

## فرص ترقية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية: دراسة حالة الجزائر

THE PROMOTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OPPORTUNITIES IN  
THE CIVIL SERVICE: CASE STUDY OF ALGERIALES OPPORTUNITES D'AMELIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE: ETUDE DE CAS DE L'ALGERIEإيمان بوجاهم<sup>1</sup> ، عبد العزيز شرابي<sup>2</sup>

تاريخ النشر: 2020/12/30

تاريخ القبول: 2019/11/19

تاريخ الإرسال: 2019/05/28

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية، وكيفية الانتقال من المنهج القانوني الإداري في تدبير شؤون هذه الكوادر إلى تبني المقاربة التسييرية وإعتماد آليات وميكانيزمات التسيير الحديث، سعياً للإرتقاء بهذه الوظيفة إلى مستوى الكفاءة والفعالية، معتمدين في ذلك على منهج دراسة الحالة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن إعتماد المناهج والآليات الحديثة في قطاع الوظيف العمومي الجزائري لازال يعتره العديد من الصعوبات والعراقيل، لاسيما فيما يتعلق بمدى تمكن مؤسسات وإدارات هذا القطاع من التخلص من التضخم الوظيفي الذي يميزها، تفعيل عملية تكوين وتأطير طاقاتها البشرية، وإعتماد الأساليب العلمية والموضوعية والتكنولوجية الحديثة في تدبير شؤونها.

**الكلمات المفتاحية:** تسيير الموارد البشرية؛ وظيفة عمومية؛ ترقية تسيير الموارد البشرية؛ قطاع الوظيف العمومي الجزائري.

**Abstract :**

This paper attempts to highlight the reality of the human resources management in the Algerian's civil service. Moreover, it shows the way of transiting from the legal administrative approach of managing these resources to adopting the managerial approach. For enabling the set up of the new management tools and mechanisms. That to promote this function to the efficiency and the effective level, relying on the method of case study. The study concludes that the adoption of modern approaches and mechanisms in the Algerian's civil service still faces many difficulties and obstacles. Especially what concerns the ability of eliminating overstaffing in the sector's institutions and administrations, strengthening the process of training and coaching their human resources, and the use of scientific, modern, and new technological methods for managing their activities.

**Keywords:** human resources management; civil service; promote the human resources management; Algerian's civil service.

\*المؤلف المراسل

<sup>1</sup> Imene BOUDJEHAM, University of Constantine2-Abdelhamid Mehri, GMES laboratory: Algeria, [imene.boudjeham@univ-constantine2.dz](mailto:imene.boudjeham@univ-constantine2.dz)

<sup>2</sup> Abdelaziz CHERABI, University of Constantine2-Abdelhamid Mehri, GMES laboratory: Algeria, [abdelaziz.cherabi@univ-constantine2.dz](mailto:abdelaziz.cherabi@univ-constantine2.dz)

## Résumé :

Cette étude vise à éclairer les pratiques de gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne, et de trouver le meilleur moyen de passer d'une approche administrative juridique dans la gestion de ces ressources vers l'adoption d'une nouvelle approche managériale, afin de promouvoir la performance de cette fonction jusqu'au niveau d'efficacité et d'efficacités souhaitées, se basant pour cela sur la méthode d'étude de cas. Les résultats de cette étude montrent que l'adoption des approches et des mécanismes modernes dans la fonction publique algérienne rencontrent de nombreuses difficultés et obstacles, notamment en ce qui concerne la capacité des institutions et des administrations de ce secteur à éliminer le sureffectif, et à renforcer le processus de formation et de coaching de leurs ressources humaines, ainsi que l'utilisation des méthodes et des technologies modernes dans la gestion de ses activités.

**Mots clés :** gestion des ressources humaines; fonction publique; perfectionnement de la gestion des ressources humaines; fonction publique algérienne.

## مقدمة

تحتل هيئات الوظيفة العمومية بأهمية خاصة ضمن التشكيلة المؤسساتية لأجهزة الدولة، كونها تتميز عن باقي الهيئات الأخرى بتأدية خدمات عامة للجمهور تستهدف من وراء ذلك تحقيق المصلحة العامة. وحتى تؤدي هذه الأخيرة مهمتها على أكمل وجه لا بد من الإهتمام بأهم مورد لديها ألا وهو المورد البشري الذي تناط به مهمة الإرتقاء بجودة الخدمة العمومية المقدمة.

إلا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى مختلف هيئات وإدارات الوظيفة العمومية الجزائرية لازالت تكتسي الصبغة القانونية الإدارية، كونها تستمد شرعيتها في إحترام وتطبيق مختلف النصوص القانونية والتشريعية الممركزة، بدلا من تحقيق الفعالية والنجاحة التسييرية، ما ينعكس بالضرورة على كفاءة وأداء الكادر البشري ساعد الإدارة المنفذ وعقلها المدبر. لذا أضحي من الضروري التطلع إلى تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، والعمل على إسقاط آلياتها ومنهجها الحديث المعتمد في التدبير على منظومة تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية، سعيا لإضفاء المزيد من المرونة والفعالية التسييرية على هذه الوظيفة. وذلك ما نود معالجته من خلال هذه الورقة البحثية، بطرح التساؤل الرئيسي الموالي:

### كيف يمكن ترقية وتحديث تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية تصاغ على النحو التالي:

- ما المقصود بترقية تسيير الموارد البشرية؟ وفيما يتمثل الإطار المرجعي لهذه الوظيفة لاسيما بالإدارة العمومية؟
- فيما تتجلى ميكانيزمات تطوير تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية؟

- ما هي خصائص تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية؟ وفيما تتمثل المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعال للآليات الحديثة في التسيير؟

للإجابة على التساؤل الجوهرى لهذه الورقة البحثية وكذا التساؤلات الفرعية، تم بناء الدراسة على إفتراض أساس كالتالي: إن الإنتقال من المقاربة القانونية الإدارية في تدبير شؤون الموارد البشرية بالوظيفة العمومية الجزائرية إلى تبني مقاربة تسييرية حديثة يقتضي مراجعة الإطار التشريعي لهذه الوظيفة، تفعيل دور ممتنهيها، تبني المهنية وإعتماد التكنولوجيا الحديثة في ممارستها.

ويتجلى هدف الدراسة في إبراز واقع تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية، وتوضيح أهم الإختلالات المنبثقة عن المنهج القانوني والإداري المعتمد في التسيير، مع التطرق لميكانيزمات وآليات التحديث والرقمي بهذه الوظيفة.

منهجية الدراسة: تقتضي طبيعة الدراسة والأهداف المحددة من خلالها إعتماد المنهج الوصفي التحليلي في توضيح وتحليل المفاهيم الأساسية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، مع الرجوع عند اللزوم إلى المنهج التاريخي بما يناسب عرض المقاربات والتأصيل النظري لموضوع الدراسة، وإعتماد منهج دراسة الحالة في عرض واقع ممارسات هذه الوظيفة لاسيما بإدارات قطاع الوظيف العمومي الجزائري.

