

إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية Human resources management in the public sector

- بونلجة حسين، طالب دكتوراه، عضو مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات. جامعة معسكر، hocine.bout@yahoo.com
- د.حسيني اسحاق، أستاذ محاضر، عضو مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، ishaq.zida@yahoo.fr

- **Received date: 22/10/2017**
- **Accepted date: 28/10/2018**
- **Publication date: 20 /12/2018**

المخلص

في إطار عصرنه الوظيفة العمومية قامت السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية من سن عدة قوانين محاولة منها لوضع الوظيفة العمومية على قدر التحديات الحاصلة في المجال الاقتصادي، السياسي والاجتماعي، حيث أحرزت تقدما ملحوظا في مجالات عديدة وأخفقت في أخرى ، و مجال "إدارة الموارد البشرية" عرف هو الآخر هذا التناقض حيث سجلت نجاحات في العديد من النقاط في حين كان العكس في أخرى. وهاته الدراسة هدفت إلى تشخيص بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقا للقوانين المعمول بها حاليا على غرار القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06 مع التركيز على الجانب السلبي في هذا الأخير و تقديم بعض الاقتراحات التي ارتأينا من شأنها تغطية النقائص والاختلالات التي تعاني منها المنظومة المسيرة لهذا المجال.

الكلمات المفتاحية: الوظائف العمومية ، إدارة الموارد البشرية

Résumé

Dans le cadre de la modernisation de la fonction publique, l'autorité chargée de la fonction publique a pris des mesures réglementaires strictes compte tenu de la situation économique, politique et sociale du pays, ayant présenté d'une part des avantages et d'autre part des inconvénients surtout dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Cette étude a permis de personnaliser certaines pratiques appliquées dans ce domaine conformément à la loi et règlement en vigueur à l'instar du statut particulier de la fonction publique de la loi n°06-03 en insistant sur l'aspect négatif de ce texte en présentant des propositions afin de lever toutes les lacunes et les insuffisances rencontrées.

Mots clés: Fonctions publiques, gestion des ressources humaines

I المقدمة:

إن الجزائر شأنها شأن أغلبية دول العالم الثالث، حيث تقع مسؤولية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بشكل كبير على الدولة، و المطلع علي تسيير الموارد البشرية في القطاع العمومي يتجلى له ضعف تسيير الكفاءات البشرية في ظل غياب إستراتيجية واضحة المعالم ، وعليه وجب النظر في طريقة إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية.

فالوظيفة العمومية كانت و لا تزال تعتبر مصدرا من مصادر التغطية الاجتماعية حيث أصبح التوظيف العشوائي لحاملي الشهادات و غيرهم ثمن لشراء السلم الاجتماعي على حساب نجاعة الوظيفة العمومية حيث نجد تضخم وظيفي للأفراد في بعض الإدارات و المؤسسات العمومية و ندرتهم في أخرى، و ما ينجر عنها من اثر سلبي على الإنتاجية الموظف، و هذا سببه توظيف مشوه للموظفين في غياب معايير و أهداف موضوعية.

ومما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الشكل السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية؟

2-أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية التوظيف العمومي في النهوض بالقطاعات والمؤسسات ، ومن كم الكبير من الأفراد والكفاءات الموجودة فيه، وأن التسيير الحسن للموارد البشرية في الوظيفة العمومية أمرا غاية الأهمية إذا ما أرادت أي بلاد النمو والتطور .

3-أهداف الدراسة

- التعرف علي كيفية تنظيم وتصنيف الوظيفة العمومية في الجزائر
- الإشارة إلي القصور الموجود في إدارة الموارد البشرية للقطاع الوظيفة العمومية
- اطلاع على التعداد الوظيف العمومي
- محاول إعطاء مقترحات لتجاوز القصور الموجود في إدارة الموارد البشرية للقطاع الوظيفة العمومية

1- ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية: تقوم إدارة الموارد البشرية بقطاع الوظيفة العمومية بعدة ممارسات تجعل منها متكاملة لبلوغ أهدافها التنظيمية، حيث نجد من هذه الممارسات ما يلي:

1-1-1 تقييم الأداء

يقصد به ذلك "النشاط المهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل صحيح من خلال النتائج المحققة" (Dimitri, 2001, p80)، و بخصوص تقييم الموظف في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية يمكننا القول بأنه تم إعداد برنامج تقييم دوري يختلف باختلاف خصوصية كل سلك، و هو يهدف إلى ما يلي (المادة 98 من 06-03) :

- الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة، منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

كما ان المشرع الجزائري اعتمد على معايير لتقييم أداء الموظفين و هو ما ورد في نص المادة 99 من نفس القانون :

- "احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية و المردودية، كيفية الخدمة".

2-1-2 تكوين الموظفين

هو نظام يحتوي على مدخلات ، عمليات التحويل، مخرجات ، أما مدخلات هذا النظام فهي مجموعة العوامل البشرية التي تتكون من : مكونين، متكونين، باقي الأفراد الذين ينظمون عملية التكوين، و كذا العوامل المادية التي تخص جميع التجهيزات التي تسخر من أجل السير الحسن لعملية التكوين و من ذلك النفقات المالية، و برامج المعلوماتية الخاصة بالأشخاص المعنيين المشاركين و برامج التعليم في حد ذاتها، أما عمليات التحويل فهي مختلف التفاعلات التي تحدث بين عوامل المدخلات لخلق قيمة مضافة تتمثل في تطور معارف الفرد العلمية و العملية و السلوكية و التي تنعكس بالإيجاب على أداء الفرد و المنظمة والتكوين يكون إما حضوري أو إلكتروني (عن بعد) (حاج علي و بوتلجة، 2016). و بالحديث على عن قطاع الوظيفة العمومية نجد ان التكوين يعتبر حقا من حقوق الموظف ألزمت به المؤسسات و الإدارات العمومية بموجب أحكام القانون 59-85 حيث تنص على أنه: يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية، بغية تحسين مردود المصالح العمومية و ضمان الترقية الداخلية للموظفين أن تقوم بما يلي:

﴿ تتولى أعمال التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما و ذلك بالتنسيق مع متطلبات التنمية.

﴿ تضمن ترقية العمال حسب استعداداتهم و الجهود التي يبذلونها.
﴿ تتجزأ أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكيف المترشحين مع الوظيفة العمومية. (المادة 52 من 85-59).

3 1-3- الترقية

شغل منصب أعلى، ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توفر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في التقدم للترقية، وتتم عادة بشرط توافر شاغل في المنظمة، كما قد يصاحبها زيادة في الراتب وفي المميزات (حنا، 2013. ص 150)، و الترقية في الدرجة "تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة" (المادة 10 من 07-304) و تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في الدرجة حسب ما هو موضح في الجدول رقم(1)

الجدول رقم(1):الأقدمية المطلوبة للترقية من درجة لدرجة اعلى.

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتان و 6 أشهر)	(3 سنوات)	(3 سنوات و 6 أشهر)
الجموع : 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر:المرسوم رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ومعنى ذلك ان الموظف يحتاج لبلوغ الدرجة الاعلى للترقية و هي 12 (وقد تكون أقل أو أكثر منها و ذلك حسب ما ينص عليه القانون الأساسي الخاص بكل سلك) ما بين 30 سنة و 42 سنة خدمة فعلية ويكون هذا النوع من الترقية على ثلاث وتائر و هي المدة الدنيا ، المدة المتوسطة، و المدة القصوى.

أما الترقية في الرتبة تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة ، حسب الكيفيات التالية: 1) على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة، 2) بعد تكوين متخصص، 3) عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني، 4) على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، 5) بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة (المادة 107من 06-03)

تعد الكفاءة المهنية ، التأهيل الوظيفي ، و الأقدمية في الرتبة شروط تحكم الترقية في الرتبة
يتعين توفرها في كافة الموظفين سواء كانوا خاضعين للأسلاك الخاصة أو المشتركة .

4 1-4- الأوسمة الشرفية والمكافآت

كان للتحفيزات المعنوية نصيبها من الاهتمام في مجال قطاع الوظيفة العمومية حيث
"يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة
وشهادات وزارية." (المادة 112 من 06-03) "الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت
قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة" المادة 113 من 06-03).

