقول إن تحليل محتوى هو " تقنية غير مباشرة تستعمل في منتجات مكتوبة أو سمعية أو

سمعية بصرية صادرة من أفراد أو جماعة أو عنهما معا، ويظهر محتواها في شكل مرقم. " (تمار. ي،

2007، ص 10) ويشمل هذا النموذج في تحليل محتوى الخطوات التالية:

- تصنف المحتويات المبحوثة؛ تحديد وحدات التحليل؛ تصميم استمارة التحليل: (تفريغ

محتوى كل مصدر)؛ تصميم جداول التفريغ: (تفريغ المعلومات من استمارات التحليل تفريغا

كيميا)؛ تطبيق المعالجات الإحصائية. وهو النموذج الذي استعملناه لتحليل محتوى الوثائق

التالية:

- ما تناولته وسائل الإعلام المكتوبة (جريدة الشروق اليومي) كقناة اتصال مؤثرة حول ردّ فعل التنظيم الرّسسي فيما يخص تعامله مع قضية الأساتذة المتعاقدين.

- ما تناولته وسائل الإعلام المكتوبة (جريدة الشروق اليومي) كقناة اتصال مؤثرة. حول ردّ فعل التنظيم الرّسسي فيما يخص تعامله مع قضية التقاعد المسبق.

3.2 تحديد المفاهيم والمقاربة النظرية: تركز أدبيات هذا البحث الميداني حول ردّ فعل التنظيم الرّسسي لمقاومة التغيير التنظيمي، على ثلاثة مفاهيم أساسية، للإحاطة بكل جوانب هذه الإشكاليتين وهي كما جاءت في الكلمات الدالة: النزاعات الجماعية؛ مقاومة التغيير التنظيمي؛ الفاعل الاستراتيجي. وهذا الأخير استعمل كمقاربة نظرية اعتمدها لتفسير نتائج هذا البحث الميداني، من خلال استعمال " نظرية التحليل الاستراتيجي" (Michel. C. & Erhard. F, 1977)

- مفهوم النزاع الجماعي: تعتبر المؤسسة مهما كانت طبيعتها مكان لظهور نزاعات العمل الجماعية، بين العمال والموظفين من جهة ومستخدمهم من جهة أخرى. ويعرّف جيرارد آدم وجان دانييل رينود Gérard Adam et Jean-Daniel Reynaud (1978) النزاع العمالي بأنه "السعي للتفاوض بوسائل أخرى أكثر ضغطا. إنه فقط: وسيلة، لكل طرف من الأطراف، لإعادة كتابة نظام القواعد الداخلية للمؤسسة، في اتجاه يتم الحكم عليه بشكل أكثر ملاءمة مع أهدافها ومصالحها الخاصة (لكل من طرفين). لأن الخلاف العمالي هو بالضرورة نتاج رغبة مشتركة لكلا الطرفين: عدم التقيد والخضوع للآخر، واعتماد مقترحاته للعمل. ولا يوجد نزاع في العمل دون نية (تعديل القواعد أو منع هذا التعديل للقواعد المعمول بها)، ولا نزاع بدون إرادة لجعل الآخرين يخضعون، لفرض هذا التعديل عليهم... وبالتالي، فإن نزاع العمل ليس أكثر من محاولة، كما كتب كينيث بولدينج Kenneth Boulding (1962)، لاحتلال "أفضل مكانة ممكنة" في فضاء اجتماعي حيث يعرف الجميع أنه في منافسة مع نظيره." (Christian, T, 2015, 86)

- مقاومة التغيير التنظيمي: التغيير التنظيمي هو "عملية تحويل، تنقل المنظمة من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة. فتأسيس ما يجب تغييره في المؤسسة الحالية لتحقيق هذه الحالة المستقبلية المرغوبة هو ما يسمى بتعريف التغيير التنظيمي... يمكن رؤية التغيير التنظيمي كعملية تحويل للمنظمة، وتكون إما تدريجيا أو جذريا، جزئيا أو كليا. والتغيير له تأثيرات متعددة على العناصر التي تتألف منها المنظمة وعلاقاتها المتبادلة، والعمليات والمنتجات والخدمات وأهداف المنظمة. التأثير على الأهداف هو علامة على التغيير التنظيمي الجذري (Selmin, N, 2002, p 2/5) أما مقاومة التغيير فهو مصطلح يمكن استخدامه في سياقات مختلفة، و" يأتي مفهوم مقاومة التغيير في البداية من سوسيولوجيا المنظمات لـ كروزبي Crozier, M، التي يربطها بهوامش

