



جامعة اقلي محند اولحاج - البويرة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم القانون العام

فعالية العنصر البشري في تطوير الادارة الجزائرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم القانونية

تخصص : إدارة ومالية

اشراف الأستاذة:

لوني نصيرة

اعداد الطالب

- محمد الطاهر

لجنة المناقشة

الأستاذة:د/خلوفي خدوجة.....رئيسا

الأستاذة:لوني نصيرة.....مشرفا و مقررا

الأستاذة:ربيع نصيرة.....ممتحنا

السنة الجامعية 2014/2015

كلمة وشكر

الحمد والشكر لله عز وجل الذي أعانني على انجاز هذه المذكرة.

وأقدم شكري الجزيل إلى أستاذتي لوني نصيرة التي شرفني بالإشراف على هذه المذكرة والتي

كان لها الفضل بعد الله عز وجل في إرشادي وتوجيهي من أجل إعداد هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أستاذتي وإلى أعضاء اللجنة المناقشة اللذين بذلوا جهدا في

قراءة هذه المذكرة وعلى قبولهم لمناقشتها.

وإلى جميع الزملاء والزميلات اللذين ساعدوني ووقفوا إلى جانبي من انجاز هذه المذكرة في

أحسن الظروف.

طاهر

إهداء

أتشرف بإهداء هذا البحث والعمل العلمي إلى من قال فيهما تبارك اسمه وجل ثناؤه.

"وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما

ربباني صغيرا" الآية 24 من سورة الإسراء

إلى والدتي العزيزة أطال الله في عمرها.

إلى أخي حفظه الله.

إلى كل أفراد أسرتي،

إلى الأستاذة المشرفة على هذه المذكرة الأستاذة لوني نصيرة، التي كان لها الفضل

بعد الله عز وجل في إرشادي وتوجيهي طوال مدة تحضير المذكرة.

إلى جميع أصدقائي وزملائي في الدفعة.

مقدمة:

تعتبر الإدارة من أهم الصور المعبرة عن مدى تقدم الدولة وتخلفها وهي تستمد قوتها وصلاحياتها من قوة وصلاحيات الدولة، وتستمد عجزها من عجز الدولة فالدولة المتحضرة والمتطورة تنتج بلا شك إدارة مطابق لها في القوة والصلابة، فالإدارة تكمن أهميتها وفعاليتها في تحقق أهداف المجتمع الكبرى والذي يكون ذاك وفقا للمبادئ والأسس العلمية التي رسمها علماء الإدارة والتسيير، ومن بين التعريفات المقدمة لتعريف الإدارة: "إنها الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق القوانين الصادرة من الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطن وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها القيادة السياسية".¹

والإدارة المعاصرة لم تعد سلطوية بل إدارة خدمات قائمة على الأهداف والنتائج تعتمد على إستراتيجية واضحة، لاسيما في مجال الموارد البشرية، حيث أن بقاء مرافقها من زوالها مرهون بتحقيق الغرض من إنشائها وفي حدود التكلفة المخصصة لها، فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالعمل على تعبئة وتثمين الموارد البشرية المتاحة لاسيما الكفاءات منها.²

أما مصطلح إدارة الموارد البشرية ليس وليد اللحظة فقد عرف العديد من التطورات من خلال مراحل متعددة مرت بها القوى العاملة في المجال الوظيفي وهذه التطورات التاريخية كانت تتمثل في مرحلة ما قبل الثورة الصناعية التي تميزت بعملية الإنتاج الذاتي واليدوي مروراً بالمرحلة الصناعية التي ظهرت فيها بوادر التسيير التنبؤ للموارد البشرية وذلك نظراً لزيادة الإنتاج والنشاطات الصناعية وكذا زيادة اليد العاملة وكذا مرحلة ما بين الحربين العلمية الأولى والثانية ووصولاً إلى التعريف الحالي لإدارة الموارد البشرية المتعارف عليه.³

والإدارة العمومية في الجزائر لا تختلف عن سائر الإدارة العمومية في سائر الدول فهي أداة لتحقيق السياسة العامة للدولة. وتعتبر الموارد البشرية في الإدارة العمومية المحرك الأساسي والفعال لها للقيام بمهامها وذلك من خلال عملية التوظيف للعناصر المتمتعة بالكفاءات والمؤهلات الممتازة ومن خلال هذا فإن العنصر البشري في الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر يعتر الأساس في تطوير كفاءة كل إدارة أو مؤسسة وزيادة فعاليتها،

بن فرحات مولاي حسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير

¹ في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر باتنة كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2011-2012، ص 1

² نفس المرجع، ص 3

قاسي أحلام، سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محند ألكلي اولحاج البويرة معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية، سنة 2011-2012، ص 46.

وهو من أهم العناصر التي تلعب دورا رئيسيا في تحقيق الفعالية سواء في المؤسسة العامة أو الخاصة وخاصة لما يكون العنصر البشري حاملا لصفة الموظف العام. فالجزائر من بين الدول النامية التي تسعى إلى تطبيق خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث منذ الاستقلال عملت الجزائر على تعديل وتطوير القانون الأساسي العام الذي يحكم تطوير وتسيير المؤسسات والهيئات الإدارية أربع مرات، وعيا منها على أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.¹

ومن أهم الملاحظات التي كانت الواردة على الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر وجود النقص الكبير للمستخدمين المؤهلين في الإدارة الجزائرية الذين يمثلون القاعدة لكل بنية إدارية، خاصة وأن الجزائر تزخر بالكفاءات ذات المسويات العالية كما أن خريجي الجامعات الجزائرية تعد بالمئات الآلاف وفي مختلف التخصصات إضافة إلى ذلك برامج التدريب والتكوين التي يتمتع بها العنصر البشري في إطار المهام التي يقوم بها والتي تعتبر من أهم العناصر التي تؤدي بالموظف العام إلى انجاز مهامه على كما وجه ويؤدي إلى تحسين ورفع مستوى الإدارة العمومية وتحسينه، فالعنصر البشري يحتل مكانة كبيرة في تطوير وتحسين فعالية الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية عبر اكتساب صفة موظف عام وقد نص الدستور على فكرة اكتساب مناصب في الوظائف العامة من خلال التأكيد على أن الوظائف العمومية متاحة لكافة المواطنين على قدر من المساواة ولكن الأولوية تكون للموارد البشرية المؤهلة ذو الكفاءة والفعالية وذلك يشكل حالة ضمنية لعملية التوظيف والتكوين والتدريب للموارد البشرية على مستوى الإدارات العمومية في الجزائر بشكل خاص وقطاع الوظيفة العمومية بشكل عام في بلادنا.²

ومن خلال هذه المقدمة نطرح الإشكالية الآتية: ما مدى تأثير الموارد البشرية الفعالة في

تتمية وتطوير الإدارة الجزائرية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية استعملنا المناهج الآتية:

¹ ابن فرحات مولاي حسن، المرجع السابق، ص3.

² تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية-دراسة حالة جامعة احمد

بوقره بومرداس " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص، تسيير

المنظمات، جامعة احمد بوقره بومرداس سنة 2009 / 2010 صفحة، 1.

1. **المنهج الوصفي:** وذاك من خلال الكشف عن العلاقة بين سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية للموارد البشرية وبين جذب هذه الموارد البشرية ذات الكفاءة والمؤهلات والقدرات العالية لخدمة المرافق العمومية.

2. **المنهج التاريخي:** وذلك من خلال التطرق للتطور الذي عرفته سياسية تسيير الموارد البشرية من قبل الدولة في الإدارات والمؤسسات الإدارية في الجزائر وكذلك تطور فكرة إدارة الموارد البشرية .

أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية هذا الموضوع في الإلمام بمختلف الجوانب التي مرت بها عملية تكوين الموارد البشرية من قبل الدولة الجزائرية والنصوص القانونية التي اعتمدها والتطرق للجوانب النظرية التي اعتمدها المشرع لإبراز الآليات المعتمدة من قبل المشرع الجزائري وبيان الإجراءات المتعلقة بها من أجل تطوير الإدارات ولمؤسسات العمومية وإبراز النتائج الإيجابية التي تعود على المجتمع والوظيفة العمومية .

مبررات اختيار الموضوع:

أما عن مبررات اختيار الموضوع فهناك مبررات موضوعية ومبررات ذاتية ،حيث تتمثل المبررات الموضوعية في كون موضوع الدراسة من موضوعات مقياس الموارد البشرية (التابع لتخصص إدارة ومالية)، إما المبررات الذاتية للاختيار هذا الموضوع فتعود إلى ضرورة التطرق إلى مختلف إجراءات تكوين وتدريب الموظف في الإدارات والمؤسسات العمومية،والتطرق لعملية تحفيز العنصر البشري التي تؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس العمل لصالح الإدارة والمؤسسات الإدارية.

خطة المذكرة:

للإجابة على إشكالية المذكرة والإلمام بجميع جوانب الموضوع الذي نتطرق له اخترنا هيكله متمثلة في الآتي :

الفصل الأول:والذي جاء تحت عنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجزائر،والذي تم تقسيمه إلى مبحثين:المبحث الأول تحت عنوان تطور ادراة الموارد البشرية في الجزائر أما المبحث الثاني تحت عنوان علاقة العنصر البشري بالإدارة الجزائرية.

الفصل الثاني: والذي جاء تحت عنوان الآليات المعتمدة لتطوير فعالية العنصر البشري في الإدارة الجزائرية وتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان آلية التكوين والتدريب الإداري والمبحث الثاني متعلق بآلية التحفيز الإداري والالتزام بأخلاقيات المهنة.

الفصل الأول.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

تباشر الوظيفة العمومة في عالمنا المعاصر في مختلف النشاطات الإستراتيجية للدولة للتكفل بالمهام الرئيسة المعهودة إليها، وذلك في مطالبة بجملة من الشروط كالانتقاء الصارم والتكوين المتخصص والاستعمال الرشيد للأسلاك المهنية والمسيرين وأنظمة وإجراءات تسيير الوظيفة العمومية¹

فعملية تسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات الجزائرية قد عرف تطورا كبيرا عبر المراحل وكل مرحلة تميزت بمجموعة من الخصائص وهذا نظرا للخصوصيات التي يتميز بها تسيير الموارد البشرية على المستوى وهذا نظرا للمبادئ الموحدة التي تحكم الوظيفة في هذا القطاع.²

فالهدف الأساسي من عملية تسيير الموارد البشرية هو الوصول إلى إدارة أو مؤسسة عمومية ناجحة في تأدية مهامها وهذا لا يكون إلا عن طريق الاستخدام الرشيد للموارد البشرية والعمل المستمر على تثمينها ورفع كفاءتها وقدرتها ومنحها وسائل العمل الضرورية وكل الإمكانيات اللازمة من أجل رفع نوعية الخدمة العمومية وعلية سنتناول في هذا الفصل مبحثين: تطور ادراة الموارد البشرية في الجزائر (المبحث الأول) وعلاقة العنصر البشري بالإدارة الجزائرية (المبحث الثاني).

¹ مقدم سعيد، الوظيفة العمومية وأفاقها في الجزائر في ظل العولمة، رسالة نيل شهادة دكتوراه الدولة في القانون العام/جامعة الجزائر بن عكنون، كلية الحقوق، سنة 2005. 2004.

² مداحي عادل، وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير فرع دولة ومؤسسات عمومية، جامعة يوسف بن خده، كلية الحقوق، سنة 2012، 2013.

المبحث الأول:

تطور إدارة الوارد البشرية في الجزائر.

إن عملية تسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر قد مرت بالعديد من التطورات والمراحل مرتبطة معظمها بالعوامل الاقتصادية وبعضها بالعوامل السياسية إلى غاية وصولها إلى المفهوم الحالي الموجود وكذا المهام المرتبطة بها. ومن خلال هذا سوف نتناول في هذا المبحث أي التطور التاريخي لعملية تسيير الموارد البشرية في ظل الإصلاحات الوارد في قطاع الوظيفة العمومية (المطلب الأول) وكذا مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجزائر (المطلب الثاني).

المطلب الأول:

تطور عملية تسيير الموارد البشرية في ظل الإصلاحات الواردة على قطاع الوظيفة العمومية.

إن الجزائر واحدة من بين الدول التي أعطت العنصر البشري اهتماما كبيرا وذلك بعد أن أدركت ذلك الدور المهم والأساسي لهذا العنصر بكونه يمثل عامل أساسي في تحقيق التنمية الإدارية فبالرغم من الظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر وقبل ذلك الظروف الاستعمارية والتي كان لها اثر بالغ بعد استقلال الجزائر مباشرة¹، إلا أن الجزائر لها جهود تنموية كثيرة ظهرت من خلال المراحل المقدمة في مايلي:

الفرع الأول: مرحلة ما قبل ظهور نظام التسيير التقديري للموارد البشرية.

تميزت هذه المرحلة بتسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية بالجزائر على أساس المنطق التسيير الإداري التقليدي²

¹ بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الموارد الإدارة المحلية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2010، 2011.

² مقدم سعيد، المرجع السابق السابق، ص257.

أولاً:مرحلة الستينيات:

وجدت الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال نفسها تعاني من وطأة الآثار السلبية الموروثة سواء تلك المتعلقة بصلاحيات الهياكل الإدارية وعدم توازنها أو تلك المتعلقة بمحتوى هذه الهياكل من الناحيتين القانونية والبشرية.¹ واشتغلت الجزائر خلال هذه المرحلة ببناء الدولة ومؤسساتها وقد كان همها الأول والأساسي هو الجانب السياسي لتحافظ على وجودها بعد الاستقلال وفي تلك الأثناء خرج العمال إلى المصانع والإدارات لتسييرها من خلال خلايا ومجموعات مما سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسة وكان هذا النموذج هو الجواب والحل للمشاكل المطروحة آن ذك².

ومن أهم المميزات التي ميزت هذه المرحلة :

1-كثرة النصوص التشريعية والتنظيمية الموروثة منها والجديدة والتي غالبا ما يتعذر على المسيرين التحكم فيها لنقص تأهيلهم.

2-المعاناة من ندرة التاطير ومن انعدام التوازن في تعداد المستخدمين بسبب الفراغ الكبير الذي خلفه المستعمر لاسيما بفعل الهجرة المكثفة للعديد كم قدماء الموظفين الفرنسيين وصعوبة استخلافهم بموظفين جزائريين جاهزين يتمتعون بمؤهلات كافية تمكنهم من تولي الوظائف المتخصصة الأمر الذي أدى إلى انحلال العديد من المرافق العامة.³

وفي ظل هذه الظروف التي أحيطت بالاستقلال،وللتخفيف من حدتها أصدرت الدولة الجزائرية المرسوم 503/62⁴الذي تضمن الشروط العامة لشغل الوظائف العامة من خلال مادته الثانية التي حصرها فيما يلي:

¹ بن فرحات مولاي حسن،المرجع السابق،ص14

² رقام ليندة،دورة إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى،رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،جامعة سطيف1،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،سنة2014.2013.ص172.

³ بن فرحات مولاي حسن،المرجع السابق،ص14.

⁴ المرسوم الرئاسي رقم502/62المؤرخ في 19جويلية 1962 المتضمن لتدابير الاختيار لشغل الوظيفة العامة ج ، ر ، ح ، رقم03المؤرخة في20جويلية1962.

1. على المتقدم أن يكون سالما بعد مرور ثلاثة أشهر من القيام بالفحص الطبي.
2. أن يكون سنه أكبر من 17 سنة.
3. أن يكون له الجنسية الجزائرية أو الجنسية الفرنسية وأن يكون متمتعا بحقوقه المدنية أو السياسية.

وكذلك تم في هذه المرحلة إصدار الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966¹ المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لتتولى بعده مختلف القوانين الأساسية الخاصة بفروع نشاطات قطاع الوظيفة العمومية ولقد جاءت هذه الأحكام كمحاولة للتخلص من ضغط عوامل الماضي الاستعماري وعيوبه التي ظهرت بعد الاستقلال طيلة الفترة الانتقالية².

وذلك فقد كان على كاهل الحكومة الجزائرية مهام كبيرة وصعبة وكان من بين هذه المهام تحقيق الإصلاح الإداري في الدولة ولم تكن المهمة سهلة باعتبار أن الإدارة الجزائرية لم تكن قد تهيأت بعد للإصلاح، لعدم وجود الإطارات اللازمة والفنية في هذا المجال، فلم تكن هناك من الموظفين الجزائريين سوى عدد محدود من الشباب حديث الخبرة الذي جرى توظيفه على وجه السرعة³.

أما عن تسيير الموارد البشرية في هذه الفترة فتميز بما يلي:

1. هدفه الأساسي توظيف الأعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالتنوع والكفاءة.
2. ضمان السير الأفضل لوظيفة الإدارة والحفاظ على جهاز التكوين.
3. بلغ التحفيز في هذه الفترة أقصاه لأنه يرتدي ثوب الوطنية.

¹ الأمر 66-133، المؤرخ في 2 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية، الجريدة الرسمية رقم 46، المؤرخة في 1966

² لعواشرية تقي الدين، تطور الوظيفة العمومية في الجزائر مذكرة لنيل شهادة الماستر ف الحقوق تخصص منازعات القانون العمومي، جامعة محمد أمين دباغين سطيف كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2015، ص 30-31.

³ نفس المرجع، ص 24.

4. الاضطرابات كانت غير موجودة باستثناء تلك التي تطالب بالمرور إلى التسيير الذاتي.¹

ومن أهم السلبات الواردة في هذه المرحلة هو ما يسمى بالبيروقراطية العسكرية في النظام الوظيفي الجزائري والذي يقوم على كثرة التدخلات من طرف القياديين العسكريين خاصة في عملية اختيار الموظفين الساميين وهذا من أجل المحافظة على مصالحهم واستقرارهم، ولمواجهة هذه الاختلالات التي اعترت الوظيفة العمومية الجزائرية في بداية بناءها اتخذت بعض التدابير لإعادة تنظيم المؤسسات وتطوير مهارات العنصر البشري نذكر منها:²

1. اللجوء إلى التعاون التقني والثقافي والعلمي مع العديد من البلدان التي تربطها بها علاقات الصداقة والأخوة.

2. إعادة ترتيب وتنظيم جميع الأحكام السارية المفعول على الوظيفة العمومية وتكييفها والمجتمع.

3. انتهاج سياسة جزارة سريعة لعملية التوظيف العاجل والغير المنظم للمستخدمين الجزائريين غير المهنيين للوظائف الجديدة المعهودة إليهم.