و بالنسبة لتقنيات البحث فقد إرتأينا القيام بالمسح المكتبي لما هو متاح من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، إضافة إلى مختلف المقالات المنشورة في الدوريات الحديثة والمتخصصة، وإعتماد التقارير والمواقع المتضمنة إحصائيات ومؤشرات الدراسة.

## 1- مقارنة تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

إن نجاح مؤسسات وأجهزة الدولة في تأدية رسالتها يتوقف أساسا على مدى كفاءة وجدارة المورد الذي تولى به مهمة تأدية مهامها. لذا تعنى وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى هذه الأجهزة بأهمية خاصة، تترجمها القواعد واللوائح القانونية التي تخصصها السلطات المعنية لضبط سير هذه الوظيفة بنجاعة وفعالية.

وقد إرتأينا من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على المقاربة القانونية لتسيير الموارد البشرية أو ما يعرف بتسيير الموظفين في الوظيفة العمومية، وذلك بتوضيح الإطار المرجعي والقانوني لهذه الوظيفة.

## 1-1 ماهية تسيير الموارد البشرية

يعتبر مصطلح تسيير الموارد البشرية حديث النشأة، إذ تبلور وانتشر إيمانه في بداية السبعينات لاسيما لدى رواد منهج تسيير الموارد البشرية. الذين يرون أنه يمكن أن يكون هناك تجانس وتكامل بين الأهداف التنظيمية والإحتياجات الفردية عوض أن تكون متنافرة، في ظل ضرورة توفر ظروف تحقيق ذلك. وتحظى وظيفة تسيير الموارد البشرية بأهمية خاصة بين مختلف وظائف المنظمة كونها تعنى بأهم مورد إستراتيجي، هذا الأخير الذي "يشكل أحد أقطابها إذ يتمثل في جميع القوى العاملة بدون إستثناء من قيادات عليا، إلى مشرفين، إلى العمال المهنيين البسطاء" (مراد بيزة، 2016، صفحة 212)، لذا فيمكن النظر إلى مفهوم عملية تسيير وتدبير شؤون هذه الطاقات من مستويين، المستوى البراغماتي المتعلق بالتنظيمات، والمستوى الأكاديمي الخاص بنظرة المجتمع (فركوس، 2013/2012، صفحة 15). ومن بين تلك التعاريف نذكر ما أورده "Perreti" بأنه "مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المطلوب على الموارد البشرية اللازمة والكافية، بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل إستمرار حياة المؤسسة وتطورها" (شونوي، 2011، صفحة 10).

وقد عرفت تسمية إدارة الموارد البشرية عدة تطورات بداية من إدارة الأفراد إلى إدارة المستخدمين، ومن ثم إدارة الموارد البشرية، وحاليا تسيير رأس المال الفكري، وكان ذلك مصحوب بتنوع المدارس التي تناولت هذا المجال من التسيير، حيث نجد نظرية الإدارة العلمية، نظرية العقلانية الإجتماعية، نظرية الإدارة الإستراتيجية. إلا أن إدارة وتسيير هذه الكوادر على مستوى أجهزة وهيكل الدولة تضيف عليها صبغة خاصة، نرتقي التطرق إليها من خلال العنصر الموالي.

## 1-2 مرجعية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

إن إتساع دور الدولة وتزايد وظائفها وتعدد أنشطتها وإضطلاعها بتلبية إحتياجات المرتفق وتحقيق المنفعة والمصلحة العامة، جعل الوظيفة العمومية تمثل ركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها ورسم سياستها العامة، "هذا الكيان القانوني القائم في إدارة الدولة، والتي تتألف من مجموعة أعمال متشابهة ومتجانسة، توجب على القائم بها إلتزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة، ويطلق على شاغل الوظيفة إسم الموظف العام" (العبادي، 2013/2012، صفحة 41). وعليه فولج الكادر البشري إلى المجال العمومي يجعله يخضع لترسانة من النصوص القانونية والتشريعية التي تحكم سير وتنظيم عملية تدبير شؤونه، بل وتضفي على هذه الأخيرة صبغة خاصة تجعلها تختلف عما هي عليه في باقي القطاعات الأخرى، ومن ثم الإنتقال من وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى وظيفة تسيير الموظفين العموميين. والتي تعود مرجعيتها إلى مجموعة من المقاربات والنظريات، تتمثل فيما يلي:

## 1-2-1 نظرية الإدارة العامة

تبلورت وانتشرت هذه النظرية على يد المفكر الفرنسي "هنري فايول"، الذي يعتبر من رواد الفكر الإداري، حيث أسس بأفكاره المنهجية النظرية للإدارة من خلال تأليف مؤلفه الشهير الموسوم بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" سنة 1916. وتدرج هذه النظرية إلى جانب نظرية الإدارة العلمية "لفردريك تايلور" ضمن أبحاث المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية التي أعقب ظهورها الثورة الصناعية. ويتمحور مضمونها حول التركيز على مستوى الإدارة العليا، بتسليط الضوء على الممارسات والوظائف الإدارية الأساسية للمدير، والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. فضلا عن تحديد المبادئ العامة للإدارة والتي تتلخص في أربعة عشرة مبدأ: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام والتأديب، وحدة الأمر، وحدة التوجيه والهدف، المكافأة والتعويض، المصلحة العامة، تدرج السلطة، الترتيب والنظام، إستقرار الأفراد، المساواة، المركزية، المبادرة، روح التعاون. وبهذا تعتبر دراسة "فايول" أولى الدراسات التي تناولت مجال التسيير في الإدارة العامة، وبالتحديد مجال تسيير الموارد البشرية لاسيما بالتطرق إلى تحديد مجموعة المبادئ والقيم التي ينبغي توافرها عند إختيار الأفراد لشغل الوظائف. والمتمثلة في المهارة الفنية والإدارية، الخبرة المهنية، الجدارة والكفاءة في العمل... الخ (العبادي، 2013/2012، الصفحات 50-52).

## 1-2-2 نظرية التنظيم البيروقراطي

ترتبط هذه النظرية إرتباطا وثيقا بالتنظيمات الهرمية الحكومية. حيث ظهرت على يد عالم الاجتماع الألماني "ماكس ويبر" "Max Weber" (1864-1920) أحد مؤسسي نظريات الإدارة العامة في منظمات الدولة. ويعرف هذا المفكر البيروقراطية التي تعني من الناحية اللغوية حكم أو سلطة المكتب بأنها "التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعقد المتحضر لتحقيق الأهداف القومية، وإخراج السياسة العامة لحيز الوجود" (المعاني، 2012، صفحة 38). وإستهدف الباحث من خلال دراسته معالجة الخلل الذي لطالما عانت منه المنظمات الحكومية الألمانية، والذي حدد في مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في تلك الفترة لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الإجتماعية لشاغل الوظيفة. لذا فنموذج "ويبر" يعرف بالنموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الكبيرة، لاسيما وأنه يركز على تحقيق منطق السلطة الوظيفية والقوة القانونية، سعيا للحصول على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل وتبني تنظيم إداري محكم (العبادي، 2013/2012، الصفحات 52-54).