عدم اليقين وألعاب الفاعلين. بالنسبة له، فإن الفاعل، الذي يتعرض دائمًا للضغوطات الداخلية والخارجية، يبحث عن توازن دائم من أجل البقاء في وئام مع بيئته. نتيجة لذلك، يضع الفاعل استراتيجيات لاستعادة حالة توازن قبل الضغوطات التي يتعرض لها... و Collerette, Delisle et Perron يعرفون مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي، على أنها "التعبير الضمني أو الصريح لردود الفعل الدفاعية في مكان نية التغيير" بالنسبة لـ Dolan, Lamoureux et Gosselin مقاومة التغيير هي الاتجاه الفردي أو الجماعي، الواعي أو غير الواعي، الذي يتجلى عندما يتم طرح فكرة التحول." (Girisit, H, 2013, p 55/58)

- الفاعل الاستراتيجي: المقاربة السوسيولوجية للتنظيمات تركز على الفرد الذي هو "فاعل يهيكل المجال الذي يتطور فيه: وهو المنظمة... والتحليل الاستراتيجي يعتبره كبناء إنساني" (Roger A, 2006, p 72) كما أن "الفاعلون [...] لا يمكن اختزالهم في وظائف مجردة أو غير مجسدة. فهم فاعلون مكمتمون يتمتعون، في ظل القيود الشديدة التي يفرضها النسق، بهامش من الحرية يستخدمونه بشكل استراتيجي في تفاعلهم مع الآخرين. إن استمرار هذه الحرية يهزم الإعدادات الأكثر معرفة... وهم لا يرون خطرًا في التغيير إلا إذا كان هذا الأخير يهدد شروط لعبتهم، ومصادر سلطتهم وحريةهم في الفعل، عن طريق تعديل أو كشف مناطق الشك التي يسيطرون عليها. وهذا يعني في النهاية أن المقاومة تعتمد على المعرفة والتحكم اللتان يمتلكهما الفاعل عن الرهانات وعن آثار التغيير." (Soparnot, R, 2013, p 28).

- نظرية التحليل الاستراتيجي: اعتمدنا في تفسير نتائج هذا البحث الميداني عن رد فعل التنظيم الرسمي لتغيير ومقاومة التغيير التنظيمي للتوظيف والتقاعد في نزاعات العمل الجماعية في قطاع التربية الوطنية، مع الأساتذة المتعاقدين من جهة والنقابات المستقلة للتربية من جهة أخرى، على مقارنة التحليل الاستراتيجي من خلال مفهوم السلطة ومواردها. "أدخل هنا كروزي ثورة مضاعفة، فقد وضع السلطة في مركز المنظمة، وهي بناء تتمثل في علاقات، في المنظور الاستراتيجي هي علاقات سلطة، وقد عرف السلطة كعلاقة وليست سمة." (Bernoux, Ph, 2006, p p 2/3) و"السلطة تكمن في هامش الحرية التي يملكها كل من الشركاء الذين يدخلون في علاقة سلطة، بمعنى إمكانية أكثر أو أقل من رفض ما يطلبه الآخر. والقوة، الغنى، المنزلة وحق القيادة، باختصار، الموارد التي يملكها كل منهما تتدخل فقط بقدر ما توفر لهم حرية الفعل بشكل أكبر." (Michel, C., & Erhard, F, 1977, p p 69/70) أما مصادر السلطة التي فعلها التنظيم الرسمي الممثل بوزارة التربية الوطنية في نزاعها الجماعي فهي ثلاثة "تلك المرتبطة بالعلاقات بين المنظمة

وبيئاتها؛ تلك التي تنشأ من التحكم في الاتصالات والمعلومات، أخيرا تلك التي تنشأ من وجود قواعد تنظيمية عامة." (Michel, C., & Erhard, F, 1977, p 83)

### 3- النتائج:

1.3 آليات تسيير الموارد البشرية وتنظيم المسابقات والامتحانات: كانت الأسئلة في المقابلة المقننة تدور حول أمور تقنية تخص كيفية تسيير الموارد البشرية، والمشاكل التي تعترضها. وحول عملية تنظيم المسابقات والامتحانات، والإشكاليات التي يحملها هذا المرسوم الخاص بها، والمعايير التي تُعتمد في التوظيف الخارجي. وأهم ما جاء في هذه المقابلة:

- إشكالية التأخر في إنجاز مخططات الموارد البشرية السنوية لكل مؤسسة تربوية على

مستوى

مصلحة تسيير الموارد البشرية في وقتها لإحصاء المناصب التربوية الشاغرة.

- الغموض في المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 2/04/2012 المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات، الذي يجب إعادة النظر فيه؟ كما ذكر لنا رئيس مكتب المسابقات والامتحانات. ورفض أن يذكر نوع هذا الغموض وطبيعته.

- إجراء المسابقات تخضع للتعليمات الوزارية المشتركة المؤرخة في 26 ماي 2008 وتعديل وتتمم

التعليمات الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 فيما يتعلق بكيفيات تنظيم

وإجراء المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بمختلف رتب الوظيفة العمومية.