ثانيا: مرحلة التطور والتكيف.

تعتبر هذه المراحل من أصعب المراحل التي شهدتها الجزائر في مجال الوظيفة العمومية حيث عملت السلطات العمومية خلالها على تحقيق الانسجام بين هياكلها ونصوصها وكذلك تحسين الموارد البشرية في هذا القطاع.

أ-مرحلة السبعينات:

انتقلت المؤسسات المسيرة ذاتيا وبفضل عمليات التأميم إلى شركات الوطنية ملك للدولة تقوم بتسييرها من خلال أعوان تعيينهم بمقتضى مرسوم وزاري، وتميزت هذه المرحلة في نوع الملكية ونموذج التسيير فمن مؤسسة يقوم العمال بتسييرها عبر مجالس ولجان إلى مؤسسة

¹ رقام ليندة، دورة إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، المرجع السابق، ص136
² لعواشربة تقي الدين، المرجع السابق، ص-ص.24-25.

ملك للدولة تقوم هي بتسييرها،حيث كان يتم تحديد وظائفها وأهدافها حسب الخطة الاقتصادية الموضوعة من قبل الوصاية.¹

فهذه المرحلة المتمثلة في التسيير الاشتراكي قد تميزت بمجموعة من المميزات أهمها:²

1. سادت علاقات العمل تقوم على أساس مشاركة العمال في تسيير مؤسساتهم،فهؤلاء حسب الشعارات السياسية هم مالكين لمؤسساتهم لذلك كان السلم الاجتماعي مضمون لحد بعيد.

2. أجور مرتفعة يتقاضاها العاملين بكل مستوياتهم الوظيفية مما حقق لهم نوع من الثراء.

3. ينظر لوظيفة إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظيفة اجتماعية بحتة تحتوي أبعاد معينة(توظيف،أجور،ترقية،مشاركة) واجتماعية(السكن،النقل،العطل..).

4. درجة الالتزام كانت مرتفعة سواء بالنسبة للعمال أو الإطارات تنتج عنه انسجام وتوافق ملحوظ حول أهداف مؤسساتهم.

وبدأت في هذه المرحلة بالاهتمام بالتسيير التنبؤي للأفراد نتيجة التخطيط لمشروعات جديدة مستقبلية لذلك كان من الضروري تعداد مؤهلات القادمين وضرورة تكوينهم خاصة إذا علمنا أن أغلب هؤلاء القادمين من الأرياف.³

وأمام عجز المكلفين بدعم الإصلاحات الكبيرة المؤسساتية والاقتصادية التي جاءت في قوانين البلدية والولاية واستمرار الفوارق الاختلالات المسجلة في سياسة الانسجام في الأجر والمرتبات بين القطاعين الاقتصادي والوظيفة العمومية أدى ذلك إلى عدم الاستجابة لتطلعات الموظفين والإدارة على حد سواء علاوة على قلة الدراسات السيسولوجية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري ومحافظة الموائيق والسياسية والقانونية على الأوضاع في تلك الفترة كما هي من حيث أيديولوجية الدولة واحتكارها للمبادرة والتسيير

¹ رقام ليندة،المرجع السابق،ص173.

² المرجع نفسه،ص175.

³ رقام ليندة،إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة فكر المعرفة،دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية،مجلة تواصل،جامعة باجي مختار عنابة،عدد24،جوان 2009ص-ص188.

وتغليب الملكية العامة على الملكية الخاصة فكل هذا أدى إلى تصدع دور الإدارة ومكانتها في المجتمع وعلاقتها بالموارد البشرية فيها.¹

وعلى اثر ذلك أصدرت السلطات العمومية القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل الذي نجم عنه نوع من الجمود والتردد اتجاه الوظيفة العمومية.²

وبالرغم من المحاولات المبذولة في إطار تطبيق أحكام القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978 التي اعتمدت منطق الإنتاج الفكري والجماعي للعامل في ضبط وتنظيم معايير التقييم وجعلها أكثر موضوعية إلا أنها لم تتوفق في ذلك لعدم مراعاتها لطبيعة نشاط كل قطاع وخصوصيته (قطاع الخدمات، قطاع المنتجات) مما جعل عملية التقييم والتقدير خاضعة للتنظيم في كل فرع من فروع نشاطات قطاع التوظيف العمومي (أي قطاع المؤسسات والإدارات العمومية) متأثرة كثيرا بأحكام السلطة التقديرية الواسعة المخولة للرئيس المباشر.³

ففي ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان دور إدارة الموارد البشرية اجتماعيا بحثا بالإضافة إلى كونه إيديولوجيا أيضا، رغم أنها طورت بعض الآليات والتقنيات الإدارية، إلا أنها تبقى تعبر عن الواقع الذي وجدت فيه وهو واقع الشعارات والخطب موهمة بأن العامل هو الملك والمسير الوحيد ومنه فقد ابتعدت عن دورها الفعلي والأصلي وان أرادت ممارسة دورها الأصلي وهو عملية التسيير إلا أن صدور القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال الإدارات والمؤسسات العمومية رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985⁴ منعها من ممارسة هذا الحق.⁵

¹ لعواشرية تقي الدين، المرجع السابق، ص 373.

² القانون 12/78 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل جريدة رسمية عدد 32.

³ مقدم سعيد، المرجع السابق، ص 265.

⁴ القانون 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، جريدة رسمية عدد 13.

⁵ رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، المرجع السابق، ص 175.

ب-مرحلة الثمانينات.

تميزت هذه المرحلة بصدور القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال قطاع المؤسسات والإدارات العمومية لسنة 1985، فتطبيقا لأحكام المادة الثانية من القانون الأساسي للعمال لسنة 1978 فقد صدر سنة 1985 القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال الإدارات والمؤسسات العمومية عن طريق المرسوم 59/85 في 23 مارس 1985 دون الإفصاح عن طبيعته أو ترتيبه القانوني في تلك الفترة.¹

أما فيما يخص عملية تسيير الموارد البشرية في هذه المرحلة الحاملة لشعار توحيد الشغل فكانت تتميز بما يلي:

1. تم توقيف المبادرات البسيطة التي كانت موجودة في الفترة السابقة بصدور القانون العام للعمال، الذي ينظم ويقتن عمل الوظيفة للأفراد.
2. ينص القانون العام للعمال الصادر سنة 1978 على أن الدولة هي المالكة الوحيدة للمؤسسات العمومية وهي أول مستخدم في البلاد ويحدد أجر كل وظيفة ونظام التعويضات، ونظام الحماية الاجتماعية ونظام التكوين وطرق إجراءات التوظيف وكيفية وضع عمل لجان التأديبية.
3. القانون الأساسي للعمال الصادر بموجب القانون 1978 حسم العديد من القضايا المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لكن شل الكثير منها وهذا ما شعر به مسيري الموارد البشرية الذين انخرقت الكثير من مهامهم عن مسارها الحقيقي والمتمثل في التسيير فقد أصبح هؤلاء في هذه المرحلة وسيلة لنقل المعلومات بين الإدارة المركزية والعمال.²

ومن أهم ما يميز أحكام المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال الإدارات والمؤسسات العمومية باتساع مجاله ليشمل العديد من المؤسسات والإدارات العمومية والتي تكون من المصالح التابعة للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمصالح المجلس الشعبي الوطني التي تقوم بوظيفة السلطة التشريعية

¹ لعواشيرية تقي الدين، المرجع السابق، ص 39

² رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، المرجع السابق، ص 176.

والمجلس الأعلى للمحاسبة والهيئات العمومية، وكذلك الموظفين التابعين لحزب جبهة التحرير الوطني باستثناء المنتخبين منهم إلى جانب القضاة مع مراعاة الأحكام التشريعية الخاصة.¹

الفرع الثاني: مرحلة ما بعد ظهور نظام التسيير التقديري للموارد البشرية.

إن عملية تسيير المستخدمين قد تميزت وفقا للنظام التقديري والذي كان قبل ظهور نظام التسيير التقديري للموارد البشرية على انه نظام قائم على مراقبة المشروعية الممارس من قبل مصالح الوظيف العمومي إلى غاية عام 1995 والتي خضع فيها لعملية الإصلاح والتكيف على أسس جديدة قوامها المخطط السنوي للموارد البشرية.²

وتميزت هذه المرحلة بالعديد من الاعتبارات التي أدت إلى إحداث الإصلاح كالاتي:

1. غياب النظام الصارم في الانتقاء وهو الوضع الذي فرضه التوسع والتنوع في مهام الدولة ولاسيما في المجال الاقتصادي حيث اثر كثيرا على انسجام الوظيفة العمومية.

2. اتسام النطاق القانوني المطبق على أعوان الدولة باللبس والغموض على اعتبار أن العديد من الأحكام المتخذة عبر مراحل تطور الوظيفة العمومية تمت تحت تأثير المقتضيات الآتية والأحداث الظرفية.³

فالجزائر قد قامت بالعديد من الإصلاحات في هذه المرحلة فكل السياسات السابقة أفضت إلى ضرورة إعادة النظر في التشريعات والتنظيمات المتعلقة بالوظيفة العمومية، والتي أثبتت في مجملها عدم قدرتها على مسايرة البيئة الجديدة للموظف والمهام الموكلة إليه في ظل دور الدولة الجديد.⁴

ومن بين إجراءات الإصلاحات نذكر مثلا سنة 1990 تمت فيه المصادقة على القانون 11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل حيث فصل بين قطاع

¹ مقدم سعيد، المرجع السابق، ص40.

² النفس المرجع، ص273.

³ بن فرحات مولاي حسن، المرجع السابق، ص20.

⁴ لعواشرية تقي الدين، المرجع السابق، ص43.

⁵ القانون 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410، الموافق ل 21 افريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي محاولا سد الثغرات وتفاذي النقائص التي وجدت من قبل.¹

ويهدف هذا الإصلاح من الناحية القانونية إلى توفير أحسن الشروط لإقامة وتشجيع نظام جديد لتسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي قائم على التقدير والتقييم، وفق آليات وميكانيزمات حديثة.²

وتميزت هذه المرحلة فيما يخص بعملية تسيير الموارد البشرية بما يلي:

1. تمت الاستعانة بخبراء مختصين ومكاتب استشارية نظرا لنقص خبرة مسيري الموارد البشرية.

2. زيادة الاهتمام بضرورة التكوين في ميدان تسيير الموارد البشرية سواء لدى المؤسسات العمومية أم الخاصة، وتم وضع عدة برامج لهذا الغرض.

3. أنشطة جديدة أسندت لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية كتسيير الحياة الوظيفية والاتصالات الداخلية، ونظام تعويضي فعال، وخطط التكوين.³

وتم إصدار المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/95⁴ المؤرخ في 29 أبريل 1995 والذي يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنهجية في توفير الموارد البشرية، الذي يتركز أساسا على التسيير التوقعي وهو بمثابة برنامج عمل يعده مسيره وفق ميزانية الممنوحة سنويا، ليجعل منه قاعدة مرجعية قصد تجسيد الاهداف المسطرة والتي تتمثل في الاستغلال العقلاني و الأنجح للموارد البشرية والمالية.⁵

ثم جاءت مرحلة موافقة البرلمان في شهر نوفمبر 2006 على الامر 03/06⁶ المؤرخ في 15 يونيو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكان ذلك من اجل

¹ مقدم سعيد، المرجع السابق، ص 372.

² بن فرحات مولاي حسن، المرجع السابق، ص 21.

³ رقام ليندة، المرجع السابق، ص 179.

⁴ المرسوم التنفيذي، رقم 126/95 المؤرخ في 29 افريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

⁵ شنوفي نور الدين، أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني للتكوين

المتخصص، الجزائر، سنة 2011، ص 37.

⁶ الامر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد 46.

تطوير وتكييف هذه الآلية القانونية مع المعطيات المتعلقة بدور الدولة وحقوق وواجبات و ضمانات الموظف العام، ومن بين الأسباب الأساسية للأمر 03/06 مايلي:

1. تكييف مهام الوظيفة العمومية (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الدور الجديد للدولة).
2. تكييف عمليات الوظيفة العمومية مع المتغيرات الجديدة المختلفة.
3. تطوير عملية تسيير الموارد البشرية على أسس ومبادئ عملية وقانونية في ظل احترام دولة القانون وحقوق الإنسان وحرياته.
4. دعم سياسة التكوين كآلية فعالة لتطوير الموارد البشرية.
5. تحديد الحقوق والواجبات والضمانات والمسؤوليات المختلفة بصورة جامعة مانعة للموظفين العموميين في الإدارة العامة.
6. رسم معالم شبكة الأجور وتحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين العمومية¹.

¹ لعواشربة تقي الدين، المرجع السابق، ص-ص، 45-46.

المطلب الثاني.

مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية.

يعتبر تسيير الموارد البشرية على انه مجموعة من الإجراءات و القرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المطلوب على الموارد البشرية اللازمة والكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها¹. ومن خلال هذا التعريف المتعلق بتسيير الموارد البشرية نستنتج وجود مجموعة من المهام التي سوف نتناولها في هذا المطلب.

الفرع الأول: المهام الإدارية البحتة.

تتمثل هذه المهام الإدارية البحتة في مختلف المهام التي تتقاسم في تنفيذها مع الوحدات التنظيمية بالمؤسسة العامة ويطلق عليها بالوظائف الإدارية لتمييزها عن الوظائف التخصصية وتتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التوجيه، والرقابة والإبداع والتطوير وتخصيص الموارد البشرية فبالرغم من أن جميع المدراء يقومون بهذه الوظائف نفسها فان الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر، فالوقت المبذول في التخطيط والتنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي وأيا كان الأمر فان المهارات الإدارية ضرورية لجميع المستويات الإدارية.²

1- التخطيط:

تعاني الكثير من المؤسسات العامة أو الخاصة من الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة حيث نجد إدارات وأقسام معينة في هذه المؤسسات تشكو من زيادة الأفراد عن حاجياتها الفعلية. بينما نجد إدارات وأقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها من تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية ونقص تأهيلها، ويشير

¹ شنوفي نور الدين، المرجع السابق، ص10

² تيميزار كمال، دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2014. 2013، ص23

تخطيط الموارد البشرية لتلك العمليات والإجراءات التنبؤية التي تتأكد من هلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية.¹

2-التنظيم والقيادة:

يتمثل في تحديد مهارات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بانجاز مهامهم وأعمالهم علاوة على تنسيق جهودهم بتحقيق أهداف المنظمة، أما القيادة والتي تسمى أيضا بالتوجيه في عملية توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.²

3- الرقابة وتخصيص الموارد: فالرقابة تتمثل في وضع معايير تعكس أهداف المؤسسة أما تخصيص الموارد فتتمثل في تحديد الاحتياجات والموارد اللازمة.

الفرع الثاني:المهام التخصصية.

هي عملية تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر وهي عبارة عن أنشطة مدعمة متمثلة في تحليل الوظائف وتخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء وكذلك الاستقطاب واختيار العناصر البشرية.

وما يميز وظيفة تسيير الموارد البشرية هو أنها لا تمارس فقط من قبل مختصين في الموارد البشرية بل يمارسها اكثر فأكثر مسيرون المباشرون للموارد البشرية، ويبقى على هؤلاء المختصين مهمة تقديم الاستشارة والمساعدة والتنسيق وضمان الترابط والانسجام بين مجمل أنشطتها.³

¹ عقون شراف،سياسات تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،سنة2007.2006.ص34.

² شنوفي نور الدين،المرجع السابق،ص11.

³ رقام ليندة،دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى ، المرجع السابق،ص51.

1-تخطيط الموارد البشرية:

تقوم هذه العملية على مجموعة من البيانات الأساسية التي توجه وتؤثر على نتائج عملية التخطيط ويمكن تصنيفها وفقا لأكثر من أساس فهناك بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية¹ وينظر كذلك للاختيار لأنه عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم.

2-الاستقطاب والاختيار:

فالاستقطاب هي عملية اكتشاف الأفراد والمرشحين لشغل الوظائف، أما الاختيار فهي عملية تتمثل في اختيار أحسن الموارد البشرية يتمتعون بخصائص تتلاءم مع متطلبات المنصب شاغر.²

3-التعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين:

بعد عملية استقطاب الموارد البشرية واختيار الأنسب تأتي عملية تعيين الموارد البشرية في المنصب شاغر والقيام بعملية تدريبهم والذي عرف على أنه نقل المهارات معينة المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى الأداء القبول.³

وتتمثل عملية تقييم أداء العاملين في دراسة وتحليل أداء العاملين وعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات تقدم ونمو الفرد في المستقبل وتحميله مسؤوليات أهم وترقيته لوظيفة أكبر.⁴

¹ عقون شراف، المرجع السابق، ص33.

² تيميزار كمال، المرجع السابق، ص27.

³ نفس المرجع، ص29.

⁴ عقون شراف، المرجع السابق، ص37.

المبحث الثاني:

علاقة العنصر البشرية بالإدارة الجزائرية.

إن العنصر البشري يشكل الطاقة اللازمة لحركة عجلة الإصلاح، وهو أمر ضروري لكل تقدم أو رقي فقد أصبح للعنصر البشري دور مهم وهذا خلال تفعيله أو الرفع من قدرة أدائه من هلال الاعتماد على استراتيجيات تهتم بالعنصر البشري الذي يعد من عناصر الإدارة وأكثرها تعقيدا ويوما بعد يوما يزداد دور الأفراد في تطوير الأداء الإداري.¹

ومن ثم فإن العلاقة بين العنصر البشري والإدارات والمؤسسات العمومية قائمة على أساس التوظيف وسنتناول في هذا المبحث الإجراءات المتعلقة باختيار الموظف التي تعتبر من أهم الوظائف المسندة لإدارة الموارد البشرية(المطلب الأول)ومختلف الإصلاحات والتغييرات التي قامت بها الجزائر في هذا المجال(المطلب الثاني).

المطلب الأول:

الضوابط المتعلقة باختيار الموظف العام.

إن التوظيف من أهم الوظائف الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية، نظرا لكونه يؤدي إلى خلق علاقة تنظيمية وقانونية بين العنصر البشري والإدارات والمؤسسات العمومية وهذا من هلال شغل المناصب الشاغرة فيها. ولقد عرف التوظيف من خلال المر 03/06² المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على انه "كل عون عين في وظيفة عمومية ورسم في رتبة في السلم الإداري".

