

التهميش الوظيفي وأثره على جودة المسار المهني للموظف العمومي

Job marginalization and its impact on the quality of the career path of a public official

تاريخ الاستلام : 2021/10/09 ؛ تاريخ القبول : 2022/03/17

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ظاهرة التهميش الوظيفي في الحقل الإداري، كونها تعكس من جهة إساءة استخدام السلطة وامتيازات الوظيفة العامة، وتؤثر من جهة أخرى على جودة المسار المهني للموظف العمومي من خلال ممارسة الضغوطات النفسية عليه، مما يتسبب ذلك في إهدار المال العام وتخلي الكفاءات الإدارية عن مهامها. نتساءل في هذا المقال حول ما إذا كان المشرع الجزائري قد عالج هذه الظاهرة؟

خلصنا إلى أن غياب النصوص القانونية التي تحمي الموظف العمومي من التهميش الوظيفي وصعوبة إثباته لكونه واقعة غير مرئية، جعلته ضحية له وعاجزا على اللجوء إلى القضاء للمطالبة بحقه، مما أدى ذلك إلى أن أصبحت الظاهرة مستفحلة أكثر داخل مختلف المؤسسات العمومية.

الكلمات المفتاحية: الموظف العمومي؛ التهميش الوظيفي؛ المال العام؛ الضغوطات النفسية؛ المسار المهني.

د. نجاح غربي

كلية الحقوق، جامعة محمد لمين
دباغين سطيف 2، الجزائر.

Abstract

This study talk about the scourge of professional exclusion in the administrative field. The latter which reflects an abuse of authority and powers attributed within the civil service on one authority. And which affects the quality of the professional career of the public official through the various forms of psychological pressure exerted on the latter, which subsequently harms the administration of public financial assets, constitutes, at the same time, one of the first causes of abandonment of the workstation.

We wonder if the Algerian legislator has dealt with this phenomenon? We concluded that the absence of legal texts protecting civil servants from professional exclusion and the difficulty of proving it because it is an invisible fact, made him a victim and unable to resort to justice to argue its law, which led to the phenomenon is amplifying within various public institutions.

Keywords: Public servant; professional marginalization; Public money; psychological stressors; career path.

Résumé

La présente étude tend éclaircir le fléau de marginalisation professionnelle dans le domaine administratif. Ce dernier qui reflète un abus d'autorité et des pouvoirs attribué au sein de la fonction publique, d'une part. Et qui affecte la qualité du parcours professionnel du fonctionnaire public à travers les diverses formes de pressions psychologiques exercées sur ce dernier, d'autre part, ce qui nuit, subséquemment à la gestion des biens financiers publics, constitue, en parallèle, l'une des premières causes d'abandon du poste de travail.

On se demande dans cet article si le législateur algérien a traité ce phénomène ? Nous avons conclu que l'absence de textes juridiques protégeant les fonctionnaires de l'exclusion professionnelle et la difficulté de le prouver car il s'agit d'un fait invisible, en ont fait une victime et incapable de recourir à la justice pour faire valoir son droit, ce qui a conduit à le phénomène s'amplifie au sein de diverses institutions publiques.

Mots clés: Fonctionnaire public ; marginalisation professionnelle ; Biens publics ; Pressions psychologiques ; Parcours professionnelle.

Corresponding author, e-mail: gh_nadjah19@yahoo.com *

مقدمة:

ترتكز الوظيفة الإدارية على مبدأ التدرج الرئاسي، التي تخول للرئيس الإداري سلطات على مرؤوسيه في حدود تسيير المرفق العام، غير أن الرئيس قد يتجاوز حدود تلك السلطات فتصدر منه تصرفات تؤثر على نفسية الموظف، إذ لا تقتصر على الإساءة اللفظية أو الجسدية فحسب، بل يمكن أن تأتي الإساءة من خلال طرق غير مباشرة تتمثل في تهيش الموظف والتقليل من عمله، أو عدم إعطائه مساحته الكافية من الحرية لتقديم الأفضل، واعتباره كأثمة غير موجود أو كأنّ مهاراته ومواهبه غير مرحّب بها أو لا قيمة لها. وتهدف كل تلك التصرفات إلى إجبار الموظف للتنازل عن منصبه، كما يولد ذلك التهيش المتواصل تراكمات وضغوطات نفسية على الموظف وشعوراً بعدم الراحة والانتماء إلى بيئة العمل، والذي يظهر ذلك على شكل آلام وأمراض عضوية، فيضطر الموظف في نهاية المطاف إما الاستغناء عن الوظيفة التي يتقنها بطلب نقله أو طلب الإحالة على الاستيداع إلى غاية تغيير الرئيس الإداري الممارس للتهيش أو باللجوء إلى العطل المرضية المتكررة التي يتحمل تكاليفها صندوق الضمان الاجتماعي.

وعليه، فيما أن التهيش الوظيفي هو ظاهرة تعكس إساءة استخدام السلطة، وواجبات ومقتضيات الوظيفة العامة، فضلاً عن أنها تسبب في إهدار المال العام والكفاءات الإدارية عبر ممارسة الضغوط النفسية والإدارية على المرؤوسين، فإننا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز الإطار المفاهيمي لهذه الظاهرة، ومتسائلين عما إذا كان المشرع الجزائري قد عالجه صراحة في قانون الوظيفة العمومي، وكيف لها أن تؤثر على صحة الموظف وعلى مساره المهني؟ وللإجابة عن هذه الإشكالية، واعتماداً على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، قسمنا الدراسة إلى مبحثين نعالج في:

- المبحث الأول: مفهوم التهيش الوظيفي وحكمه في التشريع الجزائري .
- وندرس في المبحث الثاني: أسباب وأثار التهيش الوظيفي .

المبحث الأول: مفهوم التهيش الوظيفي، صورته وحكمه في التشريع الجزائري

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التهيش الوظيفي كإحدى الظواهر التي تجسد تعسف السلطة الإدارية وتجاوز المسؤول الإداري لسلطاته (المطلب الأول)، وبيان صورته المتعددة (المطلب الثاني) ونتعرض أيضاً لموقف المشرع الجزائري من هذه الظاهرة التي أصبحت منغشية بكثرة داخل القطاعات الحكومية (المطلب الثالث) .