وعموما يمكن تلخيص أهم المبادئ والقواعد التي يقوم عليها نموذج التنظيم البيروقراطي فيما يلي:

- تقسيم العمل أو تحديد التخصص الوظيفي؛
- إعتقاد قوانين وتشريعات رسمية للعمل كقانون الوظيفة العمومية؛

- تدرج وتسلسل وهرمية السلطة؛
- تبني معايير موضوعية عقلانية كالجدارة والإستحقاق في التوظيف والترقية؛
- إعداد مرجعية (سجلات ومستندات) تتضمن المعلومات الخاصة بالمنظمة؛
- الفصل بين النشاط المهني للموظف وعمله الخاص. (العبادي، 2013/2012، صفحة 54)

## 2- حول ترقية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

نظرا للاختلالات التي يعاني منها تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، لجأت العديد من الدول إلى مراجعة إستراتيجيتها في هذا المجال، وتكريس الجهود لتفعيل وتحديث هذه الوظيفة. وهو ما سنأتي لعرضه من خلال المحور الموالي:

### 2-1 مفهوم ترقية (تحديث) تسيير للموارد البشرية

في ظل تلبية رغبات المرتفقين وتطلعات الموظفين ومن ثم تحقيق توقعات العمل، تؤكد مختلف الدراسات والأبحاث على ضرورة توجه منظمات القطاع العام إلى تبني الإجراءات الكفيلة بتحسين، تحديث وترقية أداء وظيفة تسيير مواردها البشرية. هذه العملية التي لا تقتصر فحسب على تحقيق الكفاءة والفعالية في إنجاز مختلف مهام وممارسات تسيير الموارد البشرية، بل تتعدى ذلك إلى التأثير وبفاعلية في تحقيق النتائج المنتظرة وبلوغ الأهداف المسطرة للمنظمة. لأجل ذلك فترقية أداء تسيير الموارد البشرية وتحديث هذه الوظيفة عبارة عن "منهجية قائمة على تكامل الأعمال وتناسقها، والمواءمة بينها، والقدرة على التحفيز، بغية تحديد كيفية أداء إدارات الموارد البشرية داخل الجهة. مما يساعدها على الوفاء بالتزاماتها وعودها التي قطعها وتوقعات أصحاب المصلحة منها" (الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية، دون سنة النشر، صفحة 11).

### 2-2 آليات ترقية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

إن ما تخضع له منظمات وأجهزة الوظيفة العمومية من بيروقراطية وسلسلة من النصوص القانونية والتنظيمية التي تضبط سيرها، ينعكس بالضرورة سلبا على أداء مختلف طاقاتها البشرية، لاسيما وأن هذه الأخيرة تمثل مصدر قوتها ووسيلتها الفعالة في تحقيق التغيير والتقدم. لذا فالمقاربة الحديثة تقتضي ضرورة الانتقال من المنهج القانوني الإداري في تدبير شؤون الموارد البشرية إلى تبني مقاربة تسييرية حديثة تستجيب للتحديات والتحول التي تفرضها معطيات البيئة المحيطة، وهو التسيير الذي يركز على القواعد والأسس التالية:

## 2-2-1 تفعيل أدوار وكفاءات مسيري الموارد البشرية

إن الإرتقاء بوظيفة تسيير الموارد البشرية إلى مستوى الكفاءة والفعالية، بما يتيح الإستغلال الأمثل للطاقات الكامنة لهذه الموارد ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة، يقتضي ضرورة مراجعة المهام والأدوار والسمات التي يتميز بها ممتهمي هذه الوظيفة. وذلك ما تناولته دراسة Dave Ulrich، حيث قام الباحث بتسليط الضوء على أهم الكفاءات التي ينبغي أن يتحلى بها مسيري الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، والمتمثلة فيما يلي: (Tremblay, 2012, p. 185)

- المصداقية: وتتجلى من خلال إحترام المسيرين للإلتزامات، النزاهة والسرية في العمل، إتساق ودقة القرارات والأحكام المتخذة، التركيز على القضايا الرئيسية... إلخ، مما يتيح لهم إمكانية التعبير والإدلاء بوجهات نظرهم بنزاهة وحرية بل وتجسيدها على أرض الواقع؛
- القدرة على العمل كفاعل للتغيير: بما يسمح بتحقيق أهداف الكوادر البشرية والمنظمة على السواء، والتي تتمحور حول: الإبداع، الإبتكار، معالجة الإختلالات، تحقيق التغيير والإرتقاء بمستوى الأداء؛
- المعرفة الجيدة للمنظمة: تفتح المجال أمام ممتهمي وظيفة تسيير الموارد البشرية للإنضمام إلى فريق إدارة المنظمة ودعم وتعزيز قدرتها المالية والإستراتيجية؛
- الإلمام بممارسات تسيير الموارد البشرية: المتمثلة في التوظيف، تنمية الكفاءات، الترقية، التعويضات، التخطيط... إلخ. والذي يتيح المساهمة في الفعالية التنظيمية للمنظمة، بل وحتى الإرتقاء إلى إكتساب الخبرة في هذا المجال.

أما فيما يتعلق بالأدوار التي ينبغي أن يتقلدها ممتهمي وظيفة تسيير الموارد البشرية فحسب Dave Ulrich يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

### الجدول -1- : سمات ممتهمي وظيفة تسيير الموارد البشرية

الأدوار	المنجزات	الأنشطة	الكفاءات
تسيير البنى التحتية للمنظمة (الخبير الإداري)	فعالية وكفاءة الوظائف الإدارية	- خبير إستشاري للمسير؛ - إعادة بناء وهيكله البنى الإدارية؛ - توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات المعنية.	- المعرفة الرسمية لممارسات، إجراءات، وسياسات تسيير الموارد البشرية؛ - تعزيز العلاقات مع المسيرين؛ - تقييم العائد والتكلفة للموارد البشرية.
التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية (شريك إستراتيجي)	تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية	- التشخيص التنظيمي؛ - توافق وإنسجام أنظمة الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية؛ - التخطيط للتوجهات الإستراتيجية؛	- المعرفة الجيدة للمنظمة؛ - معرفة وإمتهان أساليب وآليات التسيير.

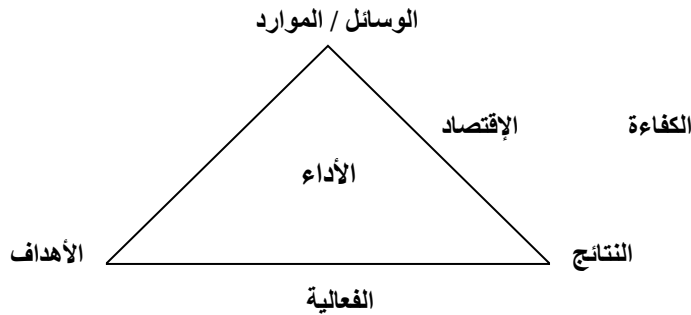
إدارة التغيير (وكيل التغيير)	إنشاء وخلق منظمة جديدة عن طريق تطوير قدرات التكيف والتغيير للموارد البشرية.	- مرافقة الموظفين خلال التغيير؛ - مشاركة المسيرين في إعداد مخطط العمل إستجابة للتغيير.	- المصادقية؛ - القدرة على الإتصال؛ - الإبداع؛ - حل النزاعات.
تسيير وتنظيم مساهمة الموظفين (مدافع عن الموظفين)	- رفع مستوى الإلتزام لدى الموظفين؛ - إستغلال أمثل لكفاءات وقدرات الموظفين.	- تأسيس شبكة للتواصل؛ - تطوير مخططات العمل بما يسمح بتفعيل مساهمة الموظفين.	- الإلمام ومعرفة خصائص الموارد البشرية؛ - القدرة على الإنصات؛ - قابلية التفاوض.