- المعايير التي تعتمدها مصلحة تسيير الموارد البشرية لشغل مناصب الشاغرة، محددة في

المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أبريل 2011 المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية.

- الرخص الاستثنائية في التوظيف الخارجي للأساتذة، لا يتم منحها في التوظيف الخارجي إلا في

حالات خاصة، إذا كان المنصب المشغول يتطابق مع مادة الاختصاص في بعض المواد. وبقية المناصب الشاغرة، يتم منحها على سبيل الاستحلاف لحين فتح مسابقة للتوظيف الخارجي.

2.3 تحليل محتوى رد فعل التنظيم الرسمي لمقاومة التغيير التنظيمي: عند تحليل رد فعل

وزارة التربية الوطنية ووزارة العمل والتضامن الاجتماعي في نزاعهما الجماعي في العمل حول مختلف

القضايا التي وقعت خلال الفترة التي اعتبرناها في البحث الميداني، يمكن أن نتعرف على

الاستراتيجية التي تعاملت بها مع هذه الإشكاليات ومبرراتها. واستنتاج دور النقابات المستقلة في

هذا النزاعات الجماعية.

1.2.3 استراتيجية وزارة التربية في التعامل مع قضية الأساتذة المتعاقدين: تحليل محتوى استراتيجية تعامل وزارة التربية في نزاعها الجماعي مع إشكالية توظيف الأساتذة المتعاقدون المطالبين بالإدماج (التوظيف المباشر) دون إجراء المسابقة على أساس الاختبار الكتابي كما جاءت إعلاميا.

- تصنيف المحتويات المبحوثة: المتعلقة بالتوظيف المباشر. وهي تشمل على الألفاظ التي لها دلالة فكرية المتمثلة في الإدماج، المتعلقة بموضوع الأساتذة المتعاقدون مع وزارة التربية الوطنية. فبعد اتباع خطوات تحليل محتوى، تم تصميم استمارة التحليل ثم تفرغ وحدات التحليل المبنية في الجدول وهي المؤشرات التي من خلالها نحصي كميا نسبة تناولها، ونعطيها دلالتها النوعية من خلال التحليل السوسيولوجي لهذه النزاعات الجماعية في العمل.

جدول 1: يبين التفرغ الكمي لأطراف النزاعات الجماعية.

الفاعلين الاجتماعيين	التكرار	النسبة	
الأساتذة المتعاقدين: الإدماج دون قيد أو شرط	15	51.72%	
وزارة التربية: رفض الإدماج دون إجراء مسابقة على أساس الامتحان	07	24.13%	
النقابات المستقلة للتربية	05	17.24%	
10 نقابات تابعة لقطاع التربية.	المعارضون للإدماج	07	70%
	المؤيدون للإدماج	03	30%
الطبقة السياسية:	الحكومة (الوزير الأول ووزارة الداخلية)	04	13.79%
	الأحزاب	03	10.34%

المصدر: من إنجاز فريق البحث بتفرغ المعلومات تفرغيا كميا من 2016/03/22 إلى 2016/04/30 تبين نزاعات الفاعلين الاجتماعيين، اعتمادا على ما ورد في الإعلام (جريدة الشروق اليومي)، العدد من 5046 إلى 5085) حول إشكالية الأساتذة المتعاقدين.

## 2.2.3 استراتيجية وزارة العمل في التعامل مع قضية التقاعد المسبق:

تحليل محتوى النزاع الجماعي بين الفاعلين الاجتماعيين حول قضية التقاعد النسبي والمسبق، وزارتي التربية والعمل من جهة والنقابات المستقلة من جهة أخرى. كما جاءت إعلاميا. " تأسس النظام الوطني للتقاعد الحالي بموجب القانون رقم 12-83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 الساري المفعول ابتداء من 01 جانفي 1984. وقد وقعت تعديلات مهمة في إطار شروط منح الحق ونوعية الامتيازات، وصولا للقانون رقم 16-15 يعدل ويتمم القانون رقم 83-12 المتعلق بالتقاعد." (الصندوق الوطني للتقاعد، cnr.dz) فجاء في المادة 6 منه: " تتوقف وجوبا استفادة العامل من معاش التقاعد على استيفاء الشرطين الآتيين: . بلوغ سن ستين (60) سنة على الأقل،

غير أنه يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد بطلب منها، ابتداء من سن الخامسة والخمسين (55) سنة كاملة. قضاء مدة خمس عشرة (15) سنة على الأقل في العمل." وقد أثار هذا التعديل جدلا واسع بين وزارة العمل والتكفل النقابي المطالب بإلغاء هذه التعديل في القانون الجديد.