5 1-5- تصنيف و تقييم الوظائف

يقصد بتصنيف المناصب إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي) للمناصب بغية اعتماد شبكة
أجرية من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام في اطار تصميم أو هيكل المؤسسة
من جهة ثانية .(ثابتي ويندي ، 2012 ، ص 54) و في قطاع الوظيفة العمومية نجد انه قد تم
تقسيم المناصب إلى 4 مجموعات تختلف انشطة كل مجموعة عن الاخرى و كذا التأهيل
المطلوب و فرص التقدم الوظيفي و غيرها ، و تصنيفها من الأعلى (المجموعة أ) إلى الأدنى
(المجموعة د)، و هذه المجموعات هي كما ورد في المادة 8 من 06-03:

- ◀ المجموعة "أ" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة
نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- ◀ المجموعة "ب" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب
لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- ◀ المجموعة "ج" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب
لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- ◀ المجموعة "د" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب
لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- ◀ المجموعة "د" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب
لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

حيث تقسم كل مجموعة الى عدة أصناف و لكل صنف حد ادنى و أقصى و عدد درجات
معين(كما هو مبين في الجدول 2و3)

الجدول رقم (2): رقم الإستتالي لكل صنف

الجمهورية	المنطق	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات												
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التسعة	العشرة	الحادية عشرة	الثانية عشرة	
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131	
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158	
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173	
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189	
	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209	
ج	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225	
	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251	
ب	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272	
	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299	
	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322	
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347	
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373	
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400	
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428	
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457	
	أ	قسم فرعي 1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
		قسم فرعي 2	990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
قسم فرعي 3		1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633	
قسم فرعي 4		1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675	
قسم فرعي 5		1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720	
قسم فرعي 6		1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768	
قسم فرعي 7		1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888	

الجدول رقم (3): تقسيمات أصناف مستويات التأهيل

شبكة مستويات التأهيل

مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات
* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.	1	د
* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.	2	
* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.	3	
* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.	4	
* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.	5	
* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.	9	هـ
* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.	10	
* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).	11	
* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.	12	و
* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.	13	

مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات
* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).	14	ز
* صنف مخصص لرتب الترقية.	15	
* زكتوراء في الطب العام.	16	
* صنف مخصص لرتب الترقية.	17	
* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * زكتوراء. * زكتوراء بولية.	قسم فرعي 1	
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).	قسم فرعي 2	
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).	قسم فرعي 3	
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 4	
* زكتوراء في العلوم الطبية (DESM).	قسم فرعي 5	
* التأهيل الجامعي.	قسم فرعي 6	
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 7	

المصدر: المرسوم رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007

المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

ثم صدر بعد ذلك المرسوم الرئاسي رقم 14-266 المعدل و المتمم للمرسوم السابق ليجري

بعض التعديلات على الاصناف و الجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4): تعديلات في الأصناف ومستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د		بدون تغيير
ج		بدون تغيير
ب	9	بدون تغيير
	10	* شهادة تقني سام، * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
ا	11	* شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) (بكالوريا + 3 سنوات)، * البكالوريا + 3 سنوات من التكوين العالي.
	12	* ليسانس، * ليسانس نظام ل م د (LMD)، * شهادة الدراسات العليا (DES)، * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة نظام قديم.
		(الباقى بدون تغيير)

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 14-266 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1435 الموافق لـ 28 سبتمبر 2014 المعدل و المتمم.

أما فيما يخص الراتب الذي يتقاضاه الموظف فهو مكون من :

أ- **الراتب الرئيسي:** و هو الراتب الذي يوافق الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف يضاف إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها و هو المقابل المالي للواجبات القانونية الأساسية للموظف، يحسب بضرب الرقم الاستدلالي للراتب في قيمة النقطة الاستدلالية (45 دينار جزائري). (المواد 121، 122 من 03-06)

ب- **العلاوات و التعويضات:** و هي المقابل المالي الذي الخاص بالتبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات ، و كذا مكان ممارستها ، و المتعلقة أيضا بالظروف الخاصة بالعمل ، و المتعلقة بالمصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه (المادة 124 من 03-06).