Source : (Tremblay, 2012, p. 186)

## 2-2-2 تكريس المفاهيم الحديثة في التسيير

تأخذ المنظمات العمومية بفلسفة كلاسيكية بيروقراطية عقيمة في تسيير مختلف مواردها وخاصة البشرية منها. فلسفة قائمة على منهج التسيير بالوسائل بدلا من منهج التسيير بالنتائج، التدبير بما هو متاح من موارد والحرص على كيفية تخصيصها وإستنفادها عوضا عن "تحديد نتائج متوقعة تتسم بالواقعية ورصد مدى التقدم نحو تحقيقها، ودمج الدروس المستفادة في صلب قرارات الإدارة ورفع التقارير بشأن الأداء" (صندوق البيئة العالمي، 2013). فالتسيير الفعلي للكوادر البشرية هو التسيير القائم على مفهوم الأداء الذي يمثل محور الإصلاحات الإدارية، وكيفية تحسينه وتفعيله والإرتقاء به إلى مستوى الكفاءة والفعالية إنطلاقا من الإستغلال الأمثل لعناصره ومكوناته الموضحة في الشكل التالي:

### الشكل -1- : مثلث الأداء



Source: (Guenoun, 2009, p. 192)

## 2-2-3 الإحترافية والمهنية في تسيير الموارد البشرية

إن تفعيل أداء تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية رهين بضرورة الإنتقال من التسيير البيروقراطي الروتيني للمستخدمين إلى تسيير إحترافي عملي للكفاءات، تسيير قائم على التمكين الوظيفي. فإدارة الموارد البشرية بالمنظمة العمومية لا تتعدى كونها مجرد إدارة للمستخدمين تعني بتسيير الرواتب، المعاشات، العطل، الغيابات... إلخ في ظل ما تنص عليه الأنظمة الأساسية للوظيفة العمومية، وذلك ما يجعلها تبتعد عن دورها والذي يستهدف تفعيل الأداء والإرتقاء به إلى مستوى الكفاءة والفعالية. كما أن العصرية لا تتوقف على مجرد تغيير التسمية من إدارة المستخدمين إلى



إدارة تسيير الموارد البشرية أو تسيير الكفاءات، وإنما تتعدى ذلك إلى ضرورة تمتع هذه الأخيرة بالمهارات المتخصصة في هذا المجال (Benoit, 2014, p. 19). والإرتكاز على المحاور التالية في التسيير:

- تقييم فعلي للموارد البشرية قائم على الكفاءات والدوافع؛
- تحديد الإحتياجات من خلال توصيف وتحليل الوظائف ومن ثم تعريف المهارات التي تكون المنظمة بحاجة إليها؛
- إختيار من بين وظائف تسيير الموارد البشرية (التكوين، التوظيف، التقييم... إلخ) الوظيفة الأنسب لمعالجة الإختلالات؛
- قياس الفارق والفجوات بين ما تمتلكه المنظمة من كوادر وما هي بحاجة إليه. (Benoit, 2014, p. 19)

## 2-2- 4 إعداد مرجعية للوظائف والكفاءات

و تعتبر من الآليات الحديثة التي تحرص مختلف المؤسسات والإدارات العمومية على إعتمادها في تدبير شؤون كوادرها البشرية، كونها تساهم بشكل فعال في تطوير هذه الوظيفة والرقى بمستوى أدائها. إنطلاقا من التركيز على تحليل وتوصيف متطلبات كل منصب ومن ثم تعريف شروط ومؤهلات الواجب توفرها في شاغله. وذلك ما تراه "كارلن"، حيث تعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه "عملية تتضمن شقين، أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة إستجابة لإستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة" (لحول، 2012، صفحة 38). وعموما يقوم إعداد مرجعية للوظائف والكفاءات على الخطوات والمراحل الموالية: (فركوس، 2013/2012، الصفحات 31-32)

- جعل الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة تعكس وترجم إلى إستراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية؛
- تقدير وضع الموارد البشرية الحالية (من الناحية الكمية والنوعية) خلال الفترة المخصصة للتقدير، وهذا في ظل التطور الديموغرافي والبرامج التأهيلية المعدة سابقا؛
- إسقاط الوضع التقديري للموارد البشرية بالشكل المطلوب تحقيقا لإستراتيجية المنظمة وتسليط الضوء على الفارق؛
- دراسة وتحليل الفارق وإقتراح التعديلات المناسبة.

### 3- دراسة حالة قطاع الوظيف العمومي في الجزائر

إرتأينا من خلال هذا المحور إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي، وبالتحديد على قطاع الوظيف العمومي الجزائري. وذلك بتشخيص طبيعة النظام الذي تتبناه الجزائر، تسليط الضوء على أهم خصائص وممارسات تسيير الموارد البشرية في ظل هذا الأخير، ومدى إستجابتها للمناهج والمقاربات الحديثة في التسيير، وفي الأخير عرض فرص ترقية وتطوير تسيير الموارد البشرية بهذا القطاع.

#### 3-1 طبيعة نظام الوظيفة العمومية في الجزائر

تبنت السلطات العمومية الجزائرية بعد الإستقلال النظام المغلق للوظيفة العمومية تركة الإستعمار الفرنسي، على إعتبار أن خصوصيات وميزات هذا النظام تتوافق وطبيعة الحكم الصادرة من مبادئ الثورة التحريرية وأساسيات الميثاق الوطني لسنة 1964 (رميني، 2017، صفحة 316). بالإضافة إلى إعتبرات أخرى نذكر من أهمها ما يلي:

- تكريس مبدأ ديمقراطية الالتحاق بالوظيفة العمومية كرد فعلي طبيعي عن حرمان الأهالي الجزائريين من تولي الوظائف العمومية طيلة الفترة الاستعمارية؛
- المحافظة على توازن واستقرار الخدمة العمومية وضمان استمرارها؛
- ضمان التكوين، وترشيد الوظائف العمومية في إنتظار تحديد الإطار المرجعي للوظيفة العمومية الذي يتناسب والهياكل الدستورية للجزائر. (سعيد، 2013، صفحة 102)

ويرتكز النظام المغلق للوظيفة العمومية على فكرتين أساسيتين: (بن فرحات مولاي، 2012/2011،

الصفحات 10-11)

- فكرة القانون الأساسي للموظفين: ويعكس جملة القواعد النوعية المحددة سلفا من قبل السلطة التشريعية أو التنظيمية، والتي تهدف إلى ضبط وتحديد كافة عناصر النظام القانوني الذي يسري على مختلف أصناف الموظفين، ويحدد كفاءات تسيير مساهمهم المهني (منذ إلتحاقهم بالوظيفة إلى إنتهاء الخدمة)؛
- فكرة الحياة المهنية للموظفين: إن طبيعة قانون التنظيم الدائم للمسار المهني والذي يهدف إلى تحقيق الإستقرار في المدى البعيد أدى إلى تمخض ما يعرف بفكرة الحياة المهنية، هذه الأخيرة التي تركز على تقوية إرتباط الموظفين العموميين بمتطلبات ومقتضيات المرفق العام إنطلاقا من تعزيز التمسك بأخلاقيات الوظيفة العمومية، الإلتزام بواجباتهم المهنية، ضمان حقوقهم، التطور الدائم للإمتيازات المادية... إلخ.