¹ مهدي رضا، النظام القانوني للوظيفة العمومية في ظل الامر 03/06، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة، بن يوسف بن خدة الجزائر، كلية الحقوق، سنة 2009، 2008، ص 83.

² المادة 104، الامر 03/06، المرجع السابق.

ويهدف التوظيف أساسا إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وذلك من خلال العمل على تحقيق أكبر قدر من التوافق بين عناصر ومكونات كل من مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة على حد سواء.¹

الفرع الأول: الضوابط القانونية في اختيار الموظف العام.

يطلق على هذه الوظائف القانونية بالضوابط الموضوعية والتي قام المشرع الجزائري بتحديد هذه الضوابط التي يلتزم توافرها في من يشغل الوظيفة العمومية دون أن يترك لجهة الإدارة سلطة تحديدها،² حتى لا تخضع للتغيير والتعديل حسب ما يترأى لها. ولقد تعدد مختلف النصوص القانونية العامة منها والخاصة والتي تتعلق بتنظيم الوظيفة العمومية في الجزائر الشروط الواجب توافرها فيمن يرغب في الالتحاق بالوظيفة العمومية ومنها الأمر 03/06 السالف الذكر والمعمول به حاليا حيث نصت المادة 75 منه على أنه:

لا يمكن أن يوظف أي كان في الوظيفة العمومية ما لم يتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعا بالحقوق المدنية.
- أن لا تحمل سوابقه القضائية ملاحظات تنتافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
- أن يتوفر فيه شرط السن والقدرة المدنية والذهنية وكذلك المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.³

1- ضابط الجنسية:

كأصل عام تقصر دول مختلفة وظائفها العامة على مواطنيها حرصا منها على سلامتها وأمنها، بما يتطلب توفر الولاء لها من جانب من يشغلون وظائفها العامة وذلك فضلا عن

¹ تيشات سلوى، المرجع السابق، ص15.

² حسونة بلقاسم، الالتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2013-2014، ص15.

³ المادة 75 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

حماية الأيدي العاملة الوطنية والحيلولة دون منافسة الأجانب للمواطنين في هذا المجال المتصل بمصالح الوطن وأمنه وسلامته.¹

ونجد المشرع من خلال الامر 03/06 قد حصر التعيين في الوظائف العمومية للمواطنين وحدهم،دون أن يشير إلى ما إذا كانت تلك الجنسية أصلية أو مكتسبة،غير أن هناك بعض القوانين الأساسية الخاصة التي تنص عند الاقتضاء على شروط الاقدمية في اكتساب الجنسية الجزائرية للتعين في الأسلاك المدنية.²

2-ضابط التمتع بالحقوق المدنية:

ورد هذا الشرط في أحكام المادة 75 الفقرة 03 من الامر 03/06السالف ذكره والتي تنص على أنه:"لا يمكن أيوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:....أن يكون جزائري الجنسية وان كون متمتعاً بحقوقه المدنية".

ويشترط القانون في المترشح للوظيفة العمومية أن يكون متمتعاً بجميع حقوقه المدنية وكذا حسن السيرة والأخلاق،ويمكن التحقق من تمتع الشخص بحقوقه المدنية من مراجعة سلطات الأمن المتخصصة والاطلاع على صحيفة السوابق العدلية.⁴

3-ضابط الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية:

نص المشرع من خلال المادة 75 الفقرة 05 المذكورة سابقاً على انه يجب على كل جنس ذكر مترشح للوظيفة العمومية مطالب بتوضيح وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية،حيث ينبغي أن تكون وضعيته منتظمة اتجاه الخدمة الوطنية طبقاً للقانون الصادر سنة 1974.⁵

وقد صدرت التعليمات 06 المؤرخة في 06 ماي سنة 2008⁶ التي جاءت من اجل إلغاء مضمون فرض إثبات الوفاء بواجب الخدمة الوطنية،وذلك قصد تسهيل التحاق هؤلاء الشباب

¹ حسونة بلقاسم،المرجع السابق،ص15.

² تيشات سلوى،المرجع السابق،ص70.

³ المادة 75 الفقرة 03 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية المرجع السابق.

⁴ تيشات سلوى،المرجع السابق،ص71

⁵ حسونة بلقاسم،المرجع السابق،ص18.

⁶ التعليمات رقم 06 مؤرخة في 06 ماي 2008 تتضمن تعديل التعليمات 02 المؤرخة في 25 جانفي 1997 المتعلقة بإثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية

بعمل معين وتوضح التعليمات 2008/06 في الفقرة الأخيرة على أنه: "يجب على كل طاب للعمل أو وثيقة إدارية من الشباب البالغين لسن 20 سنة فأكثر أن يثبت وضعيته اتجاه الهدمة الوطنية، بموجب شهادة ستظهر تحديدا إن كان مستفيدا من التأجيل أو مؤجل التجنيد أو مستثنيا أو معفى".¹

4-ضابط السن والقدرة البدنية والذهنية:

يعتبر شرط السن من الشروط الأساسية لشغل الوظيفة العمومية، واشترط المشرع الجزائري من خلال القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أن يكون المترشح للوظيفة العمومية لديه القدرة على القيام بأعبائها أو تثبت له اللياقة الصحية المباشرة وممارسة الوظيفة العمومية المطلوب شغلها.²

وقد ذهب الماد 76³ التي أتاحت للدارة إمكانية تنظيم فحص طبي في التوظيف لبعض الأسلاك للموظفين وهو الشيء الجيد الذي أتى به الامر 03/06 والتي نصت على مايلي: "يمكن للإدارة عند الاقتضاء تنظيم الفحص الطبي التوظيف في بعض أسلاك الموظفين"

5-ضابط التأهيل المطلوب لالتحاق بالوظيفة العمومية:

يتوقف الالتحاق بالوظيفة العمومية على إثبات الكفاءة المهنية وهذا بحياسة مستوى من المعرفة ومن القدرات العلمية مثبتة عادة في شهادة مدرسية أو جامعية ويتم مراقبتها والتأكد منها من هال نتائج المسابقة أو الامتحانات المهنية.⁴

وقد نصت الماد 79 من الامر 03/06⁵ على انه: "يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل أو انجازات أو مستوى التكوين" ومستوى التأهيل يختلف باختلاف المنصب المطلوب شغله كذا باختلاف السلك أو الرتبة أو صنف الموظف ومستوى تأهيله المطلوب إثباته عن طريق شهادة معترف بها قانونا من طرف السلطات والمؤسسات المتخصصة أو تكون عن

¹ مهدي رضا، المرجع السابق، ص 106.

² حسونة بلقاسم، المرجع السابق، ص 19.

³ الماد 76 من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁴ مهدي رضا، المرجع السابق، ص 107.

⁵ الماد 79 من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

طريق شهادة معادلة تسلم من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية أو إحدى مقتضياتها بناء على شهادة المعني.¹

الفرع الثاني: الضوابط الإجرائية للالتحاق بالوظيفة العمومية.

تقوم الوظيفة العمومية في الوقت الحالي في أغلب الدول على أساس مبدأ الكفاءة في شغل الوظائف ويقتضي هذا المبدأ تكافؤ الفرص للجميع من أجل المنافسة في شغل الوظائف العمومية وان يقتصر التعيين في الوظائف العمومية على الأشخاص الحائزين على الكفاءة المطلوبة.²

ويعرف هذا المبدأ أيضا مبدأ مساواة في الدخول للوظيفة العمومية والذي عرف أيضا بإعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين، أما مبدأ الكفاءة فعرق على أنه اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.³

أولاً: مبدأ المساواة في الدخول للوظيفة العمومية:

لقد جاءت المادة 80 من الامر 03/06⁴ السالف الذكر من أجل تكريس التجسيد القانوني لمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية والذي كرسها من الناحية العملية عن طريق المسابقة.

وقد نصت المادة 80 من الامر 03/06 على أنه: "يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

-السابقات على أساس الشهادات بالنسبة لبعض الأسلاك الموظفين.

-الفحص المهني.

-التوظيف المباشر للمتشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوص عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة."

¹ عقون شراف، المرجع السابق، ص 112.

² حسونة بلقاسم، المرجع السابق، ص 21.

³ شنوفي نور الدين، المرجع السابق، ص 45.

⁴ المادة 80 من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

إلا أن هذا المبدأ لا يكتسي طابع الإطلاق فتوجد بعض القيود والاستثناءات الواردة عليه الخاصة مثلا التوظيف المباشر الذي يعد من أساليب التوظيف في قطاع الوظيف العمومي¹ وهذا ما نجده في نص المادة 34 فقرة 5 من الامر 03/06 والتي تنص على أسلوب التوظيف المباشر حسب الشروط التالية:

1. من بين المترشحين المتخرجين من المؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسات أو الإدارات العمومية المعنية.
 2. من بين المترشحين المتخرجين من المؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها أعلاه.
 3. وعلى سبيل الاستثناء من بين المترشحين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المحددة للالتحاق بمناصب العمل وخذا في الحالات التالية.
 - أ- إما لإحداث سلك جديد.
 - ب- إما لتوفير احتياجات استثنائية أو خاصة ببعض الأسلاك التي تحدد قائمتها حسب الحالة بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أو بقرار مشترك بين السلطة المذكورة وسلطة أو هيئة التي لها صلاحية التعيين.²
- ومنه نستنتج بأن مبدأ المساواة في التوظيف هو الإطار الذي يحكم نظام الوظيفة العام ويضمن فعالية الأنظمة الفرعية التي تدخل في تكوينها، كما تؤكد المادة 74³ من الامر 03/06 السالف ذكره والتي نصت صراحة "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية" حيث أن أساس خضوع الإدارة لهذا المبدأ هو الاعتبارات العلمية واعتبارات العمالة الاجتماعية فهو يستند إلى طبيعة إنشاء ووجود المرافق العامة التي وجدت لخدمة جميع الأفراد على قدم المساواة.⁴
- ويستند مبدأ المساواة في تولي الوظائف العمومية لمجموعة من الأسس فمنها أساس دستوري مثلا دستور 1976 الذي نص في المادة 44⁵ على "وظائف الدولة والمؤسسات التابعة

¹ مهدي رضا، المرجع السابق، ص 17.

² المادة 34 الفقرة 5 من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

³ المادة 74 من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁴ غوفي هارون، المبادئ العامة في تولي الوظائف العامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2013-2014، ص 66.

⁵ المادة 44 من دستور 1976

لها متاحة لكل المواطنين وهي في متناولهم بالتساوي وبدون أي شروط المتعلقة بالاستحقاق والأهلية". أما الأساس التشريعي فقد اصدر المشرع الجزائري العديد من النصوص التشريعية التي تناولت موضوع المساواة وعملت جميع النصوص القانونية على تطبيق هذا المبدأ فمثلا المرسوم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، هذا المبدأ في المادة (34)¹ والذي جعل الالتحاق بالوظائف العامة يتوقف أصلا على المسابقة.

ومنه يتضح بان مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة يعتبر تطبيقا للمبدأ دستوري عام فهو أساس تحقيق العدالة في الوظائف العامة وكذلك الحرية وسيادة القانون والمساواة لجميع المواطنين أمامه.²

ثانيا: مبدأ الاستحقاق في الدخول للوظيفة العمومية.

يعتبر مبدأ الاستحقاق من أهم المبادئ التي تستند عليها عملية التوظيف في القطاع الوظيف العمومي والذي يعرف عل انه: "عملية اختيار أفضل العناصر المقدمة لشغل الوظائف العمومية وأكثرها كفاءة وقدرة على القيام بمهامها". فالمشرع الجزائري قد اعتمد على مبدأ الاستحقاق في عملية توظيف الموارد البشرية أو حتى في مرحلة الترقية الموظف العام معتمدا في ذلك على الشهادات التي يحملها العنصر البشري والمقدمة في ملفه.³

فبرجوع إلى نص المادة 98 الواردة في الامر 03/06⁴ المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية التي نصت على عملية تقييم الموظف تهدف إلى:

- الترقية في الدرجات.

- الترقية في الرتبة.

- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.

¹ المادة 34 من المرسوم التنفيذي 59/85، المرجع السابق.

² غوفي هارون، المرجع السابق، ص 61.

³ شنوفي نور الدين، المرجع السابق، ص 46.

⁴ المادة 98 من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مرجع سابق.

-منح الأوسمة الشرفية والمكافئات.

وهنا يخص التوظيف الداخلي والذي يعتمد على أسلوب الترقية والاستحقاق في إطار وظيفته.

ومنه نستنتج أن هذا المبدأ يتصل مباشرة بمبدأ المساواة الذي يرمي إلى إعلاء المؤهلات والقدرات الشخصية على كل الاعتبارات التفاضلية الأخرى والتي كانت تغطي على عملية الشعور بالحرمان والإجحاف في نفوس المترشحين بدون أن يمكن للإدارة من اختيار من هم الأصلح للاضطلاع بمهامها، إلا أن التطبيق السليم لهذا المبدأ يطرح نوعين من الاهتمامات:

1. الاهتمام الأول وهو الجهة المسؤولة عن هذا المبدأ حتى لا تكون محل التأويلات ومزايدات من قطاع إلى آخر أو من مصلحة إلى أخرى كما كان الوضع عليه من قبل.

2. أما الاهتمام الثاني يتعلق بضرورة حصر الاستثناءات التي تدور على مبدأ حتى لا تكون سببا في تحريفه.¹

وتنص المادة 80² من الامر 03/06 السالف ذكره على: "يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

-المسابقة على أساس الاختبارات

-المسابقات على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين

-الفحص المهني.

حيث أن مسابقات التوظيف تعتبر من أهم الطرق والوسائل المساعدة على الكشف عن الكفاءات البشرية، فالكفاءة تعني القدرة على تحقيق الاهداف والموظف الكفاء هو ذلك الموظف الذي يؤدي مهام وظيفته بالشكل المطلوب وبالتالي يساهم في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف إدارته في حدود المهام المنوطة به، وبهذا فان الاعتماد على نظام

¹ خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط1 دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2010، ص133.

² المادة 8 من الأمر 03/06، المرجع السابق.

المسابقات كأسلوب للتوظيف كان الهدف منه اكتشاف مدى كفاءة المترشحين لشغل المناصب الشاغرة والمعلن عنها.¹

ومن خلال هذان المبدأين نستنتج العلاقة الترابطية بينهما فأعمال مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العامة بصورة مطلقة ومجردة، دون وجود قاعدة فرعية، من شأنه أن يشكل وضعيات مغلقة على الإدارة التي تفتح باب تولي الوظائف العامة فقد اقر المشرع بمبدأ الجدارة الذي يقتضي اختيار أفضل العناصر ممن ترشحوا لتولي الوظيفة على أساس الصلاحية الكفاءة، وهذا الشرط نجد أن المشرع أدرجه ضمن قانون خاص والمتمثل في القانون 06-01 المتعلق بمكافحة الفساد والوقاية منه من خلال المادة 03²، التي تنص على وجوب مراعاة مبادئ النجاعة والمعايير الموضوعية من الجدارة والإنصاف في توظيف المستخدمين.³

¹ غوفي هارون، المرجع السابق، ص78.

² القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المعدل والمتمم بالأمر رقم 05-10، المؤرخ في 26 أوت 2010.

³ غوفي هارون، المرجع السابق، ص81.

المطلب الثاني:

التغييرات الواردة في عملية تسيير الموارد البشرية في الجزائر.

إن وظيفة تسيير الموارد البشرية تعاني في قطاعنا العمومي، من نقص استراتيجي ومن الفقر المهني والذي عانت منه في عدة سنوات وان العوائق التي تعترض تسيير الموارد البشرية والفعالية والنجاعة مردها إلى السلوكيات والعادات السيئة المتراكمة مع مرور الوقت.¹ فظهرت العديد من التغييرات التي أوردتها المشرع الجزائري في قطاع الوظيفة العمومية أهمها مجلس الأعلى للوظيفة العمومية، وكذا المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

فالعامل باليات تسيير الموارد البشرية الحديثة يستند إلى مراعاة جملة من المعايير الرئيسية كماعينة مختلف الظواهر المرتبطة بالتسيير والتنظيم والتوظيف والترقية، وحركات الموظفين وتخلي البعض منهم عن الوظائف لأسباب مختلفة، وهي في مجملها عناصر ذات صلة بتقدير النفقات والتحكم فيها.²

الفرع الأول: المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.

يعتبر المجلس الأعلى للوظيفة العمومية هيئة تشاور واقتراح تعتمد عليه الحكومة في تحديد ساستها في مجال الوظيفة العمومية ومن جهة أخرى يستشار المجلس حول مشاريع النصوص القانونية ذات العلاقة بقطاع الوظيفة العمومية.³

وقد نصت المادة 55⁴ من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية عل أن الهياكل المركزية والهيئات الوظيفة العمومية هي:

¹ خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، ص133.

² سعيد مقدم، المرجع السابق، ص284.

³ مهدي رضا، المرجع السابق، ص120.

⁴ المادة 55 من الامر 03-06، المرجع السابق.

-الهيكل المركزي للوظيفة العمومية.

-المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.

-هيئات المشاركة والطعن.

ويعتبر المجلس الأعلى للوظيفة العمومية هيئة تشاور ومن بين أهم الأسباب التي أدت إلى إنشاء هذا المجلس نذكر :

1. تمكين هذا المجلس من مضاعفة مراكز الإعلام الإدارية الوظيفية.

2. تسهيل ومساعدة وتمكين الحكومة من تنفيذ السياسة التي هي مكلفة بتطبيقها خاصة ما يتعلق منها بالوظيفة العمومية.

3. توحيد السياسة العامة للوظائف وطرح المشاكل وإيجاد الحلول لما له حق إصدار توصيات واستشارات في كل المسائل التي تهم الوظيفة العمومية¹.

وحدد المشرع صلاحيات الموكلة للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية من خلال المادة²59 من الامر 03/06 السالف ذكره وهي كالآتي:

-ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.

-تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

-السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية.

-اقتراح كل التدابير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.³

أما أعضاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية فقد نصت المادة⁴60 من الامر 03/06 على أن تشكيله يتكون من ممثلي:

➤ الإدارات المركزية في الدولة.

¹ بن فرحات مولاي حسن، المرجع السابق، ص26.

² المادة59 من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

³ مهدي رضا، المرجع السابق، ص90.