المطلب الأول: مفهوم التهيش الوظيفي

يشكل التهيش الوظيفي أكثر أنواع التحرش المعنوي انتشاراً في الجزائر، إذ يمكن أن يقوم التحرش المعنوي على أشكال مختلفة من السلوك العدائي والضغط في العمل، فأي نوع من الاستغلال العاطفي والجسدي أو المضايقة أو الإيذاء فهو يعد تحرشاً معنوياً .

وقد عرف التحرش المعنوي "le harcèlement moral" بأنه: كل سلوك تعسفي يظهر عن طريق الأفعال المادية، الأقوال، الإيماءات أو الكتابة والذي من شأنه الإضرار بأشخاص وكرامتهم وسالمتهم المعنوية والجسدية وتعريض مناخ العمل أو الوظيفة للخطر⁽¹⁾.

عرفت الدكتورة "Marie France" التحرش المعنوي بأنه: "كل محاولة تعسفية تظهر من خلال سلوك لفظي أو أفعال أو إشارات أو كتابات، والتي تلحق الأذى بشخصية وكرامة الشخص واندماجه الجسدي أو النفسي ووضع منصب عمله في خطورة وتدهور محيط العمل"⁽²⁾.

حيث عرفته الوكالة الأوروبية للأمن والصحة في العمل على أنه: "سلوك غير طبيعي مكرر وموجه ضد موظف أو مجموعة موظفين والذي من شأنه أن يولد خطراً على الأمن والصحة، يأخذ هذا السلوك شكل احتقار أو إضعاف الشخص المتحرش به أو تهديده والتعامل معه بشكل غير عادي"⁽³⁾.

أكد المجلس الاجتماعي والاقتصادي منذ 11 أبريل 2001، على أنه "يعتبر تحرش معنوي في العمل، كل أنواع المضايقة الخلافية المتكررة والتي من شأنها أن تؤدي إلى تدهور الظروف الإنسانية والمهنية والعلاقات في العمل، لحد أو العديد من الضحايا، بما يؤدي إلى الانتقاص من حقوقهم وكرامتهم، وبما يترتب عنه من تغيير خطير لحالتهم الصحية وما قد يؤثر على مستقبلهم المهني"⁽⁴⁾.
أما التهميش الوظيفي فلا يوجد له تعريفاً فقهياً مضبوطاً، وعليه سنحاول من خلال ما يأتي تعريفه (الفرع الأول) وبيان خصائصه وعناصره (الفرع الثاني)، وصوره والأشخاص أو الموظفين الذين يتعرضون بكثرة إليه (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تعريف التهميش الوظيفي

هو سلوك تعسفي عدائي يمارس خاصة من طرف المسؤولين ضد الموظفين العموميين، بهدف التقليل من شأنهم ومن كفاءاتهم وقدراتهم المهنية، مما يؤثر ذلك على كرامتهم والمساس بشخصيتهم والحط من معنوياتهم وثقتهم بأنفسهم، فيكونون عرضة لأمراض نفسية تدفعهم إلى التغييب المتكرر أو ترك المنصب.
ومن بين معاني التهميش الوظيفي معنى الإقصاء المؤسسي، والذي يقصد به الإبعاد عن العمل، أو التجاهل، أو القضاء على الموظف كلياً من العمل، أو التهميش، وهذا الإقصاء المؤسسي قد يؤدي ببعض الموظفين إلى الشعور بالإحباط والملل، أو الكبت، أو التقاعد البطيء المبكر في هذه الوزارة أو تلك المؤسسة وهو على رأس عمله، وفي مقتبل العمر وربيعة في العمل فيقضي على مساره المهني بتقديم استقالته مكرهاً.
وأقرب اصطلاح على التهميش الوظيفي هو مصطلح وضع الموظف على الرف أو "وضع الموظف (المهمش) في الخزانة الذهبية la mise en placard doré"، فهي طريقة يستعملها المسؤول المباشر لإذلال مرؤوسه، وذلك بوضع هذا الأخير في مكتبه دون السماح له بممارسة مهامه وتجريده من كل مسؤولياته، غير أنه يوضع تحت تصرفه كل وسائل الراحة لمنصبه من هاتف، حاسوب، مكيف، آلة طباعة، مكتب ضخم..... الخ، ولكن يُمنع عنه من يرافقه أو يتقرب منه ويتحدث معه، سواء داخل المؤسسة أو حتى خارجها وخارج أوقات العمل. كما يمنع عليه الاطلاع على أهم المعلومات التي تصل إلى المؤسسة ولو كانت تدخل في صلب وظيفته، وأيضاً لا يستشار ولا يؤخذ برأيه في مسألة ما متعلقة بالإدارة، وهذا بهدف عزل الموظف المهمش ليكون وحيداً، الشيء الذي يزيد من معاناته ويسهل القضاء عليه⁽⁵⁾.
ويختلف التهميش عن المحسوبية، في أنّ هذه الأخيرة قد تحدث بأشكال مختلفة في أماكن العمل، حيث يفضل صاحب العمل أو المسؤول موظفين عن غيرهم، ويسند إليهم المهام البارزة أو جدول عمل أفضل من زملائهم أو يمنحهم مكافآت وترقيات لا

يستحقونها. أما التهميش فيقع حين يجري التعامل مع بعض الموظفين كأنهم لا مرئيين أو غير موجودين أو كأنّ مهاراتهم ومواهبهم غير مرحّب بها أو لا قيمة لها.

الفرع الثاني: خصائص وعناصر التهميش الوظيفي

- يمتاز التهميش الوظيفي عن غيره من صور التحرش المعنوي بالخصائص التالية:
- أنه عنف غير مرئي وغير ظاهر يمارسه المسؤول الإداري تعسفا على موظفيه الأقل منه درجة.
 - اعتداءات سلبية غير عقلانية وغير منصفة ذات طبيعة نفسية تمارس على فرد أو مجموعة مستخدمين، ولا يمكن التنبؤ بها .
 - صعوبة إثبات التهميش الوظيفي لأنه غير ظاهر ولا يعد عنفا جسديا، أي أن الموظف ضحية التهميش يمارس عليه المضايقات التي تؤثر على نفسيته وكرامته دون المساس بالجانب الجسدي له كالضرب مثلا.
 - ممارسة التهميش الوظيفي لمدة طويلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص ضد شخص بعينه (المستهدف).
 - تكرار المضايقات لمدة طويلة، حيث يتعرض الشخص المضايق للاعتداء المتكرر على مدى 6 أشهر على الأقل، أما محكمة النقض الفرنسية، فقد أوضحت أن المضايقة الخلاقية يمكن أن تحدث خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا تقدر بمدة شهر⁽⁶⁾.