### 3-2 خصائص تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية

يشكل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر بموجب الأمر رقم 06-03 والمؤرخ بتاريخ 15 جويلية 2006 الإطار المرجعي الذي يحكم وينظم ممارسات تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر. ويحدد تطبيق أحكام هذا القانون جملة من القواعد القانونية الأساسية التي تسري على كل موظف يمارس نشاطه في المؤسسات والإدارات العمومية، فضلا عن الضمانات الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة (بودي و بن جيمة، 2018، صفحة 256).

كما تلتزم المؤسسات والإدارات العمومية في ظل تسيير الحياة المهنية للموظفين بإعداد ما يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. هذا الأخير عبارة عن "وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، والتقاعد خلال السنة المعنية". وذلك وفقا للمناصب المالية المتوفرة والأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية الجاري العمل بها. وبهذا فالمخطط يعكس خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية تمكن الإدارات العمومية من تلبية إحتياجاتها الكمية والنوعية من هذه الكوادر، ومن ثم إستغلالها بشكل أفضل (مسيخ و مداحي، 2015، الصفحات 13-14).

و لقد أقامت الجزائر منذ سنة 1966 ورشات إصلاح واسعة لتطوير تسيير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية، إستجابة لدورها الجديد والتكيف مع متطلبات التسيير الحديث، توجت أهمها في إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بموجب الأمر رقم 06-03-السالف الذكر- وما تضمنه هذا الأخير من تعديلات جوهرية، كان من أبرزها التأكيد على مبدأ المساواة والجدارة كأساس في الولوج للوظائف العمومية، تفعيل تسيير المسار المهني من خلال وضع معايير لتقييم الأداء، رد الإعتبار لعملية التكوين بكونها حق للموظف وواجب على الإدارة العمومية (حسيني و سكران، 2014، الصفحات 240-241)، إدراج أسلوب التعاقد في التوظيف كآلية لتحفيز هذه الكوادر على الأداء الجيد والتنوع من الكفاءات... إلخ. إلا أن واقع التطبيق كشف عن محدودية نتائج هذه الإجراءات وغيرها، بل وعدم فعاليتها في الإرتقاء إلى منظومة حديثة لتسيير الموارد البشرية. لاسيما وأن قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر يعرف تطورا مستمرا في حجم القوى العاملة، حيث بلغ تعداد الموظفين خلال نهاية سنة 2017 ما يقارب 2095549 عون عمومي، أي ما يمثل أكثر من 20% من إجمالي العمالة. كما أن أغلب هؤلاء الموظفون هم معينون بصيغة التوظيف الدائم بما يقدر بـ 1645254 موظف أي ما يمثل 78,51%، بينما لا تتعدى نسبة الموظفين المتعاقدين 21,49% ما يعكس 450295 موظف، وبالتالي محدودية نظام التعاقد في التوظيف العمومي. كما يمكن عرض توزيع تعداد الوظيفة العمومية على مختلف المستويات المؤسساتية على النحو التالي:

الجدول-2- : توزيع تعداد الموظفين العموميين حسب المستويات المؤسساتية خلال سنة 2017

النسبة المئوية (%)	تعداد الموظفين العموميين	المستويات المؤسساتية
15,99	335041	الإدارات المركزية
41,53	870299	المصالح غير الممركزة
14,58	311149	الإدارة البلدية
27,22	570433	المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
0,005	110	المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي، الثقافي والمهني
0,24	4926	المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على معطيات موقع (المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2017)

ويشير هذا التعداد إلى أن الدولة تخصص بالضرورة حصة أكبر من مواردها وميزانياتها العامة لتسيير هذا القطاع، لاسيما فيما يتعلق بتغطية تكاليف أعوانه، حيث بلغت تعويضات الموظفين خلال سنة 2017 ما يقارب 2173,5 مليار دينار، مسجلة بذلك إنخفاض قدره 59 مليار دينار مقارنة بسنة 2016. ويعود سبب هذا الإنخفاض إلى طبيعة السياسة التي تبنتها الدولة خلال هذه الفترة، حيث تجلت أهم معالمها في النص على عدم إستبدال الموظفين الحاليين على التقاعد، والتكفل بمنتوج التكوين فقط لقطاعي الصحة والعدالة، فضلا عن تمديد إستغلال المناصب المالية التي تم إعتمادها خلال سنتي 2015 و2016 (Ministère des finances, 2017, p. 21). وحسب ما ورد في مشروع قانون المالية لسنة 2018 يتوقع أن تستمر تكاليف الموظفين في الإنخفاض إلى ما يقارب 2135,2 مليار دينار.

ورغم ذلك، لازالت نفقات الموظفين تتصدر باقي نفقات الميزانية العامة للدولة، حيث بلغت ذروتها سنة 2016 بما يقارب 50% من ميزانية التسيير. ما جعل المنظمات الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي تطالب منذ سنوات الدول النامية منها الجزائر بضرورة التحكم في هذا النوع من النفقات وترشيدها، لاسيما وأنها بلغت أوجها على مستوى الإدارات المركزية بما يقارب 12,7% من الناتج الداخلي الخام خلال نفس الفترة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

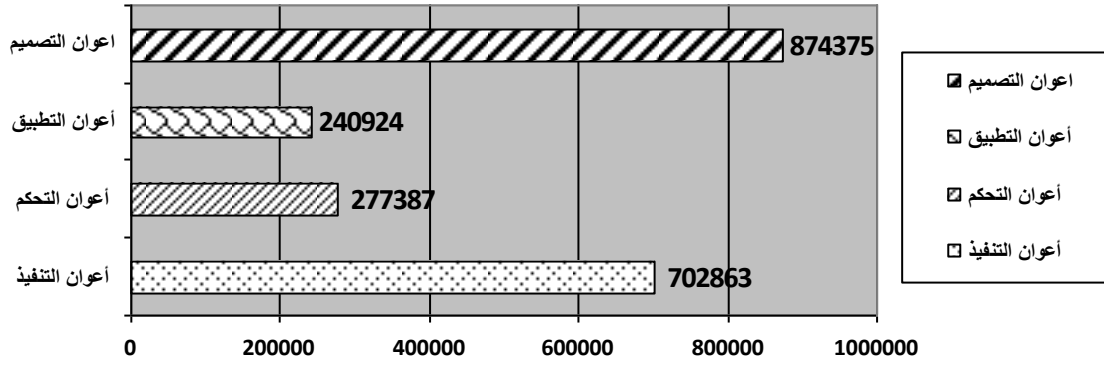
الجدول-3- : معدل تطور نفقات الموظفين كنسبة من الناتج الداخلي الخام للإدارات المركزية