⁴ المادة60 من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

- المؤسسات العمومة.
 - الجماعات الإقليمية.
 - المنظمات النقابية للعمال الأجراء الأكثر تميلاً على الصعيد الوطني.
 - كما يضم شخصيات يتم اختيارها لكفاءتها في ميدان الوظيفة العمومية.
- ولعل أهم الأسباب التي حفزت المشرع الجزائري للتفكير في إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يمكن ردها حسب المذكرة الافتتاحية للقانون الوظيفة العمومية إلى مايلي :
- إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يمكن من مضاعفة مراكز الإعلام الإدارية والوظيفية.
 - إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يؤدي إلى مساعدة الحكومة في تنفيذ السياسة التي هي مكلفة بتطبيقها فيما يتعلق بالوظيفة العمومية.
 - يمكن عن طريقة توحيد السياسة العامة للوظائف وتوحيد حلول المشاكل بما له من حق في إصدار توصيات واستشارات في كل مسألة تهم الوظيفة العمومية.¹
- واهم خاصية يمكن استخلاصها من خلال الأمر 03/06 أنه جاء لتفعيل الدور الذي يلعبه هذا الجهاز من خلال النص على أنها هيئة تشاورية وثم بين صلاحيته وهي الصلاحيات تشمل ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية (التكوين، التشغيل، الترقية، ثقافة المرفق العام...)²
- الفرع الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، حيث يهدف إلى وضع خطة

¹ تيشات سلوى، المرجع السابق، ص114.

² مهدي رضا، المرجع السابق، ص92.

تنبؤية لتسيير الموارد البشرية ويعرف بأنه: "وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية¹.

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قد شرع العمل به سنة 1995 وبمجرد الحصول على الاعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد وانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له، على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل 15 مارس من كل سنة من أجل المصادقة عليه².

ويهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى:

-ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له.

-برمجة كل عمليات التسييرية والإدارية خلال سنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانونا³.

أما القوة القانونية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فهو طالما أنه يخضع لإعداد المشترك بين المسيرين ومصالح الوظيفة العمومي وبالتالي متابعة تنفيذه طيلة صلاحية سريانه سواء في صيغته الأصلية أو المصادق عليها أو المعادلة فان يكون إلزاما على الأطراف المعنية المسيرة والمراقبة المالية والمحاسبة العمومية الالتزام بمضمونه والسهر على احترام أحكامه وكل مخالفة في تسيير والتطبيق يترتب عنها جزاء البطلان المطلق للقرار المخالف للمشروعية⁴.

أما عن محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فهو يتكون من مجموعة من الجداول تقوم بتحقيق قاعدة وضع الإنسان الاكفئ في المكان الذي يناسبه في الوقت والعدد المناسب كما يجب تحديد من خلاله على:

➤ تحديد الاحتياجات من العناصر البشرية كما وكيفا خلال مدة زمنية محددة.

¹ لوح منير، حبلي حسبية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية "أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية" الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص-ص7.

² شنوفي نور الدين، المرجع السابق، ص34

³ المرجع نفسه، ص35.

⁴ مقدم سعيد، المرجع السابق، ص382.

- ضمان توافر هذه العناصر البشرية والحصول عليها وقت الحاجة.
- قدرة الإدارة على الإبقاء على العناصر البشرية التي أثبتت قدرتها العملية العلمية والسلوكية في الأداء.

ويتكون هذا المخطط من 7سبعة جداول كل جدول منه يحدد احتياجات معينة.¹

فالإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية تعتمد في تخطيط مواردها البشرية على ما يسمى بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي 126/95 المتعلق بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية فالهدف الأساسي من هذا التخطيط هو تمكين المؤسسات والإدارات المؤسسة من التحكم في تسيير مواردها البشرية من هلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية، وكذلك تجسيد الاهداف المسطرة والمتمثلة في الاستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير منظومته التكوينية.²

ويعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو في حالة إعادة تنظيم أو التوسع في المؤسسات العامة، حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية.³

ونستخلص أهمية الخطط تسيير التقديري للموارد البشرية في الأتي:

1. يساعد التسيير التقديري للموارد البشرية على منع حدوث الارتباكات وكلك معرفة مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة "الاستغناء، النقل، الترقية..".
2. يساعد في التخلص عل الفائض وسد العجز، وبالتالي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وترشيده، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد.

¹ دراني ليندة، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الحقوق فرع إدارة ومالية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، سنة 2005-2006، ص 52.

² لوح منير، حبلي حسيبة، المرجع السابق، ص-ص 3.

³ المرجع نفسه، ص-ص 7.

3. يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية حجر الزاوية في تسيير الموارد البشرية فهو يتم قبل الكثير من وظائف الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعي الوظائف وإعداد العاملين المطلوبين فيها.
4. يساعد تحليل قوة العمل المتاحة من معرفة أسباب ترك الأفراد للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.¹

وبتالي نستنتج بأن المخطط التسيير التقديري للموارد البشرية يهدف إلى إرساء قواعد تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية، وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسة والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية وكذا تحديد هدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلا في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية.²

فالمخطط تسيير الموارد البشرية اكتسب أساسه القانوني من خلال الإعفاءات من إجراءات المراقبة المسبقة التي كانت تطبقها مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية ،حيث أن دور الرقابة المنوط لهذه المصالح كان إلى غاية 1995 تاريخ بداية العمل بالمرسوم 126³/95 يتجسد في إجراء رقابة سابقة تتمثل في وضع التأشيرات القانونية على القرارات الخاصة بتسيير المهني للموظفين والأعوان العموميين.⁴

أما عن محتويات المخطط فان يحتوي على:

1-الجزء الأول:

ويحتوى هذا الجزء على الجداول من 1 الى 4 ويتعلق بوضعية تعداد المستخدمين في هيئة أو إدارة عمومية.

2-الجزء الثاني:

¹ المرجع نفسه، ص-ص 10.
² المرجع نفسه، ص-ص 11.
³ المرسوم 126/95 المتعلق بالتسيير التقديري للموارد البشرية، المرجع السابق.
⁴ عقون شراف، المرجع السابق، ص 106.

يحتوى هذا الجزء على الجداول من 5 إلى 9 والتي تشمل مخطط التسيير التوقعي الحقيقي للموارد البشرية الخاضع مسبقا لمصادقة لصالح الوظيف العمومي.

3-الجزء الثالث:

يحتوى على الجداول من 10 إلى 14 والخاص بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة انجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية المنجزة من طرف مصالح الوظيف العمومي.¹

وعلى أساس كل هذا فالتخطيط ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار العامل الكفاء القادر على تسيير وتنفيذ هذه البرامج، كما أنه يتضمن في مجال تخطيط الموارد البشرية تحديد الغايات، من حيث مراقبة الأهداف التقنية والمقتضيات المالية والاحتياجات للكفاءات التي ينبغي الإفصاح عنها ليس فقط في الشكل عددي ولكن في شكل مهني، أي المستويات والنوعية والمؤهلات، وإرفاقها برزمانة التوظيف والتكوين المتواصل كوسيلة لتحسين الخدمة العمومية، وتراعي أيضا التسيير المحلي الذي ينبغي أن يندرج ضمن الإصلاحات.²

فعملية تسيير الموارد البشرية وتنفيذ سياستها لها علاقة وطيدة بالمصالح المكلفة بالوظيفة العامة عن طريق عملية التقييم والمراجعة المستمرة لتسيير الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسات والتحقق من مدى ملائمة القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وذلك بغية التطوير وتزويد القوانين التي تحدد مسار الحياة المهنية للموظفين.³

على أساس كل هذا يتعين على كل قطاع من قطاعات الوظيفة العمومية الجمارك، الصحة، الأمن... الخ تحديد التطورات التي يمكن أن تشهدها، بحيث تحدد من خلالها مدى صحة المنهجية التنبؤية أو التوقعية المنتبأة من طرف الإدارة المعنية فإذا أهملت مثلا بعض العوامل التطويرية ذات التأثير المعترف قد يغير كليا من الرؤية المستقبلية للاحتياجات فيما يخص الموارد البشرية.⁴

¹ سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 382.

² مهدي رضا، المرجع السابق، ص 128.

³ عقون شراف، المرجع السابق، ص 153.

⁴ بن فرحات مولاي حسن، المرجع السابق، ص 113.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في الفصل الأول نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية في الجزائر قد عرفت تطورا كبيرا عبر عدة مراحل منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا وهذه المراحل مرتبطة إما بالعوامل الاقتصادية أو العوامل السياسية، فالعنصر البشري كان محل اهتمام من قبل الإدارة العمومية والمشرع الجزائري ومنه فان تقدم الإدارة وارتقاءها لا يحصل إلا عن طريق الاهتمام والرعاية.

من خلال مراحل مقدمة نستنتج بان هذا الاهتمام بدأ بظهور عملية التسيير الذاتي مرورا بعملية التسيير الاشتراكي للمؤسسات والإدارات العمومية والتي واجه فيها المسيرين الموارد البشرية صعوبات معظمها متعلقة بطريقة عملها ثم مرحلة صدور القانون 1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل أين قام بإيجاد حلول لمختلف المشاكل المرتبطة بالعامل مما أدى إلى تقليص دور الموارد البشرية وصولا إلى المرسوم 92/96 الذي يعتبر ركيزة من الركائز الأساسية في تكوين الموظفين وتنمية قدراتهم وكذا المخطط السوي لتسيير الموارد البشرية الذي يعتبر لوحة القيادة للموارد البشرية.

وصولاً بالأمر 06-03 الذي اهتم بعملية تسيير الموارد البشرية من خلال مختلف عناصر الوظائف المتعلقة في التوظيف والتكوين والتحفيز إضافة إلى إصداره حزمة من البرامج الحكومية التي تهدف الترقية وتطوير هذا القطاع.

أما بخصوص الوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية فهي وظائف تهدف في مجملها إلى تطوير وتحسين مستوى العنصر البشري سواءا كانت الوظائف الإدارية البحتة أو الوظائف التخصصية والتي تؤدي إلى إحداث التطور و التنمية الإدارية من جهة وإصلاح المنظومة في الإدارة العامة الجزائرية من جهة أخرى.

الفصل الثاني:

الآليات المعتمدة لتطوير فعالية العنصر البشري في الإدارة الجزائرية.

يعتبر العنصر البشري من الموارد النادرة التي تؤثر على تحديد هوية المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، كما أنه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع والمحدد لمكانته بين الدول، فالأفراد هم حيز الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في العالم الذي يتسم بالسرعة وتعدد المؤثرات وعليه فإنه تسعى المؤسسات للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية يجعلها تحرص دائما على الاهتمام بهذا العنصر.¹

وعلى هذا الأساس عملت الجزائر بتطوير مجموعة من الآليات التي تساهم في تطوير فعالية الأداء الايجابي في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية. حيث تحسين الأداء فيها هو الهدف الأساسي من أجل البلوغ للرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.²

وستتناول في هذا الفصل آلية التدريب والتكوين الإداري (المبحث الأول) وآلية التحفيز والالتزام بأخلاقيات المهنة (المبحث الثاني).

¹ مرمات نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2009. 2008، ص3.

² بن فرحات مولاي حسن، المرجع السابق، ص6.

المبحث الأول:

آلية التدريب والتكوين الإداري.

لقد حظي التدريب بمكانة كبيرة في الأمر 03/06¹ المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التدريب بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت.²

فيهدف التدريب والتكوين الإداري إلى تزويد المتدربين بالمهارات والمعلومات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي.³

فمن خلال هذا المبحث سوف نتناول ماهية التدريب والتكوين الإداري (المطلب الأول) وطرق التكوين الإداري والتحديات التي تواجهه (المطلب الثاني).

المطلب الأول: ماهية التكوين والتدريب الإداري.

لا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية مهامه ورسالته في غياب الاستخدام الأمثل والرشد للموارد البشرية والعمل على تثمينها ورفع قدراتها ومنها وسائل العمل الضرورية والإمكانيات المادية لتحسين المردودية ونوعية الخدمة العمومية.⁴ فعملت الجزائر على الاهتمام بآلية التدريب والتكوين الإداري واحتلت سياسة التكوين في ميدان الوظيفة العمومية مركز الصدارة ضمن اهتمامات السلطات العمومية غداة الاستقلال في جويلية 1962.⁵

¹ الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

² العلمي بن عطاء الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية الإدارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية،

جامعة قاصدي مرباح بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2011، 2012، ص 135.

³ ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ج 1، دار الوائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص 6.

⁴ دراني ليندة، المرجع السابق، ص 10.

⁵ خرفي هاشمي، المرجع السابق، ص 15.

فتكوين الموارد البشرية يشير لتك العملية التي تستهدف إجراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل وبالقدر الذي يمكنه أيضا من تقليص الفجوة بين القدرات والكفاءات القائمة في الوظيفة ومتطلباتها أي أنه إجراء منتظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، حيث يمكن أن ينظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات السلوكيات الخاصة بالموارد البشرية في العمل، فهو قد يعني تغيير أو تدعيم ما يعرفه العنصر البشري وعن كيفية أدائهم للعمل أو اتجاهاتهم أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء.¹

الفرع الأول: مفهوم التكوين و التدريب الإداري.

أولا: تعريف التكوين و التدريب الإداري.

تتعدد مفاهيم و التعاريف ووظيفة التكوين الإداري بين الباحثين والكتاب فهناك من يعرفها بأنها: "عملية تلعب دورا مهما في اكتساب المهارات وأساليب عمل جديدة كمواكبة التقنيات الحديثة بما يضمن تحسين مستوى الأداء والمهام المطلوب".² ويرى الدكتور عادل رمضان الزيايدي أن التكوين هو: "عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة بتمميتهم وصقل خبراتهم للرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم في الاتجاه المرغوب فيه للفرد والمؤسسة والمجتمع".³

أما الدكتور عبد المنعم خميس فقد عرفه بأنه: "هو إعادة صياغة تفكير الموظف بخروج به من نطاق تخصصه" بمعنى آخر هو تهيئة الموظف في أي موقع من المواقع العمل ليصبح قادرا على الحكم على الأشياء حكما سليما.⁴

¹ عقون شراف، المرجع السابق، ص 66.

² جواد عمر بلخير، دور التكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في

العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تلمسان، سنة 2014، 2015، ص 62

³ طويل عمار، التكوين الإداري في الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص تنظيم

سياسي وإداري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2013، 2014، ص 2.

⁴ عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون فرع إدارة ومالية

جامعة الجزائر كلية الحقوق، سنة 2001، 2002، ص 12.

وهناك من يطلق عليه التدريب المهني الذي يعتبر نوع من التعلم الكسب للمهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة فالتكوين هو عملية شاملة تتناول الفرد من جميع جوانبه وتعد الموظف إعداد عمليا ومهنيا تجعله يكتسب فنيات ومهارات.¹

وكذلك يعرف التدريب على أنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز الموارد البشرية وتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد من أجل تحقيق الاهداف المتعلقة بالمؤسسة من جهة وتحقيق الاهداف الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى من أجل تحسين الأداء لوظائفهم الحالية والمستقبلية.²

وعلى ضوء مختلف التعريفات المقدمة في مجال التكوين الإداري نستنتج له ثلاث مكونات رئيسية له:

1. أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأفعال.
2. أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء افعلي ومستوى الأداء المرجو.
3. أنه يؤدي إلى اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.³

أما بالنسبة للتكوين الإداري في الجزائر فنلاحظ أن الأمر 03/06 أهتم بالتكوين اهتماما من شأنه أن يعكس أهداف التكوين على الموظفين وتطوير مواهبهم العملية وتحسين المستوى ومواكبتهم مع التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة وعلى أداء وفعالية الإدارة العامة بصفة خاصة ، وذلك أنه خصها فصلا كاملا في النظام القانوني للامر 03/06⁴ تحت عنوان التكوين والتي جاءت تحت باب تنظيم المسار المهني للموظف وهو يعكس اهتمام المشرع بهذا الحق.⁵

ويقوم نظام التكوين في الإدارات العمومية على عاملين أساسيين: يتمثل الأول في الانطلاق من واقع الموارد البشرية على المستويات المركزية والإقليمية وتشخيص دقيق لتعداد الموارد

¹ نوال بوكعباش، المرجع السابق، ص159.

² الداوي شيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، جامعة

الجزائر، عدد06سنة2008، ص-ص، 13.

³ ياغي عبد الفتاح، التدريب بين النظرية والتطبيق، ج1، دار الوائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة2010، ص4.

⁴ الامر03/06المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁵ مهدي رضا، المرجع السابق، ص134.

البشرية والثاني في ضرورة التجديد وإشراك مسيري الموارد البشرية على كافة المستويات في مراحل عملية التكوين من تحديد الاحتياجات واختيار أسلوب التكوين والوسائل والتقنيات والدعائم البيداغوجية المناسبة لطبيعة النشاط وإمكانيات الإدارة.¹

ثانيا: الأسس القانونية لنظام التكوين في الجزائر .

على أثر التحولات التي شهدتها المجتمع الجزائري خاصة منذ بداية الاستقلال وجدت الإدارة العمومية نفسها بدون الخيارات اللازمة لتسيير مرافقها ولتجاوز هذا النقص تم توظيف عدد من الموظفين الذين لديهم الخبرة والكفاءة المهنية الكافية لمواجهة متطلبات المجتمع ومنه فقد مرت سياسة التكوين منذ أن حصلت الجزائر على استقلالها إلى يومنا هذا بعدة مراحل سوف نتطرق إلى مختلف الأسس القانونية والنصوص التنظيمية التي تناولت هذا الموضوع²:

1- الأمر 66-133³:

تعرض هذا الأمر إلى محور التكوين الإداري بصفة عامة تقتقر إلى التحليل وقد نص هذا الأمر على اتخاذ السلطات العمومية للإجراءات الكفيلة لضمان التكوين المستخدمين للمناصب العمومية وكذا تحسين المستوى وترقية الموظفين في وضعية الخدمة.⁴

فقد نصت المادة 22⁵ من الامر 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 على أن الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية تتخذ الإجراءات الضرورية قصد التكفل بتكوين المترشحين للوظيفة العمومية وكذا تحسين مستواهم⁶.

¹ حامدي نور الدين، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية في ظل أحكام الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، جامعة الجزائر 3، العدد الأول، سنة 2013، ص-ص. 77.

² دراني ليندة، المرجع السابق، ص 19.

³ الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية، الجريدة الرسمية رقم 46 المؤرخة سنة 1966.

⁴ حامدي نور الدين، المرجع السابق، ص 20.

⁵ المادة 22 من الامر 133/66، المرجع السابق.