ومن خلال بيان خصائص التهميش الوظيفي، تم استخلاص عناصره الثلاثة، المتمثلة في :

- عنصر التكرار: أي أن ممارسة سلوك التهميش والمضايقات تكون بأفعال متكررة.
- عنصر دوام المضايقات والتهميش لفترة زمنية معينة.
- عنصر عدم المساس بالجانب الجسدي للموظف ضحية التهميش الوظيفي⁽⁷⁾.

الفرع الثالث: صور التهميش الوظيفي والأشخاص المعرضون إليه

يتخذ التهميش الوظيفي، باعتباره صورة من صور التحرش المعنوي، عدة أشكال وصور (أولا)، كما أنه يمس فئة معينة من الموظفين (ثانيا).

أولا: صور التهميش الوظيفي:

يتخذ التهميش الوظيفي صورا متعددة، ولكن جميعها تهدف إلى غاية واحدة وهي إجبار الموظف على الابتعاد عن وظيفته بإرادته بتقديم الاستقالة، دون عناء اللجوء إلى الإجراءات القانونية، وتتمثل هذه الصور في:

1- التهميش الوظيفي الاستراتيجي :

يقصد به القيام بتصرفات ملحوظة في الهيئات الإدارية بهدف التخلص من الموظفين بأقل تكلفة وفي أقرب وقت، من خلال فرض ضغوطات أكثر وأكبر تؤدي إلى إضعاف الموظف واستسلامه لوضع استقالته، ومن بين هذه التصرفات:

- توظيف أشخاص غير مناسبين وأكفاء، فالموظفين الجيدين يرغبون في العمل مع آخرين على نفس القدر من الكفاءة، وإذا حدث العكس فقد يؤدي ذلك إلى خلق أجواء سلبية في العمل .
- دعم وترقية الأشخاص الذين لا يستحقون، مما يعد ذلك بمثابة إهانة للآخرين الذين يُكدون في عملهم .
- عدم تقدير العمل الجيد والاهتمام به بالشكل الكافي، فالكثير من الرؤساء الإداريين يقللون من شأن الشحنة المعنوية⁽⁸⁾ التي تعطى للموظفين، خاصة الموظفين ذوو الكفاءات المحددة أو المتدربين في طور الإدماج الوظيفي، مما يكون له وقع سلبي

على نفسياتهم فيولد لديهم شعور بأنهم يعاقبون على عملهم الجيد، لذلك فلا غرابة في استقالة الموظفين الجيدين.

2- التهميش الوظيفي المؤسسي :

تعد هذه الصورة الأكثر إيذاء للموظف بسبب أنه يدخل ضمن مفهوم الانتقام على تصرف قام به الموظف بدافع عقابه على تمرده أو إبدائه لردود أفعال معينة، أو لتذمره، أو مطالبته بزيادة الأجر أو العطلة أو التعويض عن ساعات العمل الإضافية. أو بهدف التحايل على تنفيذ أحكام القوانين الوظيفية لتصل من وراء ذلك إلى انتهاك حقوق الموظفين.

ويستعمل هذا التهميش أشكالاً مختلفة منها:

- زيادة أعباء العمل والقيام بإرهاق الموظفين الجدد بالعمل بإسناد مهام لهم لا تلائم كفاءاتهم أو رتبهم المهنية ومؤهلاتهم.
- الضغط المتزايد والنقد الكبير والتحسيس بالتقصير مع وضع الموظف ضحية التهميش تحت السلطة المباشرة لمسؤول يتم اختياره مسبقاً من ضمن المسؤولين الأقل كفاءة وأقل تأهيل لإذلاله .
- تحويل الموظف إلى مكان عمل بعيداً عن منطقته وولايته، لكسره ولتعزيزه بساعات التنقل الطويلة واضطهاده لدفعه إلى تقديم الاستقالة.
- عدم منحهم هامشاً لممارسة الأشياء التي يعشقونها، وغياب كل شكل من أشكال التواصل مع المتحرش به وحرمانه من كل أشكال النشاط.
- مراقبة الموظف ضحية التهميش من خلال زيارة مكتبه في غيابه ودون علمه للتجسس عليه، ومراقبة مكالماته الهاتفية وحاسوبه حتى خارج أوقات العمل ولا يتوانى في تشويه سمعته في كل مناسبة خاصة خلال اجتماعات العمل.

3- التهميش الوظيفي التمييزي:

نكون أمام هذه الصورة من التهميش، عندما يتم التمييز في المعاملة بين الموظفين⁽⁹⁾ انطلاقاً من اعتبارات لا تتعلق بالكفاءة وإنما بالحالة الاجتماعية والوضعية العائلية، كحالة المرأة الحامل أو التي لها التزامات عائلية اتجاه أولادها، فتتعرض لمختلف أشكال المضايقات قصد إرغامها على ترك المنصب، كما يتعرض لهذا الصنف من التهميش الموظفين ذوي الاحتياجات الخاصة الذين يشغلون مناصب إدارية وحتى ولو كانوا ذوو كفاءة وانضباط في العمل فوضعهم يجعلهم أمام التهميش. وغالباً أيضاً ما تكون النساء الحوامل عرضة لهذه الصور، بسبب كثرة تغييبها نظراً لوضعيتها.

ثانياً: الأشخاص المعرضون للتهميش الوظيفي ودوافع التكتّم عليه

يتضح لنا من خلال ما سبق أن هناك فئات من الموظفين يتعرضون لمختلف أشكال وصور التهميش الوظيفي (1)، كما أن هناك دوافع تجعلهم يتكتمون عن تعرضهم لهذا التهميش (2).