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
نفقات الموظفين/ الناتج الداخلي الخام	11,3	12,7	12,7	11,6	10,3

Source: (FMI, 2018, p. 30)

من ناحية أخرى، يقابل هذا التعداد المتزايد للعمال بالوظيفة العمومية قلة الكفاءات والمهارات المطلوبة، والكوادر البشرية المؤهلة، وهو ما تعكسه إحصائيات المديرية العامة للوظيفة العمومية حول توزيع تعداد الموظفين بحسب مستويات التأهيل خلال نهاية سنة 2017 كما يلي:

الشكل - 2- : توزيع تعدادات الوظيفة العمومية حسب مستويات التأهيل لسنة 2017



المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على معطيات موقع (المديرية العامة للوظيفة العمومية، 2017)

من خلال الشكل البياني يتضح أنه وإن كانت فئة أعوان التصميم هي الفئة الغالبة على قطاع الوظيف العمومي بما يمثل 41,72%، إلا أن هذه الأخيرة لا تبتعد كثيرا عما تمثله فئة أعوان التنفيذ من إجمالي العمالة والتي قدرت بـ 33,54%، أي فئة ذوي المستوى التعليمي المتدني (حسب التصنيف من 1 إلى 6). لتأتي بعد ذلك فئة أعوان التحكم بما يقدر بـ 13,23%، وأخيرا فئة أعوان التطبيق التي لا تمثل سوى 11,49%. ذلك ما يشير إلى غياب سياسة واضحة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات بقطاع الوظيف العمومي، فضلا عن ضعف تكوين وتأطير الكادر البشري، والذي ينعكس بالضرورة على مستوى الأداء، مردودية العمل وجودة الخدمة العمومية المقدمة.

وهو ما وضحه تقرير المنظمة العالمية للنزاهة حول تصنيف الجزائر في مجال تقديم الخدمات العمومية:

الجدول-4- : تصنيف الجزائر في مجال تقديم الخدمات العمومية

2011		2009		2007		البيان
ضعيف جدا	55	ضعيف جدا	53	ضعيف جدا	45	الإدارة والخدمة العمومية
ضعيف جدا	47	ضعيف جدا	39	ضعيف جدا	37	اللوائح التنظيمية للخدمة العمومية

Source: (Amrani & Boudjeham, 2014, p. 13)

أما فيما يتعلق بواقع تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاع العام، فقد سعت الجزائر على غرار باقي الدول إلى العمل على تعميم اعتماد ذلك في شتى المجالات، من خلال تبني ما يعرف بإستراتيجية الجزائر الإلكترونية 2013. حيث كان من بين محاور هذه الأخيرة محور تطوير الكفاءات البشرية، ومحور تسريع استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية (خطاف و غياط، 2018، الصفحات 345-346). إلا أن إحصائيات الأمم المتحدة كشفت عن ضعف وتراجع الدولة في تجسيد إستراتيجيتها على ميدان العمل، لاسيما سنة 2016 أين احتلت

المرتبة 150 من أصل 193 دولة، مسجلة إنخفاض حاد في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية إلى ما يقارب 0,2999، هذا الأخير الذي عرف بدوره تذبذبا في قيمته، حيث إرتفع سنة 2018 إلى 0,4227، وكان ذلك بفعل مشاريع الإصلاح والعصرنة، إلا أنه لم ينعكس على وضعية الدولة وكذا تحسين قدرات وكفاءات طاقاتها البشرية (مؤشر رأس المال البشري) إذ لازالت تصنف ضمن المجموعة الأخيرة من الدول. كما هو موضح في الجدول الموالي:

### الجدول-5- : مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية EGDI ومؤشر رأس المال البشري HCI في الجزائر

السنة	2010	2012	2014	2016	2018
الرتبة عالميا	131	132	136	150	130
المؤشر العام لتنمية الحكومة الإلكترونية EGDI	0,3181	0,3608	0,3106	0,2999	0,4227
مؤشر رأس المال البشري HCI	0,2435	0,6463	0,6543	0,6412	0,6640

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على (United Nations, 2010-2018)

### 3-3 ميكانيزمات ترقية تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية

في ظل ما يعتري وظيفة تسيير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية من نقائص ومثالب، الجزائر مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمراجعة إستراتيجيتها في هذا المجال، والعمل على كيفية تفعيلها وتطويرها بصورة تسمح بإستغلال هذه الطاقات إستغلالا أمثلا لتحقيق الأهداف المنشودة، منتهجة بذلك نهج الدول المتقدمة لاسيما في تطبيق آليات والتقنيات الحديثة في التسيير، نذكر منها ما يلي:

#### 3-3-1مراجعة القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

إن الإرتقاء إلى تسيير مرن أكثر كفاءة وفعالية للموارد البشرية بالوظيفة العمومية، يقتضي إعادة النظر فيما يحكم هذه العملية من نصوص قانونية وتشريعية. وذلك بإعادة صياغتها وتعديلها بصورة تسمح بمنح هامش أكبر من الحرية والمسؤولية لمسير الكوادر البشرية. أي إعتماد ما يعرف في هذا المجال بالقانون العضوي المتعلق بقوانين المالية La lolf، هذا الأخير الذي يسمح بالإنتقال من ثقافة الموارد والتقييد بالمناصب المالية في تسيير الكوادر البشرية إلى ثقافة البرامج والأهداف. ما يمنح المسيرين المزيد من الحرية في التسيير إذ من صلاحيتهم تعيين وإختيار العناصر المؤهلة والكفاءة ووفقا للإحتياجات الفعلية للوظيفة العمومية. (Korichi & Boucheriba, 2015, pp. 21-22)

#### 3-3-2 الإنتقال من المقاربة القانونية إلى المقاربة التسييرية في تدبير شؤون الموارد البشرية

ويقتضي ضرورة الإعتراف بتسيير الموارد البشرية العمومي كوظيفة مثل باقي الوظائف الأخرى للمنظمة. هذه الوظيفة التي تتطلب كفاءات ومهارات محددة يُفترض أن يتحلى بها ممتنهيها، تتجاوز تلك المطلوبة في التسيير الإداري والقانوني للموظفين. وعليه فتنمية وتطوير قدرات وخبرات هؤلاء المسيرين، من شأنه أن يساهم في إضفاء المهنية على

تسيير الموارد البشرية، وعموماً يكون ذلك من خلال: تطوير برامج التدريب والتكوين المستمر، تعيين هيئة تتولى تقييم سياسات تسيير الموارد البشرية، إبداء الرأي وتفعيل الحوار بين المسيرين لتسليط الضوء على أفضل الممارسات وتبادل الخبرات. (Korichi & Boucheriba, 2015, pp. 17-18)