ج- **المنح العائلية :** و هي المقابل المالي الذي يتناسب و الحالة العائلية و الوضعية الاجتماعية للموظف .

6 1-6- النظام التأديبي

عرفت المادة 160 من القانون 03-06 الخطأ التأديبي بـ: يشكل كل تخلف عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية. و بالتالي يعتبر خطأ تأديبا كل:

تخلي عن المهام و الواجبات المنوطة بمنصب الموظف أي امتناعه القيام بها.
المساس بالانضباط العام الذي يحكم الوظيفة العمومية.

قيام الموظف بعمل لا يدخل في إطار تأديته لواجبه و الذي يسبب ضررا أو يعطل حسن سير المصلحة.

و قد قام المشرع الجزائري بتقسيم الأخطاء التأديبية و العقوبات المقابلة لها حسب جسامة الخطأ، والظروف التي ارتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام، و ذلك وفقا لأربعة درجات (المواد 181/163) .

7 1-7- إدارة أوقات العمل

أ- **المدة القانونية للعمل** :تحدد المدة القانونية للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به إلا أنه يمكن أن تقلص المدة القانونية للعمل بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعبة جدا و/أو خطيرة، كما يمكن رفع مدة ساعات العمل المحدد و ذلك بمطالبة الموظفين المنتمين لبعض نظرا لخصوصية المصلحة ووفقا لشروط تحددها القوانين الأساسية الخاصة.(المادة 187-186من 03-06)

ب- **العطل** : للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الاجر (30 يوما)، كما يمكن الموظفين الذين يعملون في بعض المناطق من التراب الوطني، لا سيما في ولايات الجنوب، وكذا الذين يعملون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية، الإستفادة من عطل إضافية(المادة 195-196من 03-06)

و هاته العطل السنوية تكون بمناسبة قضاء الموظف سنة واحدة كاملة في العمل و يتم احتساب الفترات التالية عند تحديد مدة العطلة السنوية: فترة العمل الفعلي، فترة العطلة السنوية، فترات الغيابات المرخص بها من قبل الإدارة...و غيرها

ج- الغيابات: بما أنه لا يمكن للموظف، مهما كانت رتبته، ان يتقاضى راتباً عن فترة

لم يعمل خلالها الا أنه طوال الحياة المهنية للموظف يمكن أن يصادف ظروفًا تمنعه من التحاقه بوظيفته و هنا قد تدخل المشرع ليضبط هاته الحالات و يبين التبريرات المقبولة، سواء كانت قبل الغياب أو بعده و التي منها :

متابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الإمتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها، (2) للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، (3) للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب، (4) لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقاً للتشريع المعمول به، (5) للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية، (6) فترة السفر الضروري. المادة 208-209 من 03-06

كما للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة (3) أيام كاملة بمناسبة:

زواج الموظف، (2) ازدياد طفل للموظف، (3) ختان ابن الموظف، (4) زواج أحد فروع الموظف، (5) وفاة زوج الموظف، (6) وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه، (7) أو لأسباب صحية يمكن أن تحصل تغيبات في حالة المرض المؤقت أو الطويل الأمد، الحوادث و الأمراض المهنية و هنا توقف علاقة العمل قانوناً بسبب مرض العامل حتى يشفى و لا يحق للعامل أن يتغيب عن العمل بدعوى المرض إلا بعد تقديم شهادة طبية تسلمها مؤسسة استشفائية أو أطباء محلفون أو طبيب العمل تابع للهيئة المستخدمة ، ما عدا حالة المرض المهني(المادة 212 من 03-06)

8 1-8- إنهاء الخدمة

إنهاء علاقة العمل كما افرضا المشرع الجزائري تتمثل في فقدان صفة الموظف التي قد تنتج عن الحالات التالي:

أ- الإحالة على التقاعد: التقاعد هو الطريق العادي لإنهاء العلاقة الوظيفية و تتم الإحالة على التقاعد بقرار من سلطة التعيين و بمجرد بلوغ الموظف سن التقاعد