1- الأشخاص المعرضون للتهميش الوظيفي

أكثر الفئات التي تتعرض للتهميش الوظيفي، هم الفئات التالية:

- الموظفون من ذوي الاحتياجات الخاصة.
- الموظفون الجدد.
- ممثلو العمال
- الموظفون تحت التدريب والمتربصين.
- الموظفون الذين يعانون أوضاع اجتماعية سيئة.

- الموظفات الحوامل والموظفات اللاتي لهن ارتباطات عائلية.
- الموظفون ذوو الكفاءات العالية تفوق كفاءة رؤسائهم.

2-دوافع تكتم الموظف الضحية عن التعرض للتهميش الوظيفي

- إن الملاحظ في الوسط المهني أن الموظفين ضحية التهميش الوظيفي يلتزمون الصمت، فهم مجبرون على الرضوخ له والتستر عليه، وهذا يرجع إلى أسباب عوامل مادية واجتماعية تتمثل في:
- خوفهم من خسارة المنصب مصدر رزقهم، لاسيما أمام أزمة البطالة والأوضاع المعيشية المزرية التي تعرفها البلاد .
 - بالإضافة إلى اعتبار التهميش فضيحة لا يجب الإدلاء بها لأنها تمثل تهديدا لسمعة وكرامة الموظف، لاسيما بالنسبة للمرأة التي قد يفهم من مضايقات رئيسها بأنه انتقاما منه لعدم تلبيةها لنزواته الجنسية مثلا، فتلتزم الصمت وعدم البوح صيانة لسمعتها أمام أهلها والمجتمع .
 - خوف الموظف من مواجهة الأحكام المسبقة سواء من طرف زملائه أو المسؤولين من اعتباره المخطئ.
 - كما أن الموظف الضحية مجبر على الصمت بسبب تعقد الإجراءات القانونية، فمن الصعب عليه إثبات تعرضه للتهميش واسماع صوته.

المطلب الثاني: موقف المشرع الجزائري من التهميش الوظيفي

على الرغم من توسع أشكال التحرشات المعنوية والتهميش الوظيفي وانتشارهما في الأوساط المهنية الجزائرية، سواء على مستوى الهيئات الإدارية أو على مستوى المعامل والشركات الخاصة، إلا أن المشرع الجزائري لم ينص صراحة على هذه الظاهرة سواء في تشريعات العمل⁽¹⁰⁾ أو في قانون الوظيفة العمومية، وإن كان هناك إشارة في القانونين بضرورة حماية كرامة العامل والموظف (الفرع الأول)، كما عاقب قانون العقوبات الجزائري أي إهانة ترتكب ضد الموظف العمومي أثناء قيامه بوظيفته (الفرع الثاني).

الفرع الأول: حفظ كرامة الموظف في الدستور

وفي قانون الوظيف العمومي 03-06

يعد الموظف العمومي وسيلة الدولة في أدائها لدورها المتمثل في تقديمها للخدمات العمومية المطلوبة منها، وفي إقامة المشروعات العامة وضمان سير المرافق العامة بانتظام واطراد. فالموظف يشكل العصب الحيوي لجهاز الدولة، لذلك فقد أصبح من اللازم حمايته من تعسف الإدارة والأفراد، وهذا حتى يكون مطمئن وبيد كل ما في طاقته لأداء مهامه على أكمل وجه.⁽¹¹⁾

لذلك نص التعديل الدستوري لسنة 2020⁽¹²⁾ على وجوب حماية الدولة لحرمة وكرامة الانسان (بما فيها الموظف) حيث نصت المادة 39 منه على أن: "تضمن الدولة عدم انتهاك حرمة الإنسان . يحظر أي عنف بدني أو معنوي، أو أي مساس بالكرامة. يعاقب القانون على التعذيب، وعلى المعاملات القاسية، واللاإنسانية أو المهينة، والاتجار بالبشر." أما المادة 40 من الدستور فقد نصت على وجوب حماية الدولة للمرأة من كل أشكال العنف في كل الأماكن والظروف، في القضاء العمومي وفي المجالين المهني والخاص .

ونص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادة 30 منه بأنه: "يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبةها، ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به. وتحلّ الدولة في هذه الظروف محلّ الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال.

كما تملك الدولة، لنفس الغرض، حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة"⁽¹³⁾. يلاحظ من خلال هذه المادة أن المشرع فرض الحماية للموظف من أي اعتداء مهما كانت طبيعته مادي أو معنوي، ومكنه من المطالبة بالتعويض عن الضرر الناتج عما تعرض إليه، لكن بشرط أن يكون الاعتداء قد تم بصفته موظف في مؤسسته أو بمناسبة الوظيفة، بغض النظر عن شخصية المعتدي، سواء من طرف زملائه أو رؤسائه أو حتى من طرف المواطنين، ولكن يبقى صعوبة اثبات التهميش أمام القضاء المشكلة الأساسية للموظف المتعرض له .

الفرع الثاني: الحماية الجزائية لكرامة الموظف العمومي في ضوء قانون العقوبات

عالج المشرع العقابي الجزائري في نص المادة 144 مكرر من قانون العقوبات مسألة الحماية الجزائية للموظف العمومي من أي إهانة أو تعدي يحدث له أثناء تأدية وظيفته أو بمناسبةها، معتبرا الإهانة الموجهة للموظف العمومي جنحة حيث جاء فيها: "يعاقب بالحبس من شهرين إلى سنتين وبغرامه من 20.000 دج إلى خمس 100.000 دج أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من أهان.... موظفا.... بالقول أو الإشارة أو التهديد أو بإرسال أو تسليم أو أي شيء إليهم أو بالكتابة أو الرسم غير العلني أثناء تأدية وظائفهم أو بمناسبة تأديتها، وذلك بقصد المساس بشرفهم أو اعتبارهم أو الاحترام الواجب لسلطتهم". "... ويجوز للقضاء في جميع الحالات أن ينشر الحكم ويعلق بالشروط التي حددت على نفقة المحكوم عليه دون أن تتجاوز هذه المصاريف الحد الأقصى للغرامة المبينة أعلاه"⁽¹⁴⁾.