### 3-3-3 التحكم الكمي والنوعي في القوى العاملة

إن ما تشهده الوظيفة العمومية الجزائرية من إختلالات تنظيمية وتسييرية، فضلا عن تضخم وزيادة في عدد الموظفين الذي لا يساهم فحسب في زيادة حجم هذا القطاع وعرقلة عملية إنتاجيته بفعل البطالة المقنعة، وإنما يتعدى ذلك إلى زيادة تكاليفه وأعبائه من جراء نفقات الموظفين (الكتلة الأجرية والتعويضات، المكافآت، ... إلخ)، ومدى ثقلها على ميزانية الدولة (داسة، 2014-2015، صفحة 186). يجعل الدولة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بإعتماد آليات وطرق مختلفة لتقليص عدد العاملين في جهازها الحكومي إستهدافا لتخفيض حجم الموازنة المخصصة لذلك؛ كالقيام بتجميد عمليات التوظيف الجديدة، تحويل الفائض من العمالة من إدارات إلى أخرى في ظل تفعيل إعادة تكوين وتأهيل العاملين، التخفيف من الضمانات الممنوحة للموظف وإعتماد سياسة للأجور واقعية تتناسب وما يتقاضاه هذا الأخير في القطاع الخاص، ... إلخ. في نفس الوقت على منظمات العمومية السهر على تفعيل الأخذ بمبدأ الجدارة والكفاءة في الإختيار والتعيين، وما له من أثر في حصول هذه الأخيرة على الكفاءات الضرورية والمطلوبة لوظائفها العمومية. (العكش، 2003، الصفحات 224-225)

### 3-3-4 تطوير عملية الإدماج (التكامل) الوظيفي

إن غياب وظيفة الإدماج والتكامل الوظيفي لطالما كانت من الأسباب الرئيسية في العديد من الإختلالات التي تعاني منها المنظمات العمومية. فحتى يتمكن الكادر البشري من تأدية المهام المناطة به بكفاءة وفعالية عليه أن يندمج في مجموعة العمل، أو ما يعرف عند الباحثين بالتكامل أو التكيف أو حتى التوافق الوظيفي. والذي يكون من خلال المرور بالمراحل التالية: أولها مرحلة الإستكشاف: والتي تتمثل في التعرف على الوظيفة والنشاط الممارس، ومن ثمّ مرحلة التعلم: أي إكتساب المهارات والكفاءات المطلوبة لممارسة المهنة، لتأتي بعد ذلك مرحلة الإتقان: والتي تعكس تمتع الموظف بالقدرة على التصرف فيما يواجهه من وضعيات العمل، تليها مرحلة الإبتكار: إرتقاء الموظف إلى الأخذ بالمبادرات وإقتراح الإجراءات المناسبة، وأخيرا مرحلة الروتين: تكمن في مزاوله الموظف لمهامه بشكل متكرر دون أن يكون هناك تحسن أو قيمة مضافة للعمل، ولتجاوز الآثار السلبية لهذه المرحلة تبرز مهمة مسيري الموارد البشري في ضرورة تفعيل الحركية الوظيفية لدى الموظفين. (Korichi & Boucheriba, 2015, p. 18)

### 3-3-5 نظام معلومات الموارد البشرية

يعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه: "النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية، كالتدريب، التطوير، التحفيز، الترقية والتنقلات... إلخ. كما أنه نظام ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب". وعليه فإعتماد هذه التكنولوجيا في الإدارات العمومية من شأنه أن يساهم في تمكين هذه الأخيرة من إتخاذ قراراتها بطريقة سهلة وسريعة لاسيما فيما يخص تسيير الكوادر البشرية، بل وجعلها أكثر إستجابة لمتغيرات بيئتها المحيطة. (علوطي، 2008/2007، صفحة 152)

### 3-3-6 تطوير تسيير المسار المهني

إن تدرج الموظف في مدارج ورتب السلم الوظيفي، وبناء حياة مهنية مزدهرة يتوقف أساسا على مدى تمتعه بالمهارات الضرورية التي تؤهله لتأدية المهام المناطة به بكفاءة وفعالية. وبهذا يعتبر التكوين من الوظائف القاعدية في بناء وتطوير المسار المهني للموظف بالوظيفة العمومية. لذا وفي إطار النهل من التجربة الفرنسية الجزائر مطالبة بتطوير وتفعيل عملية التكوين بالوظيفة العمومية إنطلاقا من رصد الإمكانيات والمؤهلات اللازمة لذلك، تبني برامج متطورة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وضرورة إخضاعها للتقييم المستمر، بل وفرض الرقابة على مدى تنفيذها، إنشاء مراكز متخصصة للتكوين في كل ولايات الوطن تسمح بتأهيل المورد البشري للتكيف والإستجابة للتطورات وتغيرات البيئة المحيطة، إعطاء أهمية بالغة لتكوين الكوادر (حامدي، 2013، الصفحات 82-83). فضلا عن تبني نظام فعال للتقييم الأداء يكشف بالضرورة عن إحتياجات التكوين، مستلهم من المرسوم الفرنسي رقم 682 الصادر بتاريخ 29 أبريل 2002، قائم على ما يلي:

- تحديد مسبق لأهداف واضحة قابلة للقياس الكمي: فبمجرد ضبط وتعريف الأهداف الفردية لا بد وأن ترفق بمؤشرات كمية أو نوعية لقياس الأداء، كما يشترط كذلك أن تكون هذه الأهداف واقعية قابلة للتطبيق، وتناسب وأهداف المنظمة؛
- مقابلة التقييم: ويتم إجرائها بصورة دورية لما لها من آثار ايجابية سواء بالنسبة للموظف أو حتى للمنظمة، إذ تسمح بتفعيل وتعزيز الحوار بين الموظف المقيم ورئيسه السلمي، ومن ناحية أخرى بتحديد وتطوير أهداف تسيير الموارد البشرية ومن ثم أهداف المنظمة إنطلاقا من الكشف عن طموحات وقدرات الموظفين وتقييمها للعمل على تنميتها.



من ناحية أخرى، لا بد من إعادة النظر في سياسة الأجور والتعويضات بصورة تسمح بإعطاء كل ذي حق حقه، إنطلاقاً من جعل هذه الأخيرة تمنح على أساس أداء الموظف، مستوى تأهيله وكفاءته وجدارته في العمل، بغية زيادة دافعيته وتعزيز مسؤوليته للإرتقاء بأدائه. (Korichi & Boucheriba, 2015, pp. 20-21)

#### خاتمة

مما سبق يتضح جلياً أن الجزائر ورغم سعيها لعصرنة وتطوير قطاع الوظيفة العمومي من خلال إقامتها للعديد من ورشات الإصلاح، إلا أنها لا زالت لا ترقى بعد للإلتحاق بمصاف الدول المتقدمة. لاسيما إذا تعلق الأمر بتسيير مختلف مواردها وبالتحديد البشرية منها، وإعتماد الآليات والتدابير الحديثة في تسيير شؤون هذه الأخيرة، بإعتبارها تمثل الرهان الحقيقي في تحقيق التقدم والرفي.