المنصوص عليه في التنظيم المعمول به بالإضافة إلى استوفائه على الشروط الأخرى المنصوص عليها قانوناً و التي منها قضاء فترة (15) خمسة عشرة سنة خدمة فعلية على الأقل شرط أن يكون قد سدّد كافة الاشتراكات المترتبة عليه، فإذا أثبت المعني بالأمر صلاحيته تجاه نظام التقاعد، بمجرد إحالته على التقاعد، يحال ملفه على صندوق التقاعد قصد تحديد مبلغ المعاش المستحق، و تسديده بصفة منتظمة(المادة 6 من 83-12)

ب- الاستقالة: الاستقالة حق معترف به للموظف يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي، و لا يمكن أن تتم الاستقالة إل بطلب كتابي من الموظف يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالادارة بصفة نهائية حيث يقوم على اثرها الموظف بارسال طلبه إلى السلطة المخولة صلاحية التعيين عن طريق السلم الإداري .ويتعين عليه أداء الواجبات المرتبطة بمهامه إلى حين صدور قرار عن هذه السلطة و الذي يجعل الاستقالة غير قابلة للرجوع فيها(المواد 219/217 من 06-03).

أ- العزل.

- التسريح التأديبي.
- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها.
- فقدان الحقوق المدنية.
- الشطب بسبب الوفاة.

2- أوجه القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية

بناءً على ما تم ذكره في المحور السابق (ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية) حاولنا في هذا المبحث تقديم بعض الجوانب السلبية التي لفتت انتباهنا أثناء إعداد المبحث سالف الذكر، و كذا التطرق إلى كل ممارسة على حدة، مع إرفاقها ببعض الاقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تدارك تلك النقائص و هي كما يلي:

9 2-1- تصنيف و تقييم الوظائف

يلاحظ ان طريقة النقط هذه تتميز بطابع الجمود لكونها تقتصر إلى عوامل التطور و مسايرة التغيير، إضافة إلى إغفالها شبه التام لإمكانيات تطوير القدرات المهنية للأفراد و تنمية كفاءاتهم.

اعتماد السنوات الدراسية و الشهادات النظامية (المستويات التأهيلية) كمعيار وحيد للتصنيف لا يتلاءم مع الديناميكية المهنية الجديدة المتمخضة عن تطورات عالم الشغل، و مع ذلك يلاحظ تجاوز هذا المعيار فيما يتعلق بشهادة الماجستير حيث صنفت رتبها مبدئيا في الصنف 14 باستثناء رتب التعليم العالي و البحث العلمي التي صنفت في القسم الفرعي 1.

تخصيص صنفين (15 و 17) و قسمين فرعيين (4 و 7) لرتب الترقية الأمر الذي يترتب عنه-كما كان هذا الشأن في التنظيم السابق- امتياز للتوظيف الداخلي (الأقدمية المهنية) على حساب التوظيف الخارجي (التأهيل)، و يؤدي بذلك إلى حدوث انعدام توازن في توزيع المؤهلات و سوء استغلال للطاقات البشرية.

توحيد قيمة النقطة الاستدلالية (45دج) خلافا لما كان عليه في النظام السابق حيث تعددت القيم الاستدلالية بين مختلف الأسلاك الوظيفية، غير أن هذه الزيادة في قيمة النقطة الاستدلالية فقدت مفعولها نتيجة إلغاء التعويضات الحساسة : تعويض التبعة و تعويض التبعة الخاصة و التعويض الخاص الإجمالي و تعويض و تعويض الخدمة العمومية المحلية و تعويض البحوث الجمركية و التعويض التكميلي عن الدخل و تعويض أداء الخدمة الخاص بمستخدمي المفتشية العامة للمالية.

تثير الشبكة الاستدلالية الجديدة مشكلة التوفيق بين التأهيل و مستويات التكوين الأساسي من جهة و بين الأقدمية و مكتسبات الخبرة المهنية من جهة ثانية ، و قد نجم عن اختلال التوازن فيما بينها اضطرابات عميقة في ظل النظام القانوني السابق، و الملاحظ ، عقب صدور بعض القوانين الأساسية الخاصة المنبثقة عن قانون الوظيفة العمومية الجديد ، أن هذه المشكلة ما تزال مستعصية عن الحل.