أما المواطن المكلف بأداء أعباء الخدمة العمومية، فقد كُيف المشرع العقابي الإهانة التي توجه إليه أثناء تأديته لتلك الأعباء أو بمناسبةها حسب نص المادة 440 من قانون العقوبات، بأنها مخالفة يعاقب عليها بالحبس من عشرة أيام على الأقل إلى شهرين على الأكثر وبغرامة من 8.000 دج إلى 16.000 دج أو بإحدى هاتين العقوبتين، فكل من أهان بالقول أو الإشارة أو التهديد أو الكتابة أو الرسم غير العلني أو بإرسال أية أشياء لنفس الغرض، مواطنا مكلفا بأعباء خدمة عمومية أثناء قيامه بأعباء وظيفته أو بمناسبة قيامه بها، يعاقب بتلك العقوبات .

المبحث الثاني: أسباب وآثار التهميش الوظيفي

هناك أسباب أساسية لتفشي ظاهرة التهميش الوظيفي في الحقل الإداري وبين الموظفين (المطلب الأول)، مما يترتب عليه آثار سلبية وانعكاسات سواء على صحة الموظف ضحية التهميش وعلى مساره المهني أو على الهيئة الإدارية التي يعمل فيها، وقد تمتد هذه الآثار إلى خارج الهيئة بأن يؤثر وضع الموظف المهتمش على التوازن المالي لهيئة الضمان الاجتماعي (المطلب الثاني) .

المطلب الأول: أسباب ممارسة التهميش الوظيفي وتفشيته في الحقل الإداري

- يمكن إرجاع أهم الأسباب في ممارسة التهميش الوظيفي ضد الموظفين، في:
- أن ممارسة التهميش الوظيفي في الإدارات والمؤسسات العمومية لا يزعج المسؤولين لأن أجر الموظف المهمش تدفعه الدولة، وبالتالي فهو لا يؤثر على عجلة الإنتاج أو أداء الخدمات، بل أن تأثيره ينصب على الموظف فقط بشعوره بعدم أهميته وفقدان اهتمامه بالعمل، وهذا يؤثر سلباً على صحته الجسدية والنفسية، وعلى علاقاته مع باقي الموظفين⁽¹⁵⁾.
 - تهميش الموظف غيره منه بسبب كفاءته التي قد تتعدى كفاءة المدير الأعلى أو مسؤوله المباشر، وذلك خوفاً من حصول الموظف المرؤوس على مكانه الوظيفي أو تسليط الضوء عليه وسحب البساط عنه بسبب إنجازاته التي يحققها.
 - استعمال بعض ضعاف النفوس من المسؤولين لسلطاتهم لأهداف غير مشروعة تنم عن الكيد والانتقام، لذلك قد يظهر الرئيس أو المدير في صورة رجل الإدارة الذي يسعى من خلال قراره إلى تحقيق نفع شخصي يعود عليه، أو يظهر في صورة قرار إداري بهدف الانتقام من بعض الموظفين. إما بالتهميش أو التجميد أو الإقصاء أو تفويت درجات الترقية عليهم دون مسوغ قانوني. فيستعمل الرئيس الإداري المسؤول في هذه الحالة سلطته للإيقاع ببعض المرؤوسين الذين لا يرغب في استمرار عملهم معه لإشباع رغبته في الانتقام التي تتأجج في قلبه.
 - لجوء مسؤولو بعض الإدارات إلى إلغاء الوظيفة، بدعوى إعادة تنظيم الإدارة أو هيكلة الوظائف، للتخلص من بعض الموظفين أو الانتقام من موظف معين وفصله بغير اتباع أحكام القانون. وبذلك فإن إلغاء الوظيفة يعد قراراً مشوباً بعيب الانحراف في استعمال السلطة.

المطلب الثاني: آثار التهميش الوظيفي

ينتج عن التهميش الوظيفي آثاراً مختلفة، قد تنعكس على صحة الموظف (الفرع الأول) أو على مساره المهني (الفرع الثاني)، أو على المال العام، كما قد تنعكس أيضاً على التوازن المالي لصندوق التأمينات الاجتماعية (الفرع الثالث).

الفرع الأول: آثار التهميش الوظيفي على صحة الموظف النفسية والجسدية

يعيش الموظف ضحية التهميش الوظيفي يومياً تحت وطأة الضغوطات والتوترات النفسية نتيجة المضايقات والاحتقار الذي يصدر عن مسؤوله الإداري مما تزيد ذلك من معاناته، فتؤدي به إلى حدوث اضطرابات نفسية تصل إلى حد العزلة والانهيار العصبي الاكتئاب المزمن، والجنون، بسبب فقدانه الثقة في نفسه وفي الآخرين، وعدم قدرته على مشاركة مشاكله ومخاوفه مع محيطه. لا سيما مع غياب الدعم النفسي والمعنوي، وقد أشارت بعض الدراسات المتخصصة بأن التهميش يؤدي إلى تدمير الذات، ويبدأ بحالة من الأرق، فليل الضحية مليء بالكوابيس والخوف من أن يتم فصله من العمل. فالضحية لا يجد تفسيراً منطقياً لما يحدث له ويبدأ بالشك في قدراته وكفاءته وفي بعض الأحيان يبدأ بلوم نفسه خاصة إذا لم يجد المساندة اللازمة من محيطه الأسري، بصورة عامة يبدأ المتحرش به بأخذ عطلة مرضية طويلة قبل التخلي النهائي عن منصب عمله، وعندما يجد نفسه دون عمل فهو يواجه ضغوطات المجتمع التي يمكن أن تؤدي به إلى الانتحار⁽¹⁶⁾.

وقد أثبتت الدراسات أن المشاكل النفسية التي يعاني منها الموظف ضحية التهميش والتي يقاومها في صمت، قد تتحول إلى أمراض جسدية عضوية الأكثر شيوعاً في مجتمعنا، مثل: ارتفاع ضغط الدم، السكري، وأمراض القلب والشلل.

وحسب إحصائيات أطباء العمل فإن المخاطر النفسية الاجتماعية ومن ضمنها التحرش المعنوي بمختلف أشكاله وصوره هي في تزايد مستمر داخل المؤسسات، مما رتبت انعكاسات سلبية على المسار المهني للعمال على أدائهم وإنتاجيتهم، لذا وجب البحث عن كيفية تحقيق الصحة النفسية للعمال لتفادي هذه السلبيات.