و بناء على ما تم تناوله في محاور الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية هو تسيير ذو طابع قانوني إداري عوضاً عن تسيير الكفاءات؛
- محدودية الإستغلال الأمثل للموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية وتفجير طاقاتها الكامنة مرده المركزية المفرطة، غياب المرونة وطغيان البيروقراطية في التسيير؛
- ضعف عملية تكوين وتأطير الكوادر البشرية في الوظيفة العمومية بالجزائر؛
- طول سلسلة الوصاية وتعدد الإجراءات وتنوعها من معيقات التسيير العمومي الفعال للموارد البشرية؛
- تعتمد المنظمات العمومية في الجزائر على آليات تقليدية بيروقراطية تجاوزها الزمن في تسيير شؤون كوادرها البشرية؛
- تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومي هو تسيير قائم على ما هو متاح من وسائل وإمكانيات وليس على أساس النتائج المحققة والأهداف المسطرة؛
- ضعف تحكم الإدارات العمومية الجزائرية في التقنيات والآليات الحديثة وإعتمادها في تسيير الموارد البشرية؛
- غياب التفويض والمشاركة في إتخاذ القرار من أهم معيقات الإرتقاء بأداء تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومي الجزائري.

ومن بين التوصيات التي خلصت إليها الدراسة نذكر الآتي:

- ضرورة الإنتقال من التسيير الإداري والقانوني للمستخدمين إلى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات؛

- الإرتقاء بأداء الإدارة العمومية إلى مستوى الكفاءة يتوقف أساسا على مدى تكريس ثقافة الأداء، النتائج، المساءلة والتقييم في التسيير؛
- التحكم الكمي والنوعي في حجم القوى العاملة لطالما كان من أهم مقتضيات العصرنة؛
- تفعيل الحوار والإتصال من أهم مرتكزات الإرتقاء بأداء الكادر البشري في الإدارة العمومية الجزائرية؛
- التسيير الحديث للموارد البشرية هو التسيير القائم على تعزيز أخلاقيات الوظيفة العمومية؛
- تحلي مسيري الموارد البشرية بالكفاءات والمهارات المطلوبة للمناجمت من أهم مرتكزات تفعيل تسيير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية في الجزائر.

## قائمة المراجع

### أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

- بن فرحات مولاي لحسن، (2012/2011). إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر. رسالة ماجستير في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
- بودي عبد القادر، بن جيمة نصيرة، (2018). "التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية وفقا لقوانين الوظيفة العمومية الجزائرية". مجلة البشائر الإقتصادية، جامعة بشار، المجلد4(العدد1)، ص.ص252-267.
- حامدي نور الدين، (2013). "تسيير الموظفين العموميين في الجزائر من مقارنة تسيير الموارد البشرية". مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة زيان عشور الجلفة، المجلد2(العدد1)، ص.ص79-108.
- حسيني ليلي، سكران فوزية، (2014). "ترشيد أداء الحكم دراسة في الخبرة الجزائرية في ظل إصلاح الدولة". مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، المجلد1(العدد3)، ص.ص230-251.
- خطاف إبتسام، غياط شريف، (2018). "توجه الجزائر نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية عبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: الواقع والتحديات". مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد11(العدد2)، ص.ص339-352.
- داسة مصطفى، (2015/2014). واقع إدارة الحياة المهنية في منظومة الوظيفة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالإدارات العمومية الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
- رميني جمال، (2017). "إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر: خيار تنظيمي أم حتمية إجتماعية-سياسية". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد9(العدد31)، ص.ص310-324.

- سعيد مقدم، (2013). الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- شنوفي نور الدين، (2011). أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم وزارة التربية الوطنية.
- صندوق البيئة العالمي، (2013). "الإدارة المستندة إلى النتائج في صندوق البيئة العالمية". حلقة العمل الموسعة للبلدان الأعضاء في صندوق البيئة العالمية، GEF، 16-17 ديسمبر 2013، مراكش.
- العبادي أحمد، (2013/2012). أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة. رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران، الجزائر.
- العكش فوزي عبد الله، (2003). "الإصلاح الإداري في الأردن دراسة إستطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي". مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، المجلد 19(العدد2)، ص.ص 211-252.
- علوطي لمين، (2008/2007). أثر تكنولوجيا المعلومات والإنصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- فركوس عبد الله، (2013/2012). التسيير التقديري للموارد البشرية دراسة حالة: إدارة الجمارك. رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- لحول عبد القادر، (2012). "واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة معسكر". مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 1(العدد2)، ص.ص 32-46.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية(2017): <http://www.dgfp.gov.dz/fr/stat.asp> consulté le 2/5/2019.
- مراد بزة رايح، (2016). "تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة". مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي تبسة، المجلد9(العدد 2)، ص.ص 207-228.
- مسيخ أيوب، مداحي محمد، (2015). "سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية". ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 24-25 فيفري 2015، بسكرة.
- المعاني أيمن عودة، (2012). الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الثانية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية(دون سنة النشر)، دليل تطوير أداء إدارات الموارد البشرية في الحكومات الإتحادية: بطاقة الأداء المتوازن لإدارات الموارد البشرية. الإمارات العربية المتحدة. الموقع: <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/7f6b4383.pdf> consulté le 12/3/2019

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Amrani, S., Boudjeham, I. (2014). "La nouvelle gestion publique comme méthode pour renforcer la gouvernance des administrations publiques". Une communication au Séminaire international sur L'administration publique en Algérie ; entre les impératifs de la modernisation et les défis de l'évaluation, Labo Grand Maghreb Economie et Société, université constantine2, 28-29 Avril 2014, Constantine. citant le site : <https://www.globalintegrity.org/research/reports/global-integrity-report/global-integrity-report-2011/gir-scorecard-2011-algeria/>
- Benoit, N. Z. (2014). "De la culture des moyens a la culture du résultat: la modernisation de l'administration publique par la réingénierie des ressources humaines". Conférence panafricaine des secrétaires généraux et des directeurs des ressources humaines des institutions de l'état, CAFRAD, 25-27 Aout 2014, Tanger.
- FMI. (2018). "Algérie Rapport des services du FMI pour les consultations de 2018 au titre de l'article IV". Le Département Moyen-Orient et Asie centrale (en collaboration avec d'autres département), FMI, (N18), pp.1-64.
- Guenoun, M. (2009). Le management de la performance publique locale: Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales. Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Paul Cézanne-Aix-Marseille III, France.
- Korichi, M. S., & Boucheriba, M. (2015). "Quelle GRH pour une fonction publique qui se modernise ?" . revue d'études financières, comptables et managériales, université Larbi Ben Mhidi de Oum el Bouaghi, Vol2 (N1), pp.7-23.
- Ministère des finances. (2017). "Rapport de présentation de la loi de finances pour 2017 et prévisions 2018-2019", Alger, pp.1-43. le site: [www.mf.gov.dz/rubriques/54/Textes-Officiels.html](http://www.mf.gov.dz/rubriques/54/Textes-Officiels.html) Consulté le 4/5/2019
- Tremblay, P. P. (2012). L'administration contemporaine de l'état: une perspective canadienne et québécoise. Canada: Presses de l'université du Québec.
- United Nations. (2010-2018). "Gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies", United Nations E-Government Survey 2010, 2012, 2014, 2016, 2018, Department of economic and social affairs, New York, le site: <https://publicadministration.un.org> Consulté le 10/2/2019.