⁶ زروقي يحي، دور التكوين الإداري في عصرنة الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير تلمسان، سنة 2009-2010، ص 73.

ويتضح من خلال هذا النص أن المشرع لم يجعل من هذا للتكوين لا واجبا بالنسبة للإدارة ولا حقا بالنسبة للموظف وتركه للسلطة التقديرية الرئاسية.¹

2- المرسوم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969²:

لقد جاء هذا المرسوم تطبيقا لأحكام المادة 22 من الامر 66-133³ المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجزائرية السالف الذكر وقد عمل هذا المرسوم أساس على:

1. تحديد أهداف التكوين أثناء الخدمة.
2. تحديد طرق تنظيمه.
3. كما حدد كل الإجراءات المترتبة عنه.⁴

3- القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978⁵:

قد أشار هذا القانون في نص المادة 176 إلى نشاط التكوين أعتبره واجبا ذا أهمية وظيفية بالنسبة للمستخدم والعامل على سواء، وفي هذه المرحلة أصدرت نصوص قانونية تفرض التكوين على جميع سواءا كان العامل أو المؤسسات المستخدمة وحتى الدولة.⁶

4- المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985⁷:

تعرض هذا المرسوم بدوره إلى التكوين الإداري من خلال نص المادة 52 حيث ألزمت الإدارات العمومية أن تقوم بهذا الإطار بنشاط التكوين وتحسين المستوى وكذا تجديد المعلومات قصد التحسين المستمر لمؤهلات العمال، وهو يعتبر النص الرئيسي الذي ينظم سير موظفي الإدارات العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي حاليا إلى يومنا هذا⁸

¹ المرجع نفسه، ص 73

² المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المتخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة، الجريدة الرسمية، العدد 49 المؤرخة في 20 ماي 1969.

³ الامر 66/133، المرجع السابق.

⁴ بوكعباش نوال، المرجع السابق، ص 169.

⁵ القانون رقم 78-12 المؤرخ في 50 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل.

⁶ دراني ليندة، المرجع السابق، ص 20.

⁷ المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية والجماعات المحلية، جريدة رسمية عدد 13، المؤرخة في 24 مارس 1985.

⁸ بوكعباش نوال، المرجع السابق، ص 162.

5- المرسوم 96-92 المؤرخ في 12 مارس 1996:

هو يشكل لبنة إضافية في منظومة التكوين لكونه يتضمن أدوات وأطر جديدة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية مل المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وعمل على تمييز بين أنواع مختلفة للتكوين الإداري.²

كما صدر المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 96-92 ومرسوم تنفيذي آخر رقم 04-146 يتضمن إحداث وتنظيم وتسيير اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية ويهدف أساسا إلى:

1. التنسيق بين الإدارات العمومية في كل ما يخص التكوين الإداري.
2. تحديد وسائل واحتياجات الإدارات العمومية في مجال التكوين.
3. تحديد الوسائل والمناهج البيداغوجية وتكييفها الدائم مع متطلبات الإدارات.
4. التقييم الدوري لنظام التكوين الإداري.⁵

5- الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006:

جاء هذا الأمر بجملة من الضمانات والأحكام المتعلقة بالتكوين فاعتبره حقا وواجبا في نف الوقت للموظف ولالإدارة، كما أسند للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية مهمة تحديد سياسة التكوين بين الموظفين وتحسين مستواهم وأشار إلى أن عملية تسيير المسار المهني للموظفين يتم في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية.⁷

¹ المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية العدد 16 المؤرخة في 6 مارس 1996.

² عقون شراف، المرجع السابق، ص 169.

³ المرسوم التنفيذي 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 96-92، الجريدة الرسمية رقم 04.

⁴ المرسوم التنفيذي 04-146 المؤرخ بتاريخ 19 ماي 2004 جريدة الرسمية 04.

⁵ زروقي يحي، المرجع السابق، ص 76.

⁶ الامر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁷ يحي زروقي، المرجع السابق، ص 77.

ولقد أورد الأمر 06-03 الخاص بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية موضوع التكوين بصيغة الإلزام كما جاء في نص المادة 104¹ منه، فيما تركت شروط الالتحاق بالتكوين وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك حسب الظروف وإمكانيات كل تنظيم، فمن خلال المادة 105² من الأمر 06-03 السالف الذكر التي تنص على "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم" نجد أن المشرع الجزائري قد كفل حق التكوين والتدريب من أجل تأهيل وتحسين المستوى لكل موظف جزائري، وترك تفاصيل العملية التكوينية وكيفية تنظيمها للمؤسسة التي تتكفل به.³

ومنه نستنتج بأن المشرع قد قام بالعديد من الإصلاحات في مجال التكوين الإداري من خلال إصداره للكثير من النصوص القانونية السالفة الذكر من جعل فعالية أكبر لوظيفة التكوين في الإدارة العمومية. واقترحت اللجنة الوطنية لإصلاح الهياكل الدولة ومهامها تصورا لنظام التكوين يقوم على أساس تحديد مسؤولية كل المتدخلين في هذا المجال في شكل ميثاق تكوين وعلى مبادئ التي تحقق وتتفق وإستراتيجية الإصلاح الإداري، والتي لا يمكن أن تنفصل عن إستراتيجية التكوين.⁴

الفرع الثاني: المؤسسات التكوينية التي كرسها المشرع الجزائري في عملية تكوين الموظف العام.

إن التكوين عملية لها أصول وقواعد وتحقيق هذه الوظيفة ينبغي وجود مجموعة من المؤسسات ذات مكونين محترفين ومراقبين إداريين بمختلف اختصاصهم يعملون على تنمية قدرات ومهارات الموظف وعلى هذا الأساس توجد عدة مدارس ومؤسسات تكوينية في الجزائر أهمها:

¹ المادة 104 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

² المادة 105 من الأمر 03-06، نفس المرجع.

³ طويل عمار، المرجع السابق، ص 79.

⁴ مجلة الندوة القانونية، المرجع السابق، ص-ص 78.

1- المدرسة الوطنية للإدارة:

المدرسة الوطنية للإدارة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ألحقت بالمديرية العامة للتوظيف العمومية، خضعت تحت وصاية وزارة التعليم والبحث العلمي منذ سنة 1987، فهذه المدرسة مكلفة بتكوين الأطارات لصالح الإدارات المركزية والمصالح الخارجية، كما تم توسيع مجال التكوين إلى الجماعات المحلية والهيئات والمؤسسات العمومية بغرض تلبية الاحتياجات المتعددة لمختلف الإدارات الوطنية.¹

وتعتمد المدرسة على مكونين جامعيين وممارسين من ذوي الخبرة لمنح تكوين ذو طابع مهني وحرصا منها على مواكبة طرق تعليمها مع التطورات السريعة للتكنولوجيات الإعلام والاتصال، فإنها تعتمد على وسائل عصرية للتعليم والتسيير، ومن أهم أنواع التكوينات المقدمة من قبل المدرسة العليا للإدارة نذكر: التكوين الأولي، التكوين المستمر لصالح الأطارات العاملة.²

2- المركز الوطني للتكوين الجمركي:

باعتبار إدارة الجمارك من الإدارات العمومية فإنها تعطي لوظيفة التكوين مكانة خاصة ومتميزة، وهذا بسبب تواجدها صفة مستمرة في مركز الرهانات التجارية ونظرا لطبيعة النشاط الاقتصادي الذي تمارسه، فقد قام المشرع الجزائري يوم 1965/01/09 إلى تأسيس نواة التكوين الجمركي في الجزائر بعد الاستقلال وذلك بإحداث أول مدرسة وطنية للجمارك لتولي تكوين الجمركيين في مختلف الرتب.³

فيعتبر التكوين من أهم المرتكزات الأساسية لبرنامج عصرنة وتحديث إدارة الجمارك وذلك بماله من دور بارز في تحضير وتأهيل رجال الجمارك بمختلف مصالحها وأجهزتها المركزية والمحلية لاسيما في ظل التحولات الاقتصادية التي تعرفها بلادنا.⁴

¹ دراني ليندة، المرجع السابق، ص 56.

² نفس المرجع، ص 57.

³ مداحي عادل، تسيير الموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع دولة ومؤسسات، جامعة بن يوسف بن خدة، كلية الحقوق بن عكنون، سنة 2012، 2013، ص 3.

⁴ دراني ليندة، المرجع السابق، ص 57.

ويشمل هذا المركز على نوعين من التكوين:

1. التكوين المتخصص: وهو الذي يسمح إما بشغل المنصب العمومي لأول مرة من طرف المترشحين غير الموظفين، أو يسمح من أجل ترقية إلى سلك أعلى أو رتبة بالنسبة للموظفين في وضعية الخدمة.

2. التكوين المستمر: الذي يسمى أيضا بالدوريات من أجل تجديد المعلومات وتحسين المستوى وهو موجه إلى الموظفين الموجودين بالخدمة بهدف رفع مستواهم والارتقاء بالمعارف وكفاءتهم في التنفيذ مع العمل على تحسين أدائهم وتحسين معلوماتهم.¹

3- المدرسة العليا للشرطة:

أول ما قامت به الجزائر مباشرة بعد الاستقلال في المجال الأمني هو إنشاء المديرية العامة للأمن الوطني التي بدورها انتهجت سياسة التكوين المهنية والتقنية لموظفيها قصد تأهيلهم وتحفيزهم للقيام بالمهام الصعبة والمتعددة حيث عملت على إنشاء مدارس تكوينية تشرف على إعداد الموظفين وإمدادهم بالمعارف والمهارات والاحتياجات الميدانية آن ذاك.² وقد تم تدشين هذه المدرسة من قبل الرئيس الراحل هواري بومدين في 19 جويلية 1970 وهي الوحيدة من نوعها على المستوى الوطني والتي تتاط بمهنة إعداد وتكوين إطارات الأمن الوطني.³

فكل هذه المدارس والمؤسسات التكوينية أنشئها المشرع وأقامها لارتباطها بالتنمية الإدارية فان التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها فلا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة تنظيم وتحديث الأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة.⁴

¹ عقون شراف، المرجع السابق، ص 129.

² دراني ليندة، المرجع السابق، ص 57.

³ نفس المرجع، ص 58.

⁴ ياغي عبد الفتاح، المرجع السابق، ص 210.

ومنه فان التكوين في حد ذاته ليس هدفا وإنما هو وسيلة تحقق كفاءة الإدارة وامتيان الخدمة وارتقاء علاقات العمل، كما أنه ليس موجه قط لخدمة أهداف العمل والإدارة وإنما يعتمد أيضا على خدمة أهداف الأفراد فالأهداف الأساسية للتكوين الإداري ومن وجود المؤسسات التكوينية هي:

1. إمداد المتكولين بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته.
2. اكتسابه للخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لاداءه.¹

¹ طويل عمار، المرجع السابق، ص9

المطلب الثاني:

أنواع التكوين الإداري.

إن أنواع التكوين الإداري أو البرامج التكوينية تختلف من حيث الأسلوب والطريقة والهدف من البرامج التكويني يكون وفقا للظروف والمواقف القائمة والمحيطه به، واختلاف المستويات الإدارية وعدد المكونين وزمان ومكان التكوين والإمكانيات المتوفرة له وحجم المؤسسة ومجال عملها.¹

فقيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الايجابية التي تحققها بعد تجسيدها فلتكوين عدة آثار ايجابية ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعه من قبل الإدارة العامة ويضمن الاستمرارية للمؤسسة واستقرارها ورفع مؤشرا من مؤشرات التنمية البشرية على مستوى المجتمع.²

أما المشرع الجزائري فقد اعتمد على نوعين من التكوين ،تتمثلان في التكوين المتخصص والتكوين المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات الذي يطلق عليه مصطلح التكوين المستمر،فالتكوين المتخصص أساسي من أجل تسيير وتنظيم أحسن الموارد البشرية،أما التكوين المتخصص هو من أجل اكتساب فرد للمعارف وتنمية القدرات الموظف العام.³

الفرع الأول:التكوين المتخصص.

يتم هذا النوع من التكون من خلال إعداد الموظف فنيا لتولي مهام وظيفته عن طريق المعاهد والمدارس العليا(لمدرسة العليا للأساتذة)حيث يتم إنشاءها من أجل هذا الغرض.إذ يتلقى خريجوها بالمعلومات النظرية والبرامج التعليمية تؤهلهم للقيام بالأعمال الإدارية وتجعلهم محلا للثقة في قدرتهم على تحمل أعباء الوظائف الإدارية.⁴

¹ جواد عمر بالخير،المرجع السابق،ص76.

² إبراهيمي عبد الله،حميدة مختار،دور التكوين وتنمية الموارد البشرية،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر

بسكره،العدد السابع،فيفري2005،ص-ص4.

³ دراني ليندة،المرجع السابق،ص34.

⁴ نفس المرجع،ص36.

فالتكوين المتخصص هو ذلك التكوين الذي يسمح إما بشغل المنصب عمومي لأول مرة من طرف المترشحين غير الموظفين، أو الترقية إلى السلك الأعلى أو رتبة أعلى بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة، ويحضرهم كذلك للامتحانات والمسابقات المهنية، وعليه فإن التكوين يهدف إلى تكوين الأفراد للالتحاق بالوظيفة العمومية لأول مرة كالمقطع الفني والتعليمي.¹

أولاً: شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص.

إن المقصود بشروط الالتحاق بالتكوين المتخصص هي تلك الشروط الواجب توافرها حتى تمكن له من الاستفادة من حق التكوين وقد اشترط المرسوم 96-92² المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم على مجموعة من الشروط الواجب توافرها الالتحاق بالتكوين المتخصص وهي كالآتي:

1- صفة الموظف:

وهو ذلك الموظف الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء مدة التجريبية وقد عرف المشرع الموظف العام من خلال المادة 04³ من الأمر 06-03 على أنه: "يعتبر موظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة السلم الإداري" فالترسيم هنا يقصد به الإجراء الذي يثبت من خلاله الموظف في رتبته. ومن خلال هذا التعريف نستنتج العناصر المحددة للموظف العام وهي:

1. صدور أداة قانونية لتعيين.
2. ديمومة الوظيفة.
3. الترسيم والتنشيط في رتبة مقررة في السلم الإداري.
4. أن يكون التوظيف في المرفق العام.⁴

¹ عقون شراف، المرجع السابق، ص 129.

² المرسوم التنفيذي 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، المرجع السابق.

³ المادة 04 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁴ عشاش مسعود، الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2013-2014، ص 18.

فتتسنى هذه الصفة للمترشحين للتكوين الإداري للالتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة والذي لا يستوجب أن يكون موظفا.¹

2- أن لا يكون قد استعاد خلال حياته المهنية من دورة التكوين المتخصص:

حتى يستفيد الموظف من التكوين المتخصص يجب أن لا يكون قد استعاد منه من قبل ذلك فلا يستفيد الموظف في حياته المهنية إلا بدورة واحدة من التكوين المتخصص، ويجوز للموظف الذي رسب في التكوين المتخصص عن طريق الامتحان المهني لا يجوز له المشاركة في دورة أخرى إلا بمرور سنتين من تاريخ الرسوب، غير انه يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين بعد اقتراح لجنة الامتحان أن تقدم ترخيصا استثنائيا فيما يتعلق بهذا الشرط للموظف المعني لتقييمه البيداغوجي أثناء دورة التكوين، كأن يكون جديا ومهتما مثلا، أو حسب الظروف التي عرقلت تكوينه (الاجتماعية، الصحية..).²

3- شروط تتعلق بالسلك أو الرتبة المترشح للالتحاق بها:

وهي شروط متعلقة بالالتحاق بالسلك أو الرتبة أعلى وعليه فهي شروط متعلقة في التكوين مت أجل الترقية فهنا الموظف يخضع لشروط التي يجب توافرها من أجل الالتحاق للمنصب الجديد، وتختلف هذه الشروط حسب السلك أو الرتبة المراد الالتحاق بها إضافة إلى شروط أخرى تفرض نفسها حسب التكوين المراد انجازه.³

ثانيا: حقوق الموظف أثناء التكوين المتخصص.

يعتبر الموظف الذي يخضع للدورة التكوين المتخصص في حالة انتداب والذي يعرف بأنه: "حالة الموظف الذي وضع خارج إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك مع حقه في الأقدمية والترقية في الدرجات وفي التعاقد في الإدارة العمومية والتي ينتمي إليها"⁴

¹ عقون شراف، المرجع السابق، ص130.

² نفس المرجع، ص131.

³ نفس المرجع، ص132.

⁴ قديري مريم، الوضعيات القانونية والأساسية للموظف العام وحركات نقل، مذكرة نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2012، 2013، ص14.

وفي هذه الحالة يسمح له المشرح أن يستفيد من الانتداب من أجل المشاركة في دورة تكوينية تتجاوز (06) أشهر على يد المؤسسة المستخدمة أو توافق عليها، وبالتالي يكون الموظف أثناء فترة التكوين في حالة انتداب قانونية وتعتبر في حكم العمل الفعلي ومنه يستفيد من حقوق تمنحها له الإدارة التي ينتمي إليها.¹

وقد نصت المادة 134² من الامر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على انه: "يتم انتداب الموظف بقوة القانون لتمكينه من ممارسة:

1. وظيفة عضو في الحكومة.
2. عهدة انتخابية دائمة في المؤسسة الوطنية أو جماعة إقليمية.
3. وظيفة عليا للدولة أو منصب عال في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها.
4. عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي تحددها التشريع المعمول به.
5. متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة.
6. تمثيل الدولة في المؤسسات أو الهيئات دولية.
7. متابعة التكوين أو الدراسات إذا تم تعيين الموظف كذلك من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها."

وكذلك تتكفل الإدارة أو المؤسسة العمومية بمعارف التكوين وذلك لم يكن ضمن صلاحيات الرئيسية للمؤسسة التكوين العمومية المستقلة على أن يكون ذلك في مدة أقصاها 3 سنوات.³

إما بخصوص دفع المرتب القاعدي والتعويضات فيتقاضى الموظفون المشاركون في دورة التكوين على المرتب القاعدي والتعويض الخبرة المهنية (الأقدمية) والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية، باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية والنتائج وكذلك له الحق في

¹ عقون شراف، المرجع السابق، ص 132.

² المادة 134 من الامر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق،

³ عقون شراف، المرجع السابق، ص 136.

إعادة إدماجه في مؤسسته الأصلية على أساس نتائج التكوين إما في منصبه الأصلي أو في المنصب الذي رقي إليه.¹

ثالثا:تتويج الموظف الخاضع للتكوين المتخصص.