الفرع الثاني: آثار التهميش الوظيفي على جودة المسار المهني للموظف العمومي

لا تتوقف آثار التهميش الوظيفي على الجانب النفسي للموظف فقط بل تتعداه إلى الجانب التنظيمي للوظيفة وعلى مساره الوظيفي، حيث أنه نتيجة للوضعية النفسية الصعبة التي يعيشها الموظف العمومي ضحية التهميش، فإنه يواجه صعوبات عديدة في بيئة العمل، وهو ما يحدث شلخاً في العلاقات المؤسسية بين الموظفين والمسؤولين في تلك المؤسسة، وتتأزم الأحوال وتنقلب الأمور وتتعدد المسائل، مما يؤثر سلباً على أداء هذا الموظف بشكل خاص وبصورة عامة على المؤسسة، ومن بين الصعوبات التي يعاني منها الموظف، نذكر:

1- أنه يعاني الكآبة وعدم الارتياح مما يجعله غير منضبط في الالتحاق بمكان عمله، وأقل التزاماً بأعباء العمل، كما تقل لديه يوماً بعد يوم درجة الانتماء والولاء المؤسسي .

2- أنه يعاني من فقدان الدافعية في العمل، ويكون أقل إقبالاً واهتماماً بالنشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

3- يكون في الكثير من الحالات غير مبالياً وغير مهتماً بإنجاز مهامه في وقتها المحدد، وأقل انضباطاً ونشاطاً، مما يؤثر ذلك على نوعية الخدمة العمومية .

وعليه، نخلص من خلال ما سبق إلى أن التهميش الوظيفي الذي يرتكبه المسؤول الإداري ضد مرؤوسيه يترتب مخالفات إدارية خطيرة، تشمل إساءة استخدام السلطة، ومقتضيات الوظيفة العامة، وتنعكس سلباً على المناخ التنظيمي للمؤسسة الذي يصبح يسوده جو من عدم الثقة وعدم الأمان، وتتنخفض فيه الروح المعنوية، مما يؤثر على جودة الحياة المهنية التي تؤثر بدورها على سمعة المؤسسة، وكنتيجة نهائية يمكن أن تصل هذه الآثار إلى درجة تخلي هذا الموظف صاحب الكفاءة الإدارية الجيدة نهائياً عن منصبه، وبالتالي تكون المؤسسة الإدارية قد خسرت مورداً بشرياً مؤهلاً.

الفرع الثالث: آثار التهميش الوظيفي على المال العام وعلى التوازن المالي لهيئة الضمان الاجتماعي

فضلاً عما سبق من آثار، فإن لظاهرة التهميش الإداري آثاراً وانعكاسات سلبية على المال العام (أولاً)، كما له تأثير على التوازن المالي لهيئة الضمان الاجتماعي (ثانياً).

أولاً: آثار التهميش الوظيفي على المال العام

مما لا شك فيه فإن ظاهرة التهميش الوظيفي يتسبب في إهدار المال العام، بسبب أن الموظف ضحية التهميش يلجأ إلى الغيابات المتكررة والمتسمة مما يؤدي ذلك إلى التأثير على الإنتاج كما وكيفا بالإضافة إلى التأثير على استمرارية المرفق العام . وعليه، فإن سياسة الإقصاء في العمل المؤسسي تهدم وتزعزع روح العمل الجماعي والفريق الواحد، ويهدر به الجهد والوقت المال العام، بسبب أن هذا الموظف -أياً كان موقعه- يكون قد كلف هذه المؤسسة أموالاً من أجل تأهيله وتدريبه وتطويره. ناهيك عن الأجرة التي يتقاضاها الموظف دون عمل أو بسبب استفادة من عطلة مرضية⁽¹⁷⁾ التي يمنحها له الطبيب المعالج والمتابع لحالته النفسية، فهذه العطلة المرضية قد

تكون قصيرة المدى لا تتجاوز 6 أشهر خلال السنة، وقد تكون طويلة المدى تزيد عن 6 أشهر إذا تعرض الموظف إلى مرض خطير (كالجنون).⁽¹⁸⁾ وبالتالي فهو من حقه أن يتقاضى خلال ثلاثة أشهر الأولى راتبه كاملاً، ويتقاضى نصف المرتب خلال الثلاثة الأشهر الباقية مع احتفاظ الموظف بحق الاستفادة من التعويضات والمنح العائلية، وعند انتهاء العطله المرضية فإذا كان الموظف لا يستطيع العودة إلى العمل، ففي هذه الحالة يحال الموظف على الاستيداع أو على التقاعد وهذا حسب الشروط المنصوص عليها في قانون المعاشات.⁽¹⁹⁾

ثانياً: آثار التهميش الوظيفي على التوازن المالي لهيئة الضمان الاجتماعي

خلافاً للقواعد العامة التي تقضي بأن المسؤول هو الملزم بالتعويض، إذا نشأ الضرر عن خطئه الشخصي أو عن الخطأ المرفقي للإدارة المستخدمة، فإن التعويض في إطار إصابات العمل يتم على أساس المخاطر المهنية، ويقع على عاتق الذمة المالية للمجتمع باعتبارها أخطار اجتماعية ممثلة في هيئة عمومية أنشئت لهذا الغرض، وتسمى هذه الهيئة هيئة الضمان الاجتماعي، التي تعتبر المسؤولة بصفة مباشرة وأصلية اتجاه الضحية، على أن يكون لها حق الرجوع على المستخدم بما دفعته من تعويضات.⁽²⁰⁾

لكن إذا كان الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعي هو المسؤول على تعويض الموظف الضحية الذي تعرض للتهميش، والذي قدم لهيئة الضمان الاجتماعي وصفة طبية من طبيب محلف تثبت بأنه يعاني أمراضاً نفسية وجسدية تمنعه من مواصلة العمل بالمؤسسة، فإن ذلك سوف يؤثر على التوازن المالي للصندوق، كما يكون ملزماً بالتعويض لذوي حقوق الموظف، ويكون هذا التعويض جزافياً والذي يشمل: التعويضات والأداءات العينية والتعويضات والأداءات النقدية. تتمثل التعويضات والأداءات العينية في الأداءات المتعلقة بالعلاجات التي يستلزمها شفاء المريض. أما التعويضات والأداءات النقدية فتتمثل في الأداءات النقدية تعويض الأجر، الربح ومنحة الوفاة، وريع الوفاة .