- تصنيف المحتويات المبحوثة: بعد تصنيف المحتويات المبحوثة حول قضية إلغاء التقاعد المسبق والنسبي، في قانون العمل الجديد. شملت الفترة الممتدة من 16/05/24 إلى 2017/01/01. تم تصميم استمارة التحليل وتفريغ وحدات التحليل، التي تشتمل على المؤشرات التي من خلالها نحصي كميا نسبة تناولها، ونعطيها دلالتها النوعية من خلال التحليل السسيولوجي للنزاعات الجماعية في العمل التي حدثت بين الفاعلين الاجتماعيين حول هذه الاشكالية.

الجدول 2: يبين تفريغ وحدات التحليل كميا لأطراف النزاع والمجتمع المدني

النسبة	التكرار	وحدات التحليل
20.89%	14	إلغاء التقاعد النسبي: وزارتي العمل والتربية الوطنية
43.28%	29	الابقاء على التقاعد النسبي: التكفل النقابي.
8.95%	06	الطبقة الاجتماعية والسياسية: المجتمع المدني، الخبراء، الأحزاب.
11.94%	08	البرلمان
14.92%	10	المهين الشاقة

المصدر: من إنجاز فريق البحث بتفريغ المعلومات تفريغا كميا، من 2016/06/19 إلى 2017/01/09 لمدة 200 يوم. اعتمادا على ما ورد في الإعلام (جريدة الشروق اليومي)، العدد من 5135 إلى 5333 حول اشكالية إلغاء التقاعد المسبق.

#### 4- مناقشة النتائج

1.4 مناقشة آليات تسيير الموارد البشرية وتنظيم المسابقات والامتحانات: أهم ما جاء في أجوبة المقابلة المقتنة أن رئيس مكتب المسابقات والامتحانات أشار إلى وجوب إعادة النظر في المرسوم التنفيذي 12-194، نظرا للغموض الذي يكتنفه، ولم يحدد أوجه هذا الغموض ومواده. وهذا يبين غياب استراتيجية لتسيير الموارد البشرية من خلال غياب التنسيق بين مختلف مصالح مديرية التربية من جهة وبين مديريات التربية والوزارة الوصية، فيما يخص تنظيم هذه المسابقات بكل وضوح وشفافية، فيبقى الجميع يتنظر الأوامر والتعليمات الفوقية نظرا لهذه الثغرات في القوانين التنظيمية للتوظيف، فهي بمثابة مناطق شك تكسب الفاعل الاستراتيجي سلطة تمكنه من التحرك لتحقيق أهدافه. فقد " أوضح تقرير أعدته نقابة "الكتابست" المستقلة، حول مسابقات التوظيف أن القرار المؤرخ 09 جويلية 2014، المتضمن فتح المسابقة علي أساس الشهادة للالتحاق بأسلاك التعليم، يحمل في طياته العديد من التناقضات والغموض مقارنة مع

القرارات والتعليمات السابقة لسنتي 2012 و2013 وكذلك مع المرجع الأساس والمتمثل في المنشور 07 المؤرخ في 28 أبريل 2011 المحدد لمعايير الانتقاء في المسابقات علي أساس الشهادات للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية. وأضاف المصدر بأن هذا الأمر استغل من طرف ممثلي الوزارة لتقديم تفسيرات وتعليمات حسب الاحتياج، وهو ما أدى إلى تعدد القراءات لتبدأ الشكوك والادعاءات... وأشارت أن هذا المرسوم التنفيذي رقم 12-194 يهدف إلى إضفاء المرونة على تنظيم المسابقات والترقية.» (هارون. م س، 2014) (مناطق الشك بمفهوم التحليل الاستراتيجي)

- الاستنتاج الأول: مصالحي تسيير الموارد البشرية ومصالح المسابقات والامتحانات على مستوى مديرية التربية لولاية البويرة، هي جزء من نسق التوظيف كتحت-نسق تنظيمي، ويذكر كروزيبي Michel Crozier (2013/1922) بأن " النسق هو مجموعة أين كل أجزائه تكون مترابطة، وهو ما يميزه عن المجاميع البسيطة، ويمتلك في نفس الوقت الآليات التي تحافظ على هذه البنية، والتي نسميها آليات الحفاظ على التنظيم." (Michel, C & Erhard, F, 1977, 283) فهي إذن تتبع في القيام بمهامها على القوانين التنظيمية الخاصة بالوظيفة العمومية، انطلاقا من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ثم على المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية. وأخيرا على المرسوم التنفيذي رقم 12-194، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