إن التكوين، رغم أهمية الإستراتيجية، و كذا الأقدمية لا يشكلان أداة ضامنة لحيازة الكفاءة بالضرورة، في ظل تدني نوعية المنتج التعليمي و التكويني في بلادنا، و تقصير المنظمات المهنية في توفير فرص التعلم و اكتساب الخبرة المهنية، إضافة إلى غياب آليات تثمين مكتسبات الخبرة كما هو الشأن في الدول الغربية ، كل ذلك يخل بمبدأ التصنيف على أساس الكفاءات كما أريد لطريقة التصنيف الجديدة حسب التصريحات و الخطابات الرسمية.

باستثناء علاوة المردودية، و التي تفتقر بدورها إلى معايير موضوعية و ناجعة، فإن كل مكونات الراتب مرتبطة بالمنصب، تكتسي بذلك طابعا سلبيا من حيث تحفيز الموظفين و تحقيق العدالة الأجرية، و انسحاق الأجور القاعدية و إفراغ الترقية من صنف لآخر أو من فرع لآخر من

أي قيمة تحفيزية نظرا لضالة انعكاساتها الأجرية، علاوة على أنها لا تتماشى و مقتضيات التحديث الإداري المبني على تطوير الكفاءات و حفز روح الإبداع و المبادرة من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

إن تصميم نظام الأجور و تحديد مكوناته بشكل مركزي و صارم (على مستوى الحكومة) يجرد المسيرين من أي حق أو هامش للتدخل أو تعديل و يقيد من ثم قدرتهم على التحفيز الفعال للمستخدمين (ثابتي و بندي، 2009، ص201-202).

10 2-2- تخطيط الموارد البشرية

-بالنسبة لعملية التخطيط لاحتياجات المؤسسات و الإدارات العمومية من الموارد البشرية، نلاحظ أن مخطط التسيير يعتمد على معطيات السنة السابقة، و مدى موافقة الوزارة الوصية مع وزارة المالية على فتح المناصب المالية ، فإذا توج طلب المؤسسة العمومية بالقبول فإنها ستفتح مسابقة التوظيف (الداخلي أو الخارجي) و العكس في حالة الرفض، و على العموم تعتمد تلك الآلية على مدى التخصيصات المالية التي تحظى بها الوزارة المعنية من قانون المالية لتلك السنة، و التي غالبا ما تتميز بالشرح خاصة في حالات تراجع إيرادات الدولة، و بالتالي فإنه يمكن القول بأن المخطط لا يراعي الاحتياجات الفعلية و يقابلها بالتحقيق، بل يتوقف ذلك على مدى موافقة الوزارة الوصية .

المنتبع لمنهج الكفاءة يلاحظ أن الترقية في الوظيفة العمومية لا تبنى على أساس الكفاءة المستحقة و إنما الاعتماد على مجرد الأقدمية أو حيازة شهادة لترقية الموظف إلى رتبة أو درجة أعلى(حمدي، 2015).

استعمال أساليب تنبأ لا تتلاءم مع التطورات الحاصلة في المجال في ما يخص الوظائف و الأفراد كالاعتماد على بيانات السنة المنصرمة دون تدعيم هذا التوقع بأساليب و مناهج من شأنها تقليص فجوة الخطأ بين ما هو متوقع و ما سيحصل بالتأكد.

-تركيز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على دوره كأداة مراقبة أكثر منه كوسيلة حيوية للتنبؤ بالتطورات التي تشمل الموارد البشرية مستقبلا، الأمر الذي تسبب في تضخم الموظفين في مصالح و تسجيل نقص في مصالح أخرى.توظيف الموارد البشرية.

11 2-3- التوظيف

- غياب مدونة مرجعية للوظائف و الكفاءات تحدد بالضبط خصائص الوظيفة و متطلبات شاغلها حتما تخلق مشاكل جمة عند القيام بممارسات إدارة الموارد البشرية و لا سيما عملية التوظيف التي تعتمد عليها كثيرا.