يقصد بتتويج الموظف النتيجة الحتمية التي تظهر بعد عملية التكوين أي الجزء المنتظر بعد القيام بدورة التكوين،وهذا التتويج أو الجزء يكون من طرف مؤسسة التكوين أو المؤسسة الأصلية.

1-تتويج الموظف من طرف مؤسسة التكوين:

إن هذا التكوين ينضم وفق اتفاقية بين الإدارة المعنية والمدرسة على أساس دفتر الشروط ويتم على نحو الآتي :فترات قصيرة المدى والتي تتم بضعة أيام أو عدة أسابيع وفترات طويلة المدى التي تمتد من سنة أو أكثر وقد تكون متساوية تجمع بين التكوين والنشاط المهني.²

وعلى هذا الأساس تقوم المؤسسة المتعلقة بتقديم التكوين بتسليم شهادة في التخصص الذي يكون فيه وكذلك الشأن بالنسبة للموظف الذي يسعى للمشاركة في دورات التكوين المتخصص من أجل حصوله على شهادة تمكنه من التطور والتقدم في مساره المهني.³

وقد ألزم المرسوم 96-92السالف ذكره المؤسسات التكوينية أن تقدم شهادة التكوين للمتشحين الذين تابعوا دورات التكوين المتخصص،أما بالنسبة للمتشحين الذين شاركوا في دورة التكوين غير أنهم لم ينجحوا في متابعتها أو في الامتحان النهائي فيمكن فصلهم في أي وقت من مرحلة التكوين سوءا عن طريق قرار تأديبي بالنسبة للمتشحين الذي لم يتابعوا التكوين حسب النظام الداخلي للمؤسسة التكوين،أو بعد النتائج النهائية التي تبين رسوبه.وهذا

¹ نفس المرجع،ص137.

² دراني لينده،المرجع السابق،ص57.

³ عقون شراف،المرجع السابق،ص131

لا يحصل على أي شهادة غير أنه يمكن للمجلس التكويني أن يتخذ قرار يسمح لهذا المتكون بإعادة مدة التكوين غير أن قراره يبقى متوقفاً بموافقة الإدارة التي ينتمي إليها المتكون.¹

2-التتويج من طرف المؤسسة الأصلية.

إن الإدارة سمحت للموظف بالمشاركة في دورة التكوين متخصص لإعطائه فرصة للتكوين والترقية، ومهما كانت النتائج المتحصل عليها في عملية التكوين فإنه سوف يلتحق بمؤسسته الأصلية وهنا يتوقف توجيهه حسب النتائج المتحصل عليها أثناء أو بعد التكوين.²

أ- في حالة رسوب الموظف في دورة التكوين المتخصص:

هنا في حالة انقطاع الموظف عن التكوين المتخصص أو طرده أو رسوبه يعاد الموظف من جديد في سلكه أو رتبته الأصلية، وبالتالي يكون الموظف قد حرم نفسه من فرصة الترقية والتطور التي توفرها له الإدارة أي أن الموظف الذي فشل في دورة التكوين المتخصص لتولييه منصب أعلى سيعاد إدماجه في منصبه الأول كأنه لم يشارك في عملية تكوين ولا يحق له المشاركة في دورة التكوين إلا بعد مرور سنتين.³

ب- في حالة نجاح الموظف في دورة التكوين المتخصص:

هنا سيحصل على شهادة دولة من طرف مؤسسة التكوين ويستفيد من ترقيته في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة، وبعد ترقية الموظف يتم تعيينه بصفة متربص في السلك أو الرتبة الجديدة، حيث يتم انتداب هذا الموظف من السلك ورتبته الأصلية إلى المنصب الجديد من أجل قضاء فترة تجريبية.⁴

¹ نفس المرجع، ص 138.

² نفس المرجع، ص 132.

³ نفس المرجع، ص 133.

⁴ نفس المرجع، ص 134.

الفرع الثاني: التكوين المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ويعرف هذا التكوين أيضا بالتكوين المتواصل فعلى أساس أن تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة وأن الموظفين الجدد يحتاجون إلى برامج توجيهية عن وظائفهم ويحتاجون إلى التكوين لرفع مهاراتهم وسلوكهم في العمل كذلك حركة التغيير في الإدارة المستمر سواء في الهيكل التنظيمي المتعلق بأنشطة الأفراد وكذا في التكنولوجيا المستخدمة كلها تؤدي إلى تغيير طريقة العمل فكل هذا من أجل تمكين الأفراد من استيعاب هذا التغيير لزم وجود هذا النوع من التكوين.¹

وعلى أساس هذه الأسباب أوجد المرسوم التنفيذي 96-92² برنامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات الذي يعرف على أنه وسيلة لتحديث الإدارة العمومية وإستراتيجية ضرورية ووسيلة هامة للتغيير والنهوض بالموارد البشرية لتنمية فاعليتها. وقد فرق هذا المرسوم بين تحسين المستوى وتجديد المعلومات فتحسين المستوى يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وتطويرها، أما تجديد المعلومات فهو عملية ترمي إلى التكيف مع وضعية جديدة نظرا للتطور الوسائل والتقنيات أو بسبب التغييرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها.³

وبصفة عامة فإن المرسوم 96-92 حاول بصفة تدريجية وضع سياسة للتكوين وإعطاء انطباع بالزام المؤسسات والإدارات العمومية بدرجات متفاوتة بضمان التكوين لموظفيها، وتتميز دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات بقصر مدتها نظرا لكونها استعجالية، وتخص مجالا محددًا حيث أنه حدد المدد المتعلقة بدورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وحددها الخد الأقصى بثلاث سنوات وأجاز أن تكون هذه الدورات بشكل متناوب أو متواصل.⁴

¹ دراني ليندة، المرجع السابق، ص37

² المرسوم التنفيذي 96-92 المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات، المرجع السابق.

³ عقون شراف، المرجع السابق، ص133

⁴ نفس المرجع، ص134

وعلى أساس هذا توجد ثلاث أنواع لدورات التكوين:

-دورات قصيرة المدى إذا كانت مدة تقل عن ستة أشهر أو تساويها.

-دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها.

-دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة أو تساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.¹

وأهم ملاحظة يمكن استخلاصها أن المشرع لم يتطرق للتكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ولكنه فرق بينهما في المدة فمدة تحسين المستوى وتجديد المعلومات يمكن تحديدها بالتفاوض بين الإدارة والمؤسسة العمومية المعنية و بين المؤسسة المكونة حسب احتياجات الإدارة أو المؤسسة العمومية وإمكانيات وضعف المتكون، عكس مدة التكوين المتخصص الذي يتوج بشهادة الدولة من طرف المؤسسة المكونة ثم بترقية الموظف ويتم تحديدها وفقا للتنظيم الداخلي الخاص بالمؤسسات التكوين.²

أولاً: شروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات.

إن شروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هي تلك الواجب توافرها في الموظف حتى يستفيد من هذا الحق وقد اشترطت دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات بعض الشروط الواجب توافرها من أجل الاستفادة من هذا الحق وهي كالاتي:

أ-الشروط المتعلقة بالموظف العام:

عكس التكوين المتخصص الذي يمكن أن يكون للمترشح للوظيفة لأول مرة فإن تحسين المستوى وتجديد المعلومات يستفيد منه فقط الموظف الذي يكون قد أدى فترة معينة في خدمة الإدارة، حيث لا يستفيد أي شخص على هذا التكوين ما لم يكن موظف أي عين ورسم بقبوله الانضمام إلى الوظيفة الدائمة ومنتظمة لخدمة مرفق عام إداري مسير بطريق مباشر

¹ دراني ليندة، المرجع السابق، ص57

² عقون شراف، المرجع السابق، ص133

من طرف الدولة أو أحد أشخاص القانون العام ومستوفيا الشروط التي يحددها القانون وأن لا يكون خاضعا للقانون الخاص.¹

أما الشرط الثاني فيتمثل في عدم الاستقادة من تحسين المستوى وتجديد المعلومات في نفس السلك أو الرتبة أكثر من مرة فقد بين المرسوم 96-92 عن إمكانية الاستقادة من دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات تكون مرة واحدة بالنسبة للموظف في سلكه أو رتبته التي ينتمي إليها، بمعنى أن للموظف الحق من الاستقادة من دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات في كل رتبة أو سلك الذي وجد فيه ولا يمكن أن تستفيد من دورة أخرى إلا إذا غير السلك أو الرتبة.²

ب- شروط متعلقة بالسلك أو الرتبة المترشح إليها:

إن الموظف الذي استفاد من دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات لا يمكن له الالتحاق بمنصب أو رتبة أعلى من التي هو موجود فيها، إذ لا يستفيد من الترقية في الرتبة، حيث أن جميع القوانين المتعلقة بهذا النوع من التكوين لم تمنح أي امتياز أو ترقية للموظف الذي تحصل على شهادة نجاح بعد دورة تحسين مستوى وتجديد المعلومات.³

ج- شروط متعلقة بدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات نفسها:

أن المشرع قد اشترط من أجل الحصول على التكوين المتخصص على مستوى دراسي معين عكس دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات لم يشترط أي مستوى تعليمي للاستقادة من هذه الدورة حيث كلما رأت الإدارة ضرورة تحسين المستوى موظفيها وتجديد معلوماتهم تتجه إلى المؤسسات التكوينية و تتفق معها حول مستوى التكوين دون أن ترفض هذه المؤسسات أي مستوى للمترشحين.⁴

ثانيا: حقوق و ضمانات الموظف عند المشاركة في دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات.

¹ عشاش مسعود، المرجع السابق، ص 20.

² عقون شراف، المرجع السابق، ص 133.

³ نفس المرجع، ص 134.

⁴ نفس المرجع، ص 135.

لقد أورد المرسوم رقم 96-92 ضمن موادها جملة من الضمانات وحقوق للموظف عند المشاركة في هذه الدورات منها:

1- منح المنشور رقم 263¹ك/خ/م.ع.ر.ع/99 المؤرخ في 1999/08/09 التعلق بالزيادات وتتمثل في الترقية في السلك أو الترقية عندما يتعلق الأمر في التكوين المتخصص والتسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختبار، وتخفيض في الإقدمية للترقية والزيادة في الدرجة والترقية عن طريق التأهيل المهني عندما يتعلق الأمر بتحسين المستوى وتجديد المعلومات.²

2- حق الإدماج بعد نهاية دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، فيعود الموظف إلى منصب الذي كان موجودا فيه وفي الرتبة التي كان فيها ويستفيد من الحقوق المقررة له قانونا.

3- تكفل الإدارة بمصاريف دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات باعتبارها تسهر على تطوير وإثراء معلومات موظفيها ويقصد بالمصاريف كل الموارد المالية المتعلقة بها والتي تسهل القيام بها.³

ثالثا: تتويج الموظف الخاضع لدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات.

إن المشرع قد فرض من خلال المرسوم التنفيذي 92/96⁴المشار إليه سابقا على أن تكوين دورات التكوين المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات يكون لدى المؤسسات العمومية تابعة للدولة أو أي مؤسسة تكوين أخرى معتمدة طبقا للتنظيم المعمول به الخاص بالأسلاك والرتب.⁵

¹ المنشور رقم 263ك/خ/م ع و ع/99 المؤرخ في 1999/08/09 يتعلق بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

² دراني ليندة، المرجع السابق، ص 49.

³ عقون شراف، المرجع السابق، ص 135.

⁴ المرسوم التنفيذي 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، المرجع السابق.

⁵ عقون شراف، المرجع السابق، ص 136.

أ- تتويج المتكون من طرف المؤسسة المكونة:

يختلف هدف الالتحاق بالتكوين المتخصص عن هدف التكوين من أجل تحسين المستوى وتجديد المعلومات فالتكوين المتخصص يتم بمنح الموظف شهادة تسمح له بالترقية في الرتبة وتولي مناصب جديدة، غير أن الهدف من تحسين المستوى وتجديد المعلومات هو تكييف الموظف مع متطلبات مهنية جديدة وإثراء وتعميق قدراته ومكاسبه للالتحاق بالتطورات التكنولوجية الجديدة والمشرع الجزائري يمنح الموظف شهادة متابعة دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات توضع في ملفه الإداري وتسلم للمتكون شهادة تمرين أو نجاح أما في حلة الرسوب فيتبع المتكون ويخضع لنفس الإجراءات المتعلقة بالرسوب في التكوين المتخصص.¹

ب- تتويج المتكون من طرف مؤسسته الأصلية:

لقد سمح المشرع بأن يتوج الموظف الذي نجح في الامتحان النهائي لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات ويتم تتويجه بحسب النتائج المتوصل إليها ففي حالة نجاح الموظف في دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات فسوف فيتوج على النحو الآتي:

1- بالنسبة للدورات قصيرة المدى:

وهي تلك الدورات التي لا تتجاوز مدتها ستة أشهر ففي حالة النجاح الموظف في هذه الدورة فله الحق من الاستعادة من الامتيازات التالية:

- تخفيض الاقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار.

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل في الترقية عن طريق الاختيار، في حدود المناصب المالية المتوفرة ووفقا للشروط المنصوص عليها للترقية.

- الاقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني.²

¹ عقون شراف، المرجع السابق، 135.

² نفس المرجع، ص 136.

2- بالنسبة للدورات المتوسطة المدى:

وهي تلك الدورات التي تزيد مدتها عن ستة أشهر ولا تتجاوز سنة واحدة، أما عن الامتيازات في حالة النجاح فهي:

-منح درجة إضافية في الاقدمية.

-التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار.

-الاقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني.

-تخفيض الاقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار.¹

وأشار المشرع في نص المادة الثامنة من المرسوم 92²/96 على أن قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم تكون محل إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية التكوين، وبالإضافة إلى إشعار الإدارة للموظفين الغير المقبولين للمشاركة في دورة وعن أسباب رفضهم حتى يتمكنوا من تقديم الطعن في أجل 10 أيام.³

أما بالنسبة للأمر 03 /06⁴ فقد نص على مجموعة من الضمانات المتعلقة بالموظف الذي تم قبوله لمتابعة تحسين مستواه واعتبره في وضعية القيام بالخدمة، ويستفاد الموظف المنتدب من أجل متابعة التكوين أو الدراسات الحق في الاقدمية، وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارات العمومية التي ينتمي إليها وكذا حقه في إعادة الإدماج بعد الانتداب بقوة القانون.⁵

¹ نفس المرجع، ص 137

² المرسوم التنفيذي 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستوى وتجديد المعلومات، المرجع السابق

³ عبده عز الدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر كلية

الحقوق، سنة 2001/2002 ص 74.

⁴ الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁵ زروقي يحي، المرجع السابق، ص 77.

المبحث الثاني:

آلية نظام التحفيز الإداري والالتزام بأخلاقيات المهنة.

أصبح إلزاما على المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تدرك بأن التحفيز هو مسألة مهمة في صالح العمل فمن الضرورة أن تعلم الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظرا لما يكرسونه للمؤسسة من وقت وجد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد أن اختيار الأفراد وذوي القرارات ليس وحده ضمان للإنجاز بالشكل المرغوب فيه وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحافز الكافي.¹

أما الالتزام بأخلاقيات المهنة فهو من الواجبات الملقة على الموظف العام أو العنصر البشري من أجل الوصول لهدف واحد وهو ربط النتائج الايجابية بين الإدارة والمؤسسة العمومية وبين الأفراد. ومن خلال هذا سنتناول آلية التحفيز الإداري (المطلب الأول) والية الالتزام بأخلاقيات المهنة (المطلب الثاني).

المطلب الأول:

آلية التحفيز الإداري.

يكتسب التحفيز أهمية متزايدة في المؤسسات الحديثة باعتباره نوع من الاستثمار في المورد البشري خصوصا في المؤسسات العمومية الإدارية التي تعاني من مشاكل كثيرة كالتأخير والتغيب واللامبالاة في العمل لذلك يعد اهتمام بالتحفيز وسيلة للتقليل من المظاهر السلبية لأنه ينمي قدرات الفرد ويخلق علاقة بين الأداء المتميز وحصوله على حافز وبالتالي إشباع حاجياته وتحقيق أهداف المؤسسة فالمعيار المعتمد في عملية التحفيز هو التميز في الأداء.²

¹ بن دريدي منير، المرجع السابق، ص120.

² كمال تيميزار، المرجع السابق، ص30.

الفرع الأول: تعريف التحفيز الإداري:

يقصد بالتحفيز الإداري هو عملية توجيه سلوك الأفراد وتصويبه لتحقيق أهداف مشتركة أو هو عبارة عن كل قول أو فعل أو الأفكار يدفع الإنسان أي سلوك الفعل ويعمل على استمراره فيه.¹

وكذلك يعرف التحفيز بأنه تلك العوامل التي توجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للموارد البشرية كما أنها عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم.²

وكذلك من التعريفات المقدمة في مفهوم التحفيز نذكر ما عرفه أستاذ طاهر محمود كلاله على أنه الطرق المادية والمعنوية أو كليهما التي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف المؤسسة المعتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجيات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل.³ ويوجد تعريف آخر للتحفيز على أنه مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة في نظام معين والتي تشبع حاجة وتوجه السلوك.⁴

وكذلك عرف التحفيز على أنه تشجيع الأفراد حتى نشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والتي تبدأ من التأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم مثلا راتبا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر.⁵

أما المشرع الجزائري لم يتطرق إلى مصطلح التحفيز الإداري ونظامه بشكل مباشر بل تطرق إليه وأشار إليه من خلال الأمر 03-06⁶ المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية بطريقة ضمنية وفي مواد مختلفة منها.⁷

¹ مرماط نبيلة، المرجع السابق، ص12.

² بن دريدي منير، المرجع السابق، ص120.

³ زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الحرية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010، ص142.

⁴ عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير

في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2006-2007، ص24.

⁵ داوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة

الجزائر عدد 06 سنة 2008، ص-ص.7.

⁶ الامر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁷ مرماط نبيلة، المرجع السابق، ص85.