2.4 مناقشة نتائج تحليل محتوى قضية الأساتذة المتعاقدين: تبين النسب التي ظهرت من خلال التناول الإعلامي للنزاع الجماعي الذي دار بين وزارة التربية الوطنية من جهة، وممثلي الأساتذة المتعاقدين كطرف ثاني من جهة أخرى، الإصرار الذي أظهره الأساتذة المتعاقدين باستعمال كل الطرق بنسبة تناول إعلاميا تقدر بـ 51.72% في مقابل نسبة تناول تقدر بـ 24.13% لوزارة التربية، وهذا مؤشر على الاستراتيجية التي انتهجها الأساتذة المتعاقدين بتحويل قضيتهم من شأن داخلي مهني يعني المستخدم وهو قطاع التربية الوطنية، ومحدد بعقد تم إمضاءه بين الطرفين وفقا لقانون العمل 90-11، و الرفض القطعي للإدماج المباشر من أول مرة من قبل وزارة التربية استنادا للقانون العام للوظيفة العمومية 06-03، وأنهم غير مؤهلين لوظيفة التدريس، إلى قضية اجتماعية بتوقفهم عن التدريس و خروجهم إلى الشارع، و تكتل أنفسهم بتعيين ممثلين عن كل ولاية، وبداية تنظيم مسيرة وطنية رافعين شعار " الإدماج أو الموت ". رغم تلقيهم قرارات الفصل وفسخ عقودهم للإخلال بنودها. وتعويضهم بآخرين مستعدين للتوظيف بعقود مؤقتة. مع الإشارة إلى محاولة بعض الأحزاب التدخل بنسبة تناول إعلاميا بلغت 7.69%، وهو مؤشر على

ضعف الوعي السياسي لدى الطبقة السياسية التي من المفروض أنها تشارك في حلّ هذه الإشكالية، التي تهدد النسق الاجتماعي. ومن جهة أخرى، كون هذه القضية هي قضية مهنية بحته لا يجب أن تستغل سياسيا.

وفي أثناء هذا النزاع الجماعي لجأت وزارة التربية لحل هذا الإشكال كاستراتيجية للقضاء على هذا التوتر، إلى احتساب سنوات عملهم كمتعاقدين " نقطة عن كل سنة توظيف " تضاف إلى العلامة التي يتحصلون عليها في المسابقة على أساس الاختبار الكتابي. رغم عدم شرعية هذا الإجراء قانونيا من خلال الجمع بين المسابقة على أساس الاختبار الكتابي، والمسابقة على أساس الشهادة، وكان هدفها هو العودة إلى القواعد التنظيمية بالاحتكام إلى القوانين المنظمة للمسابقات والامتحانات، التي تمنع التوظيف المباشر إلا للمتخرجين من المدارس العليا للأساتذة بحسب القانون الخاص بالتربية الوطنية 315-08. وهو مصدر من مصادر السلطة بحسب مقارنة التحليل الاستراتيجي. وفصلت في هذه الإشكالية أن التوظيف في قطاع التربية لن يكون مستقبلا إلا بالمسابقة على أساس الاختبار الكتابي.

إلا أن علامة استفهام بقيت كبيرة في نص المادة 45 من " المرسوم التنفيذي 315-08، المتضمن القانون الأساسي الخاص بقطاع التربية الوطنية." على أن توظيف أستاذ المدرسة الابتدائية يكون بمسابقة على أساس الشهادة، عكس أساتذة التعليم المتوسط والثانوي؟ وهو ما يشير إلى تغيير تنظيمي حدث في استراتيجيات التوظيف الخارجي بالنسبة لهذا الطور، وهذا لإبعاد كل الشكوك حول أحقية هؤلاء في التوظيف من جهة، والقضاء على الفساد فيما يخص التوظيف في هذا الطور من جهة أخرى الذي أصبح يتم بطرق غير شرعية، كما صرحت بذلك وزارة التربية " وظيفوكم بالمعرفة والمحابة ولن أدمجكم!" (كريمة خلاص، 2016، 4).

#### - دور النقابات المستقلة كفاعل استراتيجي في هذا النزاع الجماعي:

أكد المنسق الولائي لنقابة الكنايبست لولاية البويرة أن النقابات ليس لها أي دور في التوظيف الخارجي ما عدا دور المراقب على تنفيذ بنود المواد المنظمة للمسابقات والامتحانات الواردة في " المرسوم التنفيذي 12-194" وأن النقابة ملزمة بتطبيق بنود " القانون رقم 90-14، الذي يتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي. إلا أن نقابة الكنايبست مع ذلك ساندت الأساتذة المتعاقدين في قضيتهم، متجاوزة الإطار التنظيمي الخاص بالنشاط النقابي، فقد أصدرت بيانا في 2016/03/31 تعلن تأييدها المطلق لإدماج الأساتذة المتعاقدين و " تنظيم إضراب وطني لمساندتهم" (سليمان، ن. 2019، ص 6). إلا أن النقابات المستقلة الموجودة في قطاع التربية البالغ عددها 10 انقسمت فيما يخص إشكالية ادماج المتعاقدين إلى 7 نقابات رفضت الإدماج بنسبة 70%، في مقابل 3 هي مع

إدماجهم بنسبة 30%. وهذا يبين أن دورها محدود في التوظيف الخارجي، وهو محصور فقط في المراقبة في إطار القانون التنظيمي للأمر 06-03. الذي ينص في مادته 35 " يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به." وترجع الأسباب إلى أن إدماجهم لا يحقق تكافؤ الفرص وهو مبدأ أساسي من مبادئ التوظيف. فتأبيدها ما هو إلا مناورة لإثبات وجودها في الساحة التربوية.