فالتعويض القانوني الذي يتحصل عليه الضحية من هيئة الضمان الاجتماعي هو نتيجة تطبيق نظرية المخاطر، كما أن هذا التعويض محدد سلفاً يتم تقديره وفق ضوابط قانونية واقتصادية واجتماعية - أي قبل وقوع الضرر - وسلطة تقييمه تعود للمشرع وحده، مما لا يمكن معه إخضاع هذا التقدير لسلطة القاضي الإداري⁽²¹⁾.

الخاتمة:

نخلص من خلال تطرقنا لظاهرة التهميش الوظيفي التي أصبحت متفشية كثيراً في المؤسسات والإدارات العمومية، أنها ظاهرة خطيرة لما لها من انعكاسات على صحة الموظف وعلى جودة مساره المهني من جهة، وعلى الأموال العمومية التي تنفقها الدولة وصناديق الضمان الاجتماعي عليه بسبب مرضه من جهة ثانية. ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

- أن التهميش الوظيفي هو نوع من أنواع العنف النفسي الذي يمارس من طرف المسؤولين المباشرين بأفعال تعسفية متكررة، من أجل إذلال مرؤوسيهم والانتقام منهم، مما يؤثر ذلك على كرامتهم، والمساس بكيانهم الإنساني وشخصيتهم، وتجريدهم من ثقتهم بأنفسهم وتؤدي إلى تحطيم معنوياتهم، والتقليل من كفاءاتهم وقدراتهم المهنية.

- أن التهميش الوظيفي بالرغم من وجوده وانتشاره داخل المؤسسات العمومية والخاصة، إلا أن المشرع الجزائري لم يتطرق إليه ولم ينظمه لا في قانون العمل ولا

في قانون الوظيف العمومي. فغياب النصوص القانونية تجعل الموظف ضحية التهميش غير قادر على المطالبة بحقه لعدم وجود نص قانوني يستند عليه. - أن غياب النصوص القانونية التي تحمي الموظف من التهميش الوظيفي سمح للمسؤولين بممارسته بكل أشكاله، دون وجود لعقاب رادع لهم.

-صعوبة إثبات التهميش الوظيفي لأنه واقعة غير مرئية، لذلك فإن الموظف الضحية عند تقديم شكوى ضد مسؤوله مستندا على وجود تهميش أو تحرش معنوي، فإنه يصطدم بضرورة الحصول على دليل، ودليله الوحيد في هذه الحالة هو شهادة الزملاء، لكن الأشكال الرئيسي يكمن في أن الزملاء لا يستطيعون الإدلاء بشهاداتهم خوفا من انتقام المسؤولين منهم.

-كثيرا ما يجد الموظف نفسه بسبب التهميش الوظيفي وصعوبة اثباته- مكرها بأن يعيش وضعية مهنية صعبة، فهو إما أن يتكتم ويصمت على التهميش والتحرش المعنوي بمختلف صورته ويتعايش معه على مضض، لخوفه من فقدان منصب عمله، أو أن الموظف ينهي مساره المهني إما بالاستقالة أو بالإحالة على الاستيداع أو بالعطل المرضية طويلة الأمد أو بهروبه. ولعل التهميش الوظيفي هو من أبرز الأسباب لظاهرة هجرة الأدمغة التي تعاني منها الجامعات الجزائرية نتيجة إقصائهم وعدم منحهم فرصة إثبات كفاءاتهم، كما قد ينتهي الأمر بالموظف الكفاء الذي يجب عمله ويسعى إلى تطويره، إلى إصابته بالجنون أو أن تدفعه الضغوط النفسية إلى وضع حد لحياته بالاقدم على الانتحار.

-على الرغم من تعرض الآلاف من الموظفين والعمال من الجنسين يوميا لمختلف أشكال التحرش المعنوي، إلا أن هناك نقصا فادحا في الدراسات والبحوث والإحصائيات التي تبرز أهمية الظاهرة، وتعرف بأسباب تفشيها في الوسط المهني الجزائري، ما عدا وجود بعض المقالات الصحافية المنشورة في وسائل الإعلام المكتوبة، وبعض المداخلات التي تتم من طرف المختصين النفسيين والاجتماعيين، وبعض الحقوقيين والنقابيين الناشطين في الميدان.

على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكننا إيراد بعض التوصيات:

-بما أن الموظف يعد العصب الحيوي لجهاز الدولة، فلا بد من الاهتمام به باعتباره موردا بشريا هاما للهيئات الإدارية، أفضل من الاهتمام بالموارد المادية، إذ أن تمتع الموظف بحقوقه المادية من راتب ومنح وتعويضات وكذا الترقيات والعطل.. وغيرها، لا تكفي وحدها دون أن يحظى بمعاملة حسنة من طرف رؤسائه تحفظ له كرامته وتعزز ثقته وولائه للمؤسسة، وتحفزه على العمل أكثر بكل أريحية دون تعرضه لضغوطات مادية أو معنوية (نفسية) تزعزع ثقته وتؤثر على صحته فتدفعه إلى إنهاء مساره المهني وهو في أوج عطائه.

-ضرورة إيجاد الحلول اللازمة للحد من انتشار التهميش الوظيفي والتحرش المعنوي بكافة صورته، والتقليل من أثاره السلبية على شخصية الموظف وعلى مختلف جوانب العمل، والمحافظة على ابقاء الموظف المؤهل صاحب الخبرة في منصب عمله.

-منح ضمانات واسعة للموظف من خلال السماح له بتوجيه تظلم أو شكوى ترفع للرئيس الأعلى درجة يشتكي فيها التصرفات التعسفية المتكررة الصادرة ضده من مسؤوله المباشر، مع ضرورة تشكيل لجنة داخلية تحقق في الأمر.

-ضرورة إنشاء هيئة طعن خارجية محايدة، تشبه مفتشية العمل من حيث التشكيلة وطريقة العمل، تتولى النظر في الطعون ضد قرارات اللجنة المشكلة لذات الغرض، وذلك في حالة ما إذا لم تتصف هذه الأخيرة الموظف ضحية التهميش الوظيفي.