فمن خلال التعاريف المقدمة حول مفهوم التعريف نستنتج مجموعة من الأهداف التي تعمل الإدارات والمؤسسات على تحقيقها من خلال سياسة التحفيز فهناك أهداف متعلقة بالأفراد فهو يعتبر من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية فهو يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للأفراد وبالتالي ينعكس على الأداء في المؤسسة وهو يؤدي إلى زيادة انتماء الموظفين بالمؤسسة ويقلل من معدل دوران الوظيفي.¹

أما التحفيز على مستوى المؤسسة فهي تعمل على إحداث التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها تخطيط وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة المجتمعة على النتائج المتوقعة وكذلك تؤدي الحوافز إلى تهيئة مناخ تنظيم مناسب من خلال تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم إلى الحرص على المصلحة العامة.²

الفرع الثاني: أنواع التحفيز الإداري:

يخضع نظام التحفيز المطبق في المؤسسات العمومية والإدارية للأمر 06-03³ المؤرخ في 15 يوليو 2006 إضافة إلى بعض المراسيم التي صدرت بعده وخاصة تلك المتعلقة بإعادة هيكلة الأجور وكذا القوانين أساسية خاصة.⁴

أولاً: الحوافز المادية.

إن الحوافز المادية هي مجموعة من الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة بغية إشباع حاجيات الموظفين من الناحية المادية كما تستخدم لحثهم وتشجيعهم على زيادة الأداء، فالروح المعنوية تعني أن يؤدي الموظف عمله ويكون متحفزاً لأداء عمله لاعتقاده أنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين

¹ مرماط نبيلة، المرجع السابق، ص 14

² مدوري نو الدين، المرجع السابق، ص 42.

³ الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁴ مرماط نبيلة، المرجع السابق، ص 85.

احتياجاته الأساسية.¹ وتتمثل في الأجور وملحقاتها وديمومة العمل والظروف المؤدية للعمل وتتمثل في الحوافز المادية.

1- الحوافز المادية الايجابية:

أ- الراتب: نص المشرع على هذا نوع من الحوافز من خلال الامر 06-03 السالف ذكره فالموظف له الحق بعد أداءه للخدمة في الراتب من خلال المادة² 32 للموظف الحق بعد أداء الخدمة في الراتب، فالراتب وسيلة تسمح الموظف أن يكون في مستوى وظيفته وفقا لما ينبغي وفقا للأحكام المقررة لذلك.³

ويحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليها الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها، وينتج من خلال حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية وتحدد هذه الأخيرة وكذا المعايير التي تضبط تطورها وفقا للمرسوم.

ويعد الأجر من أهم الحوافز المادية التي أولى المشرع الجزائري اهتماما كبيرا به وهذا يتمثل في الإصلاحات الكثيرة لمواجهة تدني المستوى المعيشة، حيث حاول تحقيق القدر الكافي الذي يؤدي بالموظف للعمل والارتقاء في المؤسسات العمومية الإدارية.⁴

ولقد حدد المرسوم الرئاسي رقم 304-07⁵ المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام الدفع ورواتبهم وكذا التعليمات الحكومية رقم 07⁶ المؤرخة في 29 سبتمبر سنة 2007، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم علما أن شبكة مستويات التأهيل تشمل 17 صنفا وسبعة أقسام فرعية خارج الأصناف توافق مختلف مستويات التأهيل.⁷

¹ مدوري نور الدين المرجع السابق، ص 83.

² المادة 32 من الامر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

³ مهدي رضا، المرجع السابق، ص 129.

⁴ مرماط نبيلة، المرجع السابق، ص-ص 84-85.

⁵ المرسوم الرئاسي 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع الرواتب، الجريدة الرسمية عدد 61.

⁶ التعليمات رقم 07 المؤرخة في 29 سبتمبر سنة 2007 المتعلقة بتصنيف النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم.

⁷ مؤذن فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 45.

ب- الترقية: الترقية هي عملية تحريك إلى أعمال أفضل والوظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصحبها زيادة في الأجر وملحقاتها.¹

ويرتبط مفهوم الترقية عموماً بتقييم الأداء لكل موظف أثناء مساره المهني وهو تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج الملائمة، فالترقية تكون في الدرجات وفي الرتبة والى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء وهو مفهوم الذي استقر عليه المشرع الجزائري من خلال المادة 98² التي تنص على أنه: "يهدف تقييم الموظف إلى: -الترقية في الدرجات.

-الترقية في الرتبة.

-منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.³

1-الترقية في الرتبة: تتمثل في الترقية في الرتبة وفقاً لما تتضمنه المادة 107⁴ من الأمر 03-06 السالف ذكره من أجل الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى منها مباشرة و تنص هذه المادة على: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في سلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

1. على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.

2. بعد التكوين المتخصص.

3. عن طريق الامتحان المهني أو الفحص المهني.

¹ شنوفي نور الدين، المرجع السابق، ص 89

² المادة 98 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

³ مؤذن فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 41.

⁴ المادة 107 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

4. على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة متساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة مع مراعاة أن لا يستفيد الموظف من الترقية بهذه الطريقة مرتين متتاليتين."

2- الترقية في الدرجة: وفقا لنص المادة 106¹ من الامر 06-03 السالف ذكره والذي عرف الترقية في الدرجة كالأتي: "تتمثل الترقية بالدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم". والجدير بالذكر تخضع لعملية التقييط والتقدير من طرف الرئيس السلمي الذي يرفع بهذا الشأن تقرير للجنة الإدارية متساوية الأعضاء.²

ج- النقل: يمكن الاعتماد على طريقة النقل كجزء للعامل الذي قام بانجاز عمله بأحسن وجه وتحفيزه من خلال نقله لوظيفة أخرى بمهام أكثر ومسؤوليات أكبر لكن بنفس الأجر، لذلك لم يهمل المشرع الجزائري هذا الجانب، حيث أنه يمكن أن تكون حركات النقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو طابع محدود وظرفي، وتتم في حدود ضروريات العمل.³

د- المنح والتعويضات: قام المشرع الجزائري بربط المنح بنتيجة الأداء من خلال نص المادة 124⁴ من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والتي تنص على: "تخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات، وكذا بمكان ممارستها وبالظروف الخاصة للعمل". وإضافة إلى ذلك تخصص زيادة على الراتب تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه طبقا لأحكام المادة 125⁵ من الامر 06-03 السالف ذكره، والتي تنص على: "زيادة على الراتب المنصوص عليه في المادة 119 أعلاه يمكن للموظف أن يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه".⁶

¹ المادة 106 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق

² مؤذن فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 42.

³ مرماط نبيلة، المرجع السابق، ص 87.

⁴ المادة 124 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁵ المادة 125 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁶ مرماط نبيلة، المرجع السابق، ص 88.

هـ- الظروف المادية للعمل: يقصد بالظروف العمل بصفة عامة كل ما يحيط الفرد في عمله ويؤثر على سلوكه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل فيها فالإدارة ملزمة بتوفير السلامة للموارد البشرية.¹

وتسعى المؤسسة لتوفير كافة الظروف المادية لتهيئة جو مناسب للعمل والتحفيز على الإبداع والابتكار، وقد نوه المشرع الجزائري أنه يخصص تعويضات لتعويض التبعيات الخاصة بالعمل، كما أن للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.²

2- الحوافز المادية السلبية: وهي الوسائل التي تتخذها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات الغير المقبولة مثل: عدم طاعة الأوامر، عدم الشعور بالمسؤولية، الكسل في العمل.³ وتعتمد الحوافز السلبية كوسيلة لردع الموظف عن هذه السلوكات السلبية وهي تشكل تخذ الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء وبمناسبة تأدية مهامه يعرض صاحبه لعقوبة تأديبية.⁴

وقد أورد المشرع حسب الامر 06-03 المذكور سابقا أقسام العقوبات وهي حسب جسامته الخطأ:

أ- الدرجة الأولى:

1- التنبيه.

2- الإنذار الكتابي.

3- التوبيخ.

ب- الدرجة الثانية:

1- التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام.

2- الشطب من قائمة التأهيل.

ج- الدرجة الثالثة:

1- التوقيف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام.

¹ بن دريدي منير، المرجع السابق، ص122.

² مرماط نبيلة، المرجع السابق، ص90.

³ بن دريدي منير، المرجع السابق، ص123.

⁴ مرماط نبيلة، المرجع السابق، ص90.

2-التنزيل من درجة إلى درجتين.

3-النقل الإجباري.

د-الدرجة الرابعة:

1-التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.

2-التسريح.¹

ثانيا: الحوافز المعنوية.

وهي عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية ولا تعتمد على المال في ذلك.²فهي الحوافز التي تؤثر في الروح المعنوية للموظفين وزيادة رضاهم وهي تعتبر بمثابة جزاء على سلوكهم الايجابي وتحقيق أهداف المؤسسة. ولقد أورد المشرع الجزائري توليفة من هذه الحوافز في قانون الوظيفة العمومية والذي ينضم المؤسسات العمومية الإدارية³وتتمثل في الآتي:

1-الحوافز المعنوية الايجابية:

تستعمل هذه الحوافز للتأثير على الروح المعنوية للموظفين وزيادة رضاهم،وتعتبر كجزء على سلوكهم الايجابي وتحقيق أهداف المؤسسة.

أ-ضمان واستقرار الوظيفة:إن شعور الفرد بأن هذه الوظيفة دائما تجعله يشعر بالاستقرار والأمان،مما يدفعه للعمل بكل قوة ليضمن البقاء واستمرار الدولة،لأن هذا مقترن ببقائه واستقراره،حيث نلاحظ أن المشرع الجزائري يضمن له هذه الخاصية.⁴

ب-توفير الجو ملائم للعمل وروح الفريق:تفطن المشرع الجزائري لأهمية توفير الجو الملائم للعمل وخلق علاقات احترام بين الموظفين،ومنحهم حرية الرأي والإنصاف في التعامل مع الأفراد فمن خلال نص المادة 26⁵من الامر 03-06 والتي تنص على أن"حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام التحفظ المفروض عليه" وكذا نص المادة 28⁶والتي تنص على"لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم النقابي أو جمعية أي تأثير على الحياة

¹ شنوفي نور الدين،المرجع السابق،ص138.

² بن دريدي منير،المرجع السابق،ص121.

³ مرماط نبيلة،المرجع السابق،ص89.

⁴ نفس المرجع ،ص90.

⁵ المادة 26 من الأمر 03-06المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية،المرجع السابق.

⁶ المادة 28 من الأمر 03-06المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية،المرجع السابق

المهنية للموظف" فقد عمل المشرع على ضمان حرية رأي الموظفين وكذا على عدم التمييز بينهم لأي سبب كان وضمان عدم تأثير على حياتهم المهنية بسبب انتمائهم للتنظيمات النقابية أو الجمعيات أو الأحزاب السياسية أو بسبب آرائهم قبل أو بعد العهدة الانتخابية.¹

ج- التكوين: للتكوين أهمية بالغة باعتباره حافزا معنوي ومادي للموظف، وذلك لاكتساب الموظف مهارات وقدرات جديدة تجعله يتأقلم مع المتغيرات الجديدة ويؤدي إلى الثقة أكبر في النفس باعتباره أحد ركائز التي تقوم عليه الإدارة العامة.²

د- المكافآت المعنوية: يمكن أن يسلم للموظفين أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية، يحدد طبيعتها وخصائصها وكيفية منحها عن طريق التنظيم، ويمكن للموظف الذي قام بتأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من الأوسمة شرفية أو مكافآت بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى سلطة وزارية مختصة.³ وهذا طبقا للمادة 112⁴ من الامر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية التي تنص:

"يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة أو شهادات وزارية.

تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكيفية منحها عن طريق التنظيم"

هـ- العطل: لكل موظف الحق في الراحة من ضغط العمل من أجل تجديد نشاطه، كما أن ظروفه الصحية والاجتماعية قد تضطره لطلب أجازة، كما أن المصلحة العامة تقتضي في الكثير من الأحيان منح الموظف فترة من الراحة ليعود بعدها بنشاط وحيوية.⁵

والموظف له الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، تمنح على أساس العمل المؤدي خلال الفترة المرجعية، التي تمتد من أول يوليو من العطلة السابقة إلى 30 يوليو من سنة القادمة وقد

¹ حسونة بلقاسم، المرجع السابق، ص 45.

² مهدي رضا، المرجع السابق، ص 133.

³ مؤذن فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 43.

⁴ المادة 112 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

⁵ مهدي رضا، المرجع السابق، ص 134.

تطرق المشرع الجزائري إلى كل النقاط المتعلقة بالعتل في الامر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.¹

2- الحوافز المعنوية السلبية. ونميز فيها بين:

أ- الحوافز المعنوية السلبية البسيطة: تقرض هذه العقوبات على الأخطاء البسيطة والتي لا تؤدي إلى الأضرار الجسيمة للمؤسسة والمتمثلة في الأتي:

1- الإنذار والتوبيخ: وذلك في حالة ارتكاب الأخطاء من الدرجة الأولى وهي الإخلال بالانضباط العام والذي يمكن أن يمس السير الحسن للمصالح أو درجة الثانية المتمثلة في إهمال المساس سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين أو أملاك الإدارة.

2- التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام.

3- الحرمان من الترقية.²

ب- الحوافز المعنوية السلبية الجسيمة: وتتنطبق في حالة ارتكاب الموظف أخطاء من الدرجة الثالثة أو الرابعة وكذا في النقل الإجباري و التوقيف عن العمل من (4) إلى (8) أيام أو التنزيل من درجة إلى درجتين أو الرتبة السفلى وكذا التسريح من الوظيفة.³

وفي الأخير نستنتج بأن الحوافز المقدمة للموظف من أجل زيادة الرغبة في العمل وتحقيق درجة عالية من إثارته وحفزه على أداء عمله على أحسن وجه، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة العمومية ليشمل الهدف الوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة والشاملة.⁴

¹ مرماط نبيلة، المرجع السابق، ص 91.

² نفس المرجع، ص 93.

³ نفس المرجع، ص 94.

⁴ مؤذن فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 47.

المطلب الثاني:

آلية الالتزام بأخلاقيات المهنة وأثرها في إحداث التطور الإداري.

تعتبر أخلاقيات المهنة من الضروريات بالنسبة للمؤسسات الحكومية، وهذا ليس فقط لجعلها الوظيفة العامة أكثر استقامة واستجابة للتطور المهني وأداء الواجبات بطريقة فعالة، بل أيضا تساعد على تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ولقد ساعد ذلك على مواجهة كل أنواع الفساد، وأهتم المشرع الجزائري بإبراز وتحديد الالتزامات المهنية للموظف فيما يخص جانب الأخلاقيات.¹

وقد جاء الامر 06-01² المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته بمعايير جديدة أكثر جدية ومهمة في كل شخص يتولى وظيفة القطاع العام إذ لا بد لأي موظف أن يتوفر على قيم ومبادئ النجاعة والشفافية والجدارة والإنصاف والكفاءة ويتم اختياره بناء على البحث في السيرة الذاتية أو عن طريق المسابقة، غير أن ذلك لا يكفي إذ لا بد من متابعة عمله لوضع برامج تكوينية وتعليمية وفقا لمستواه ومؤهلاته العلمية من أجل الأداء الصحيح والنزيه والسليم لوظائفه.³

وتعتبر هذه الالتزامات المتعلقة بالمهنية واجب على الموظف بمجرد تنصيب الموظف في منصب شغله فهذه الواجبات تستهدف أداء العمل على الوجه المطلوب قانونا، والمحافظة على أسرار العمل واحترام الرؤساء وقد أورد هذه المشرع هذه الواجبات التي تعتبر بمثابة أخلاقيات وجب الالتزام بها من خلال المواد 40 إلى غاية المادة 54 من الامر 06-03 السالف ذكره.⁴

وهذه الالتزامات والواجبات المهنية والأخلاقية منها ما هي مشتركة تنظمها أحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية وهذه الالتزامات تجد تبريرها من خلال خصوصية المهام

¹ دحمان الويزة، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، سنة 2011-2012، ص 81.

² قانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق ل 20 فبراير سنة 2006 يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

³ دحمان الويزة، المرجع السابق، ص 83.

⁴ حسونة بلقاسم، المرجع السابق، ص 46.

الممارسة من قبل أعوان الدولة باعتبار أن عون الدولة هو قبل كل شيء في خدمة الجمهور الذي أنشأ من أجله المرفق ومنصب العمل الذي يشغله الموظف وهي لها جانب ايجابي يتعين عليه القيام بها فضلا عن التزامه بالامتناع عن أعمال محظورة عليه وهو الجانب السلبي.¹

الفرع الأول: عناصر أخلاقيات المهنة الواجب الالتزام بها.

يقصد بأخلاقيات المهنة مجموعة من القواعد والضوابط والمعتقدات والقيم التي تحدد السلوك الذي يجب على الموظف العام الالتزام به عند ممارسته لعمله في أي وقت، أي مكان، والأخلاق الإدارية تظهر جليا في غياب القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم سير الجهاز الإداري، وفي كل مجال فيه خلل وفساد بدا يأخذ مكانه في التعاملات الإدارية وهنا تظهر الحاجة إلى أخلاقيات التي تحد من تسلسل هذه الظواهر لسد العجز والغموض والثغرات التي تكون في الأحكام التنظيمية والقانونية.²

وتتمثل هذه الالتزامات التي تقع على الموظف أثناء تأدية مهامه في الإدارات والمؤسسات العمومية في الآتي:

1- الالتزام بالسر المهني: لقد نصت جميع النصوص والقوانين المنظمة للمسار الوظيفي العام على هذا المبدأ نظرا لأهميته بالنسبة للمحافظة على أسرار الوظيفة العمومية ويتمثل واجب السر المهني في عدم الإفشاء الأسرار المهنية، وعدم إخراج أية وثيقة أو خبر.³

ومن تطبيقات هذا الالتزام ما نصت عليه المادة 48⁴ من الأمر 06-03 السالف الذكر والتي نصت على "يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني، ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة لحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة، ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص

¹ مهدي رضا، المرجع السابق، ص 135.

² بن صديق رمزي، دور الحماية الجنائية لنزاهة الموظف العمومي في ظل قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2012-2013، ص 64.

³ دحمان الويزة، المرجع السابق، ص 57.

⁴ المادة 48 من الأمر 06-06، المرجع السابق.

مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة" فهذا يقصد بأنه يتيح عمل الموظف الاطلاع على العديد من الأسرار المتعلقة بالوظيفة العمومية من خلال الوثائق الإدارية وتظلمات الأفراد، أو الاتصال المباشر بهم والتي وجب عليه عم إفشاء هذه الأسرار.¹

2- الالتزام بالقيام بالخدمة: جاء في الامر 03/06² السالف ذكره بواجب آخر متمثل في الالتزام بتنفيذ المهام المسندة إليه مهما كانت رتبته في السلم الإداري. ومن التعريفات المقدمة عن الطاعة بمعناها الواسع أن طاعة الرؤساء هي النتيجة المنطقية والعلمية للواجب الذي يلتزم به كل موظف حتى الذين هم رؤوس السلطة وهو احترام القانون.³

3- الالتزام بالطاعة: نص المشرع في نص المادة 40⁴ من الامر 03-6 المشار إليه سابقا على أن "يجب على الموظف، في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها". وذلك لاعتبار وضعيته كمؤتمن على المصالح الدولة ولوضعيته التبعية الهرمية التي تفرض عليه تنفيذ المهام الموكلة إليه وذلك مهما كانت رتبته في السلم الإداري، لكونه مسؤولا على تنفيذها.⁵

4- منع قبول الهبات والهدايا: من الملاحظ أن الأمر 03-06 نص صراحة على منع الموظف من قبول أو طلب أو اشتراط أو استلام هدايا، أو إي امتيازات من أي نوع كانت ويشدد على ذلك بقوله سواء كانت مباشرة أو بواسطة شخص آخر مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.⁶

وتعتبر هذه الالتزامات بمثابة الواجبات الملقاة على عاتق الموظف العام أثناء تأدية مهامه والتي تعتبر كمبادئ أساسية لضمان استقرار المرفق العام والتي غالبا ما تترجم إلى ذلك وتكون مقننة ومكتوبة.⁷

الفرع الثاني: طرق تفعيل أخلاقيات المهنة في قطاع الوظيف العمومي.

¹ حسونة، بلقاسم، المرجع السابق، ص 47.

² الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

³ مهدي رضا، المرجع السابق، ص 141

⁴ المادة 40 من الأمر 03-06، المرجع السابق.

⁵ دحمان لويظة، المرجع السابق، ص 58.

⁶ مهدي رضا، المرجع السابق، ص 143.

⁷ دحمان لويظة، المرجع السابق، ص 60

تعد الأخلاقيات الإدارية محور ارتكاز الذي يمنع ويكافح الانحراف والفساد الإداري وغير ذلك من السلوكات المنافية للأخلاق، والتي يمكن أن تهدد الأمن الاجتماعي، إذا مست العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، حيث أن التمسك بعدد من السلوكات والمبادئ والقيم الأخلاقية هو أساس نجاح كل الموظف في عمله¹ ويمكن أن نحدد تطور زيادة أخلاقيات المهنية الإدارية من خلال الآتي:

1- لم يعد مفهوم أخلاقيات الإدارة مفهوما ذاتيا يتعلق بالفرد ولا يمكن التأثير به، بل أصبحت الإدارة اليوم بأمس الحاجة إلى مغادرة هذا المفهوم والنظر إلى الأخلاقيات الإدارية على أنها أحد مصادر التمويل السلوكي الذي يؤدي إلى الريح الاجتماعي.²

2- الانتقال من الأساليب العلاجية في فرض النظام التأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى أساليب الوقائية في اختيار المدربين والتدريب والتوعية، والنموذج الأخلاقي والثقة المتبادلة بين الطرفين (الإدارة والموظف).

3- الانتقال من الاعتقاد بأن أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التدريب عليها إلى كونها مسألة إدارية تتعلق وقيم المنظمة فلا بد من إعداد الأفراد فيها وتدريبهم عليها.³

وكذلك ضرورة إعداد مدونة لأخلاقيات المهنة في قطاع الوظيف العمومي، التي كانت حkra لوقت طويل حkra على المهن الحرة وذلك بالرغم من توفرها على قواعد محددة، منها من هو مقنن في القانون الأساسي للوظيفة العمومية، أو في النصوص المرتبطة به فهذه المدونة تعتبر بمثابة مجموعة من القيم التي تساعد في حسن سير المرافق والمؤسسات الإدارية. و ضرورة التركيز على المسؤولية العامة.⁴

فالإدارة الجزائرية لا تزال تفتقر إلى الكثير في مجال أخلاقيات ويظهر جليا في المشكلات والمعضلات الأخلاقية التي تواجهها يوميا، حيث تسعى إلى العمل وفقا قواعد

¹ دحمان الويزة، المرجع السابق، ص 121.

² شراد وافية، مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2014-2015، ص 94.

³ دحمان الويزة، المرجع السابق، ص 122.

⁴ سباق سلوى، الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2012-2013، ص 7

عمل قائمة على الكفاءة في مقابل الأخلاقيات لذلك ندعو الإدارة الجزائرية إلى تحقيق التوازن بين الأداء والفاعلية والأخلاقيات، والعمل على ترسيخ تقاليد وأصول المهنة وتجاوز فكرة التي تعد الإدارة اختصاص من لا اختصاص له.¹

¹ دحمان لويظة، المرجع السابق، ص122.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل الثاني نكون قد قدمنا أهم الآليات التي تساعد العنصر البشري في تطوير كفاءته وخبراته وبالتالي ينعكس إيجابا على الإدارات والمؤسسات العمومية، فمن خلال الفصل الأول تطرقنا لآلية التدريب والتكوين الإداري، واستنتجنا إلى أن الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلالهم، حيث يتطلب هذا الاعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الاعتبار مكان، نوع، واستمرارية العملية التدريبية.

فالمشروع الجزائري قد عمل على تطوير كفاءة المدرب من خلال العديد من النصوص التنظيمية وصولا إلى الأمر 06-03¹ المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية أما الآلية الثانية فتتمثل في التحفيز ودوره في إنجاح العلاقة التبادلية بين الموظف العام والإدارة وتعتمد المؤسسة من أجل زيادة فاعلية موظفيها على تعظيم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية وعلى أسس معينة وإتباع خطوات منهجية تشمل تحفيز الأفراد بشكل فعال وإيجابي والمشروع الجزائري لم يتطرق إلى موضوع التحفيز بصفة مباشرة بل أشار إليها ضمنا من خلال مجموعة من المواد الواردة في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية وهذا لتحديد مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسات الإدارية العمومية في الجزائر فكل الأنواع التحفيزية إلي تمنح للموظف العام، من أجل دفعة لزيادة الرغبة في العمل وتحقيق درجة عالية من إثارته وحفزه على أداء عمله على أحسن وجه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة العمومية ليشمل هذا الهدف الوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة والشاملة.

¹ الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

وكذلك تطرقنا إلى أخلاقيات المهنة التي يلتزم بها الموظف عند أداء مهامه والتي تعتبر حاجز أمام تفشي ظاهرة الفساد الإداري والتي تؤثر سلبا على تطور الإدارات والمؤسسات الإدارية وتطرقنا إلى أهم أسباب تدني هذه الأخلاقيات في الإدارات العمومية وكذا سبل تطويرها من أجل الوصول إلى إدارة عمومية ذات كفاءة وخالية من أي تحقيق التوازن بين الأداء والفعالية والأخلاقيات.

خاتمة:

من خلال ما تقدم في موضوع مذكرتنا نستنتج أن العنصر البشري قد حظي باهتمام كبير وتطورا تدريجيا مع تطور ونمو ظاهرة إدارة الموارد البشرية، والتي أدت إلى تكريس مبدأ أهمية العنصر البشري في أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة وهذا نظرا للدور الذي يلعبه في تسيير وتطوير الإدارة أو المنظمات التي يعمل فيها حيث أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تطوير محورين أساسيين هما: أن إدارة الموارد البشرية قد تؤدي إلى زيادة توطيد العلاقة بين المؤسسة والعنصر البشري وكذلك يؤدي إلى تحقيق نتائج ايجابية سواء للموظف العام (العنصر البشري) أو للمؤسسة التي يعمل فيها.

أما في الجزائر فإن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية فقد عرف تأخرا في الظهور ثم التطور وهذا نظرا للحالة السياسية التي كانت سائدة بعد الاستقلال عرقلت فكرة تسيير الموارد البشرية استندت الدولة على أسلوب التسيير الذاتي لتلك المؤسسات العمومية والإدارات، ومع ظهور الإصلاحات المؤسساتية التي تبناها المشرع وإصدار العديد من القوانين والأنظمة المهتمة بالعنصر البشري أو الموظف العام وهذا في سبيل الوصول إلى موظف عام ذو كفاءة قادر على مواكبة كل التطورات الحاصلة في مجال تسيير الإدارات والمؤسسات العمومية، ولعل أهم ما حقق في مجال تسيير وإدارة الموارد البشرية في الجزائر هو التسيير التقديري للموارد البشرية، وكذلك القانون 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية الذي حدد مجموعة من الآليات التي تخص الموظف العام والتي من شأنها تطوير فعاليته في الإدارات والمؤسسات العمومية .

وظف إلى أنه بالرغم من أن المشرع الجزائري قد أورد هذه الآليات فلا يوجد تطبيق فعلي وجدي له خاصة في ما يخص آلية التكوين وكذا ضرورة محاربة مختلف أوجه الفساد الإداري التي تعصف بالإدارات والمؤسسات العمومية خاصة بيروقراطية التي تعرقل تسييرها وبالتالي تطويرها، وضرورة تطبيق ميثاق أخلاقيات المهنة تطبيقا صارما من أجل القضاء

على مختلف أشكال التهاون واللامبالاة والتي تؤثر سلبا على كفاءة وأداء الموظف العام والتي بدورها تؤثر على تطوير الإدارات والمؤسسات العمومية التي يعمل فيها.

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب.

1. خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، ط1، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2010.

2. شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، صادر عن المعهد الوطني للتكوين مستخدمى التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، سنة 2011.

3. نوري منير، تسيير الموارد البشرية وفقا للقانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2008.

4. ياغي عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ج1، دار الوائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010.

ثانياً: الرسائل الجامعية والمذكرات.

أ- رسائل الدكتوراه:

1. -رقام لينده، "دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية

الكبرى في ولاية سطيف" رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم

الاقتصادية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2013-2014.

2. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية وآفاقها في الجزائر في ظل العولمة، رسالة لنيل شهادة

الدكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر، كلية الحقوق بن عكنون، سنة 2004-2005.

3. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان سنة 2014-2015.

ب- رسائل الماجستير:

1. العلمي عبد الله، علاقة أداء الموارد البشرية بتنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2011-2012.

2. بن صديق رمزي، "دور الحماية الجنائية لنزاهة الموظف العمومي في ضل قانون حماية الفساد ومكافحته"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية سنة 2012-2013.

3. بن دريدي منير، "إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية (التدريب، التحفيز) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع"، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009-2010.

4. بن فرحات مولاي حسن، "إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، جامعة احمد لخضر باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011-2012 .

5. بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والإعلام، سنة 2010-2011.

6. تيشات سلوى، "اثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة احمد بوقره بومرداس" مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في

- العلوم الاقتصادية تخصص تسيير منظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2009-2010.
7. تيميزار كمال، دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2013-2014.
8. دحمان الويزة، "تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بكلية العلوم السياسية والإعلام، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام سنة 2011-2012.
9. دراني ليندة، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، سنة 2005-2006.
10. يحي زروقي، "دور التكوين الإداري في عصرنة الإدارة العمومية، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سنة 2009-2010
11. عيرش ليندة، التنظيم الإداري في جامعة الجزائر، دراسة ميدانية لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، سنة 2008-2009.
12. عقون شراف، "سياسات تسيير الموارد البشرية في الجماعات المحلية دراسة حالة ولاية ميلة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006-2007.

13. عبده عز الدين، "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر"، بحث للحصول على شهادة الماجستير في القانون، تخصص الإدارة والمالية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، سنة 2001-2002.
14. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2006-2007.
15. مرماط نبيلة، "فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008-2009.
16. مدوري نور الدين، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم" مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، سنة 2010-2011.
17. مهدي رضا، النظام القانوني للوظيفة العمومية في ظل الامر 03/06، مذكرة نيل شهادة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، سنة 2008/2009.
- 18- مداحي عادل، وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى إدارة الجمارك، جامعة بن وسف بن خدة، كلية الحقوق ببن عكنون، سنة 2012-2013.
- ج-مذكرات الماستر:
1. حسونة بلقاسم، "الالتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2013-2014.

2. سباق سلوى، الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2012-2013.
3. شراف وافية، مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2014-2015.
4. طويل عمار، "التكوين الإداري في الوظيفة العمومية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2013-2014.
5. عشاش مسعود، الحقوق المالية للموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2013-2014.
6. غوفي هارون، المبادئ العامة في تولي الوظائف العامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2013-2014.
7. قويدر مريم، الوضعيات القانونية للموظف وحركات النقل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2012-2013.
8. لعواشرية تقي الدين، تطور الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2014-2015.

9. مؤذن فاطمة الزهراء، "دور التحفيز في الموظفين في الإدارة المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قسم العلوم السياسية، سنة 2013-2014.

ثالثا: النصوص القانونية.

1. القانون رقم 59/85، المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 13، المؤرخة في 24 مارس 1985.

2. القانون رقم 12/78 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية عدد 32.

3. القانون رقم 11/90 المؤرخ في 20 رمضان 1990 الموافق ل 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

4. القانون رقم 01/60 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق ل 20 فيفري سنة 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.

5. الأمر 133/66 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية الجزائرية، الجريدة الرسمية رقم 46 المؤرخة في 1966.

6. الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، جريدة رسمية عدد 46.

7. المرسوم الرئاسي رقم 503/62 المؤرخ في 19 جويلية 1962، المتضمن لتدابير الاختيار لشغل الوظيفة العمومية، جريدة رسمية رقم 03 المؤرخة في 20 جويلية 1962.

8. المرسوم الرئاسي رقم 304/07، المؤرخ في 19 سبتمبر 2007، المتضمن تحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع الرواتب، جريدة رسمية عدد 61.

9. المرسوم التنفيذي رقم 52/69 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المتخصصة لتسيير التكوين والإلتقان للموظفين وأعوان الدولة، الجريدة الرسمية العدد 49 المؤرخة في 20 ماي 1969.
10. المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، جريدة رسمية عدد 13 المؤرخة في 24 مارس 1985.
11. المرسوم رقم 92/96 المؤرخ في 3 مارس 1996 يتعلق بالتكوين للموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية العدد 16 المؤرخة في 6 مارس 1996.
12. المرسوم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1996، المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الجريدة الرسمية عدد 26 سنة 1995.
13. المرسوم التنفيذي رقم 17/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 92/96، الجريدة الرسمية رقم 4.
14. المرسوم التنفيذي 146/04 المؤرخ في 29 ربيع الأول 1425 الموافق ل 19 مايو 2004 تامتضمن إنشاء لجنة وزارية مشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية عدد 31.
- رابعا: المناشير والتعليمات.

1. التعليمات رقم 06 مؤرخة في 06 ماي 2008 يتضمن تعديل التعليمات رقم 02 المؤرخة في 25 جانفي 1997 المتعلقة بإثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية.
2. التعليمات رقم 07 المؤرخة في 21 سبتمبر 2007 المتعلقة بالنظام الجديد بتصنيف الموظفين ودفع مرتباتهم.
3. المنشور رقم 263 المؤرخة في 09 أوت 1999 المتعلق بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

خامسا:المجلات.

1. الداوي شيخ،تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية،مجلة الباحث،جامعة الجزائر،العدد السادس،سنة2008.
2. إبراهيمي عبد الله-حميدة مختار،دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد السابع.
3. حامدي نور الدين ، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية،مجلة الندوة للدراسات القانونية، جامعة الجزائر3،كلية العلوم السياسية العدد الأول سنة2013 .
4. رقام ليندة،إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة فكر المعرفة،دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية،مجلة تواصل،جامعة باجي مختار عنابة،عدد24،جوان 2009.

سادسا:الملتقيات.

1. لواح منير-حبلي حسيبة،المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وأساس التسيير التقديري في الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية،الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية يومي 28/27 فيفري2013،جامعة محمد خيضر بسكرة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

الفهرس

الإهداء.

مقدمة.....1

الفصل الأول

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجزائر.....5

المبحث الأول: تطور إدارة الموارد البشرية في الجزائر.....6

المطلب الأول: تطور عملية تسيير الموارد البشرية في ظل الإصلاحات الواردة في قطاع

الوظيفة العمومية.....6

الفرع الأول:مرحلة ما قبل ظهور نظام التسيير التقديري للموارد البشرية.....6

الفرع الثاني: مرحلة ما بعد ظهور نظام التسيير التقديري للموارد البشرية.....13

المطلب الثاني:مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية.....16

الفرع الأول:المهام الإدارية البحتة.....16

الفرع الثاني:المهام التخصصية.....17

المبحث الثاني: علاقة العنصر البشري بالإدارة الجزائرية.....19

المطلب الأول: :الضوابط المتعلقة باختيار الموظف العام.....19

الفرع الأول: الضوابط القانونية في اختيار الموظف العام.....20

الفرع الثاني:الضوابط الإجرائية للالتحاق بالوظيفة العمومية.....23

المطلب الثاني:التغيرات الواردة في عملية تسيير الموارد البشرية في الجزائر.....28

الفرع الأول:المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.....28

الفرع الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....30

خاتمة الفصل الأول:.....35

الفصل الثاني

الآليات المعتمدة لتطوير فعالية العنصر البشري في الإدارة الجزائرية.....36

المبحث الأول:آلية التكوين والتدريب الإداري.....37

المطلب الأول:ماهية التكوين والتدريب الإداري.....37

الفرع الأول:مفهوم التكوين والتدريب الإداري.....38

الفرع الثاني:المؤسسات التكوينية التي كرسها المشرع الجزائري في عملية تكوين الموظف العام.....43

المطلب الثاني:أنواع التكوين الإداري.....47

الفرع الأول:التكوين المتخصص.....47

الفرع الثاني:التكوين المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات.....53

المبحث الثاني:آلية نظام التحفيز والالتزام بأخلاقيات المهنة.....59

المطلب الأول:آلية التحفيز الإداري.....59

الفرع الأول:تعريف التحفيز الإداري.....60

الفرع الثاني:أنواع التحفز الإداري.....61

- المطلب الثاني:آلية الالتزام بأخلاقيات المهنة وأثرها في إحداث التطور الإداري.....69
- الفرع الأول:عناصر أخلاقيات المهنة الواجب الالتزام بها.....70
- الفرع الثاني:طرق تفعيل أخلاقيات المهنة في قطاع الوظيفة العمومية.....71
- خاتمة الفصل:.....74
- خاتمة.....76
- قائمة المراجع.....78