- الاستنتاج الثاني: استراتيجية وزارة التربية الوطنية في التعامل في نزاعها الجماعي، من خلال تحليل محتوى النزاع الجماعي مع الأساتذة المتعاقدين حول إشكالية الإدماج (التوظيف المباشر)، وهو انحراف عن نسق التوظيف. تم مواجهته بمقاومة تغيير القواعد التنظيمية لهذه الفئة، برفضها الإدماج دون إجراء مسابقة على أساس الامتحان الكتابي. و" يأتي مفهوم مقاومة التغيير في البداية من سوسيولوجيا المنظمات لـ Crozier، التي يربطها بهوامش عدم اليقين وألعاب الفاعلين." (Girisit, H, 2013, 55)

وبالتالي رفض حدوث تغيير تنظيمي لنسق توظيف الأساتذة (مقاومة التغيير التنظيمي). وتعميم هذا الاجراء لكل أساتذة الأطوار التعليمية (تغيير تنظيمي). واستثناء مستقبلا توظيف الأساتذة من التعليمات الوزارية ذات الطابع المرن كاستراتيجية تنتهجها الحكومة، وبالتالي الحافظ على مبدأ أساسي في التوظيف وهو مبدأ المساواة. بالإضافة إلى الالتزام بمعيار الكفاءة في توظيفهم الذي يضمن الجودة الشاملة في التعليم ك: " مدخل مهم لتطوير التعليم تقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن." (بن بوخلط، ع ح، 2020، ص 130)، التي تقاس بالاختبارات كما دلت جميع الدراسات والبحوث الأكاديمية. وهي الاستراتيجية التي منعت النقابات المستقلة من التدخل في الأمور التنظيمية للتوظيف الخارجي. وهكذا استطاعت وزارة التربية بتدخلها الاستراتيجي من خلال تفعيل مصادر السلطة التي تمتلكها من مقاومة التغيير التنظيمي. وقدمت بدائل تنظيمية لهذه الفئة من الأساتذة فقط، بثمين خبرتهم ومنحهم فارق للنجاح في الامتحان الكتابي.

#### 3.4 مناقشة نتائج تحليل محتوى قضية إلغاء التقاعد النسبي والمسبق:

1.3.4 الحكومة ووزير العمل والتشغيل والتضامن الاجتماعي: أن قضية إلغاء التقاعد المسبق تم تناولها إعلاميا بنسبة تقدر بـ 20.89%، وقد قدم الوزير الأول ووزير العمل تبريراتها حول هذا الإجراء، بإنقاذ صندوق التقاعد من الإفلاس، وتعطى للقضية بعدا تضامنيا بين الأجيال، كما صرح بذلك " الأمين العام للفيديرالية الوطنية للمتقاعدين "إبقاء التقاعد المسبق سيحرم 3 ملايين متقاعد من منحهم الشهرية-وهنا ستكون كارثة حقيقية وستحول الجزائر إلى اليونان. وقال إن من بين 10 عمال يحال 7 على التقاعد." (إيمان عويمر، 2016، 5)

2.3.4 تدخل البرلمان: كانت نسبة تناوله إعلاميا 11.94%، باعتبار أن الأنتظار كانت موجّهة نحوه للمصادقة على قانون العمل الجديد، وطالب بعض النواب بسحبه، وقوبل بالرفض من قبل وزير العمل وتمسك بنص القانون" ونواب الأفلان الذين يحوزون على الأغلبية لاموا الجهاز التنفيذي على هذا المشروع، بسبب تزامنه مع تشريعات 2017، وأكدوا أن الحكومة تريد تحميل النواب مسؤولية القانون. ووزير العمل والتضامن الاجتماعي قال لنواب الأغلبية " كنت أنتظر دعمكم." (إيمان، ع، 2016، ص 3).