-ضرورة سن نصوص قانونية تحمي الموظف من التهميش الوظيفي وتحد من ممارسته بكل أشكاله، سواء في قانون الوظيفة العمومية أو في قانون العقوبات، لأن وجود النصوص القانونية تجعل الموظف قادرا على استعمال حقه في رفع الدعوى والمطالبة بالتعويض استنادا لها، مع ضرورة النص على منحه حرية اثبات التهميش بكل طرق الاثبات المعروفة في التشريع طالما أنه عنف غير مرئي.

المراجع والهوامش:

[1]. عرفه الدكتور Leymann Heinz على أنه: "عملية مدمرة متكونة من مجموعة من الأفعال العدائية التي تبدو في ظاهرها غير مؤذية، إلا أن تكرارها يولد نتائج ضارة وتستغرق وقتا طويلا ضد شخص أو مجموعة أشخاص محددين".

Leymann, heinz, **la persécution au travail**, édition Seuil, paris, 1996, P 26.
نقلا عن: حورية بن عياش، أشكال التحرش المعنوي في الوسط المهني الجزائري وانعكاساته النفسية والتنظيمية على العامل، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد3، المجلد7، ديسمبر 2020، ص 745.

[2]. Marie-France Hirigoyen, **le harcèlement moral, la violence pervers au quotidien**, édition la découverte et syros, Paris, 1998, p 67.

[3]. مأموني فاطمة الزهرة، التحرش المعنوي بالعمال كسلاح استراتيجي يمهّد لإنهاء علاقة العمل بأقل التكاليف، مجلة قانون العمل والتشغيل، العدد3، المجلد 6، جوان 2021، ص 22.

[4]. حورية بن عياش، المرجع السابق، ص 745.

[5]. حورية بن عياش، المرجع نفسه، ص ص 750-751.

[6]. مأموني فاطمة الزهرة، المرجع السابق، ص 22.

[7]. تجدر الإشارة إلى أن نفس عناصر التحرش المعنوي تنطبق على التهميش الوظيفي سواء في مجال الوظيفة العمومية أو في مجال العمل، وقد أكد المجلس الاجتماعي والاقتصادي منذ 11 أفريل 2001، عند تعريفه للتحرش المعنوي بقوله: "يعتبر تحرش معنوي في العمل، كل أنواع المضايقة الخلافية المتكررة والتي من شأنها أن تؤدي إلى تدهور الظروف الإنسانية والمهنية والعلاقات في العمل، لحد أو العديد من الضحايا، بما يؤدي إلى الانتقاص من حقوقه وكرامتهم، وبما يترتب عنه من تغيير خطير لحالتهم الصحية وما قد يؤثر على مستقبلهم المهني."

[8]. من أمثلة الشحنة المعنوية الإيجابية التي قد يمنحها الرئيس الإداري لموظفيه لتحفيزهم والاستفادة من إمكانيات الموظفين الموهوبين الجيدين وتطويرها: المجاملة، القيام بحركة بسيطة مثل الربت على كتف أحد الموظفين تعبيراً عن رضاه بالعمل. بالإضافة إلى ضرورة اسماع الموظفين تقييم رؤسائهم حتى لا يملون بسرعة ويشعرون بالاستياء.

[9]. يقصد بالتمييز المعاملة غير المتساوية حيث تتم معاملة الإنسان بشكل أسوأ من شخص آخر في نفس الوضع. يمكن أن يكون أساس التمييز مثلاً الأصل العرقي أو الجنسية أو الدين.

[10]. نص المشرع الفرنسي في القانون الاجتماعي الصادر بتاريخ 17 جانفي 2002، على أنه: "يجب ألا يعاني أي عامل بصفة متكررة من أفعال المضايقة الخلافية التي تهدف إلى تدهور ظروف عمله بما يترتب عنها من تقويض لحقوقه وكرامته، والإضرار بصحته الجسدية أو العقلية أو المساس بمستقبله المهني".

[11]. عمار بوضياف، **الوظيفة العامة في التشريع الجزائري**، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص 10.

[12]. المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في: 30 ديسمبر 2020 المتعلق بالتعديل الدستوري للجمهورية الجزائرية، الجريدة الرسمية العدد 82، الصادرة في: 30 ديسمبر 2020.

[13]. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في: 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ج ر عدد 46 الصادرة في: 16 يوليو 2006 .

أما المادة 31 من الأمر 06-03 فقد نصت على أنه: "إذا تعرض الموظف لمتابعة قضائية من الغير، بسبب خطأ في الخدمة، يجب على المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها أن تحميه من العقوبات

المدنية التي تسلط عليه، ما لم ينسب إلى هذا الموظف خطأ شخصي يعتبر منفصلاً عن المهام الموكلة له".

[14]. الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 8 يونيو 1966 يتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم، بالقانون رقم 16-02 المؤرخ في 19 يونيو 2016، ج ر عدد 37 الصادرة في: 22 يونيو 2016.

[15]. حورية بن عياش، المرجع السابق، ص 420.

[16]. مأموني فاطمة الزهرة، المرجع السابق، ص 23.

[17]. يستفيد الموظف من عطلة مرضية بتوافر شرطين أساسيين: وجود مرض أو حادث مبرر يمنع الموظف من أداء مهامه، توجيه طلب إلى الإدارة أو المؤسسة التي ينتمي إليها، مع تقديم الشهادة الطبية التي تثبت المرض أو الحادث.

[18]. تحكم العطل المرضية المواد التالية: 201، 202، 203 من الأمر رقم 06-03، المرجع السابق.

[19]. إذا كان المرض نتيجة العمل ففي هذه الحالة يحق للموظف عطلة لمدة خمس سنوات بأجر كامل وثلاث سنوات بنصف الأجر، وبعد انقضاء هذه المدة فإذا لم يستطع الموظف العودة إلى العمل فإنه يحال على التقاعد بناء على طلبه أو يحال تلقائياً على المعاش حسب تشريع المعاشات.

[20]. رمضاوي سليمان، نظام التعويض عن الإصابة بالمرض المهني -حالة موظفي القطاع الصحي، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، العدد الرابع ديسمبر 2017، ص 38.

[21]. رمضاوي سليمان، المرجع نفسه، ص 38.