3.3.4 تصنيف المهن الشاقة: بنسبة تناول بلغ 14.92%، وقد أثار هذا الملف الجدل حول أحقية هذه المهن من الاستفادة من التقاعد المسبق، وذلك بوضع سلم تنقيط، بالاستعانة بطب العمل وخبراء الصحة والأمن لضبط القائمة، والحكومة التي تفكر في استنساخ النموذج الأوروبي لفرز أصحاب المهن الشاقة. هو محل خلاف بين القانونيين من منطلق التمييز الإيجابي والإخلال بمبدأ المساواة. وبحسب >> رئيس الكونفدرالية الجزائرية لأرباب العمل، وعضو مجلس إدارة الصندوق الوطني للتقاعد. لا يمكن المقارنة بين موظف يشتغل في مكتب مكيف وعمال ورشات البناء وحقول الفلاحة وآبار النفط، تحت حرارة مرتفعة وبرد شديد. وكشف عن تقديم ملف كامل للحكومة لتوضيح تبعات قرار إلغاء التقاعد المسبق والنسبي، وحقيقة الوضع المالي لصندوق " سي أن " وكذا تصنيف المهن الشاقة... كاشفا أنه يستغل اشتراكات 6 من العمال لتغطية منحة متقاعد واحد" (إيمان، ك، 2016، ص 5)

4.3.4 نقابة الكنايبست والتكتل النقابي: رفضت قانون العمل الجديد، واستمرت في نفس الاستراتيجية وظهر ذلك جليا في اشعار بالإضراب بناء على قرار المجلس الوطني المنعقد في 2016/10/30 لأجل تجسيد المطالب التالية: التراجع عن قرار إلغاء التقاعد النسبي والتقاعد دون شرط السن، إشراك النقابات المستقلة في إعداد قانون العمل الجديد، واتخذت مع التكتل النقابي في البيان رقم 2017/03 القرارات التالية:

- (1) مباشرة إجراءات إخطار المجلس الدستوري بعدم دستورية قانون التقاعد 15-16.
  - (2) تنظيم يوم دراسي حول مسودة قانون العمل بتاريخ 08 أبريل 2017.
  - (3) تنصيب لجنة تقنية لإعداد وتحضير مشروع تأسيس كونفدرالية النقابات المستقلة.
  - (4) تنظيم مسيرة وطنية يحدد تاريخها ومكانها في اجتماع التكتل النقابي. مازالت هذه القضية إلى اليوم رغم دخول القانون الجديد 15-16 حيز التطبيق في 2017/01/01.
- الاستنتاج الثالث: من خلال تحليل محتوى النزاع الجماعي حول قضية التقاعد النسبي والمسبق، كما جاءت إعلاميا. هو إحداث تغيير تنظيمي في القواعد التشريعية للتقاعد. فالتغيير

التنظيمي هو " عملية تحويل، تنقل المنظمة من حالة حالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة. فتأسيس ما يجب تغييره في المؤسسة الحالية لتحقيق هذه الحالة المستقبلية المرغوبة هو ما يسمى بتعريف التغيير التنظيمي... يمكن رؤية التغيير التنظيمي كعملية تحويل للمنظمة، وتكون إما تدريجياً أو جذرياً، جزئياً أو كلياً... والتأثير على الأهداف هو علامة على التغيير التنظيمي الجذري." (Selmin, N & al, 2002, 2/5) ويظهر سبب التغيير فيما قدمه الوزير الأول ووزير العمل بتبريراتها حول هذا الإجراء، وهو إنقاذ صندوق التقاعد من الإفلاس، وإعطاء القضية بعدا تضامنيا بين الأجيال. فبتدخلها الاستراتيجي فرضت وزارة العمل والتضامن الاجتماعي التغيير التنظيمي في قانون العمل الجديد.

#### 5- خاتمة عامة

رغم ما تملكه النقابات المستقلة للتربية من مصادر السلطة التي سمحت لها بتحقيق مطالب سوسيو-مهنية تتجاوز قدرات التنظيم الرسمي وتخل بتوازناته المالية. إلا أنها في نفس الوقت لاقت رد فعل قوي من التنظيم الرسمي كفاعل استراتيجي، تمثلت في مقاومة محاولة تغيير القواعد التنظيمية للتوظيف المباشر للأساتذة في قضية نزاعها الجماعي مع الأساتذة المتعاقدين، وقضية نزاعها الجماعي مع الشركاء الاجتماعيين حول إلغاء التقاعد النسبي والمسبق. استمرت لأشهر. فحريتها نسبية وهي مقيدة بالقواعد والقوانين التنظيمية (ضغط العقلانية) التي لا تسمح لها بالتدخل في كل قضايا التوظيف وتنظيم المسار المهني. ويمكن تلخيص نتائج البحث الميداني في النقاط التالية:

- استثناء توظيف الأساتذة في قطاع التربية الوطنية من التعليمات الوزارية التي تشير إلى المرونة في التوظيف في الوظيفة العمومية، والتحديد الدقيق لمعايير التوظيف الخارجي، بالنسبة لتوظيف الأساتذة لخصوصية هذه الفئة دون غيرها. ضمن رؤية تحقق الجودة الشاملة في التعليم.
- إنشاء مدارس عليا للأساتذة لتكوين الأساتذة في الأطوار الثلاثة، بحسب الاحتياجات الحقيقية للقطاع لتجنب اللجوء للتعاقد مع خريجي الجامعات ضمن رؤية استراتيجية لتسيير الموارد البشرية على مستوى مديريات ووزارة التربية الوطنية.
- تفعيل شراكة حقيقية بين جميع الفاعلين الاجتماعيين في قطاع التربية الوطنية، دون إقصاء لأي طرف في إطار التشريعات والقواعد التنظيمية. بعيدا الفاعل الاستراتيجي النفعي وعن النزاعات الجماعية السلبية.

• الإسراع في تحديد فئات الموظفين في قطاع التربية الذين يستجيبون لشروط المهنة

الشاقة

للاستفادة من التقاعد المسبق تجنباً لتزاعات جماعية جديدة.

ونقترح في الأخير أن يتم التوسع في هذا البحث الميداني لضيق المساحة المخصصة للمقالة، للتعرف على مجال القوى بين الفاعلين الاجتماعيين، بين التغيير التنظيمي من جهة ومقاومة التغيير التنظيمي من جهة أخرى. من خلال الفعل النقابي الاستراتيجي للنقابات المستقلة.

## 6- المصادر والمراجع

المصادر:

- 1) بن بوخلط عبد الحكيم، (2020)، الجودة في المجال التربوي المفهوم والمبادئ، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، ج وهران 2، المجلد 9 ع 3.
- 2) فيليب كابان، جان فرانسوا دورتيه، (بدون تاريخ)، علم الاجتماع من النظريات الكبرى الى الشؤون اليومية، ترجمة: اياس حسن، دار الفرق للنشر والتوزيع.
- 3) يوسف تمار، (2007) تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين. الجزائر، طاكسيج-كوم للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1.
- 4) Bernoux Ph, (2006), Théories et chgmt des organisations, CNRS- université Lyon 2.
- 5) Christian T, (2015), un élément pour sociologie pragmatique des conflits du travail, « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise », 2015/3 n° 17 | pages 84 à 92.
- 6) Girisit .H. (2013), Gérer la résistance au changement : contribution de la mesure des niveaux de résistance des acteurs dans les projets de changement, sous la direction de Vincent Cristallini. – Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3).
- 7) Richard, S .(2013) « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », Recherches en Sciences de Gestion /4 (N° 97).
- 8) Michel, C. & Erhard, F. (1977), L'acteur et le système les contraintes de l'action collective, Éditions du Seuil, ISBN 2-02-005839-1.
- 9) Roger .A. (2006), l'essentiel de la théorie des organisations. gualino éditeur, 9° édition, France.
- 10) Selmin, N. et al, (2002), "Une méthode pour la définition de l'impact organisationnel du changement", Centre de Recherche en Informatique, Université Paris 1 - Panthéon–Sorbonne.

### مقالات الصحف:

- (11) إيمان عويمر، (2016، جوان 11) إبقاء التقاعد المسبق سيحرم 3 ملايين معاشاتهم من منحهم الشهرية،  
جريدة الشروق اليومي، مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، العدد 5127.
- (12) إيمان كيموش، (2016، أوت 25) المهنة الشاقة "محرفة" في الإدارة، جريدة الشروق اليومي، مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، العدد 5199.
- (13) إيمان عويمر، (التقاعد يضع النواب في ورطة، في آخر عهدة تشريعية)، جريدة الشروق اليومي، مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، العدد 5251، 11 جوان 2016.
- (14) جريدة الشروق اليومي إخبارية وطنية، (2016، مارس 22 / 2016، أبريل 30) مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، العدد من 5046 إلى 5085.
- (15) جريدة الشروق اليومي إخبارية وطنية، (2016، جوان 19 / 2017، جانفي 09) مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، العدد من 5135 إلى 5333.
- (16) كريمة خلاص، (2016، أبريل 06) وظفوكم بالمعروفة والمحابة ولن أدمجكم، جريدة الشروق اليومي جريدة إخبارية وطنية، مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، العدد 5061.
- (17) نادية سليمان، (2016، أبريل 11) (إضراب في المدارس هذا الأربعاء لمساندة المتعاقدين)، جريدة الشروق اليومي إخبارية وطنية، مؤسسة الشروق للإعلام والنشر، العدد 5066، ص.4.

### مواقع الأنترنت:

- (18) الصندوق الوطني للتقاعد: <http://cnr-dz.com/ar/systeme-de-retraite>
- (19) وزارة التربية الوطنية، <http://www.education.gov.dz>
- هارون. م. س.، (2014)، تناقضات وهفوات قانونية تخللت امتحانات توظيف الأساتذة، (20)  
<https://www.djazairss.com/alahrar/119370>