- إن الجزائر شأنها شأن أغلبية دول العالم الثالث، حيث تقع مسؤولية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بشكل كبير على الدولة، فالوظيفة العمومية كانت و لا تزال تعتبر مصدرا من مصادر التغطية الاجتماعية حيث أصبح التوظيف العشوائي لحاملي الشهادات و غيرهم ثمن لشراء السلم الاجتماعي على حساب نجاعة الوظيفة العمومية حيث نجد تضخم وظيفي للأفراد في بعض الإدارات و المؤسسات العمومية و ندرتهم في أخرى، و ما ينجر عنها من اثر سلبي على الإنتاجية الموظف، و هذا سببه توظيف مشوه للموظفين في غياب معايير و أهداف موضوعية. إن ضعف المردودية يجعل بعض المسؤولين يفكرون في التضخيم من عدد الموظفين بدون مراعاة التوازن الوظيفي من حيث الاحتياجات الفعلية لمتطلبات العمل الإداري.

عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي انتشر في إدارتنا راجع إلى سياسة التوظيف المنتهجة في بلادنا، و هذا ما أدى إلى التقليل من عطاء الموظفين و إهدار طاقاتهم و سوء الاستغلال الأمثل لمعارفهم في مجال العمل المناسب لتخصصاتهم مما جعلهم يقعون بعيدا عن وظائف لا تتوافق مع اختصاص كفاءاتهم.

عدم الاعتماد على طرق حديثة في اختبارات التوظيف على غرار الامتحانات الكتابية التي يسودها الغش و الامتحانات الشفهية كالمقابلة التي تنفر إلى أدنى مستوى لرقابة جودة و تناسق الأسئلة مع موضوع التوظيف وكذا علامة التقييم الممنوحة للممتحن.

12 2-4- تقييم الأداء

- عدم الاعتماد على معايير تقييم تمتاز بالدقة و الوضوح و قابلة للقياس مثلا معيار "الكفاءة المهنية " أو معيار "الفعالية" فيصعب تحديد النسبة الإنجاز خاصة عند الحديث عن العمل الإداري.

- الاعتماد على وسائل تقييم غير فعالة تقتصر على أشخاص غير أكفاء بإجراء تقييم للأداء.

- الالتزام بتطبيق الإجراءات الشكل الغالب للأداء المتميز في الإدارة العمومية و بالتالي إذا تم تنفيذ كل الإجراءات بحذافيرها و لم تكن هناك نتيجة جيدة يتحصل الموظف على تقييم جيد لأدائه لأن الهدف من الأساس هو مدى التقيد بتنفيذ اللوائح و القوانين.

- غياب مؤشرات حقيقية لتقييم الأداء اقرب للواقع و المهام الفعلية التي يمارسها الموظف.

- نظام تقييم أداء الموظف العمومي لا يعتبر محفزا لدفع الموظف لبذل المزيد في وظيفته فلا يحتوي على مؤشرات تقييم التحسين المستمر المسجل في الأداء كمؤشر المبادرة مثلا التي تقصدها التعليمات القانونية التي تضبط كيفية القيام بالعمل.

- غياب الوعي بأهداف تقييم الأداء جعل المسيرين و القائمين على عملية التقييم يعطون أهمية لوسائل و إجراءات التقييم أكثر منها على الأهداف المراد من عملية تقييم الموظف.

13 2-5- التكوين

- لا يستفيد الموظف من التكوين (بمختلف برامجه الثلاثة) إلا مرات قليلة جدا و هذا يتنافى مع الهدف الرئيسي لبرامج التكوين و هو تحسين الأداء بشكل مستمر و مواكبة التغيرات الطارئة في الوظيفة.

- عوض اعتبار التكوين كاستثمار في المورد البشري في الوظيفة العمومية يتم النظر إليه كتكلفة و العمل للحد منها بتخصيص عدد قليل من الموظفين المستفيدين و كذا تسقيف الميزانية المخصصة لذلك.

- عدم احتواء عملية التكوين لبرامج متنوعة تسائر التطورات الحالية في مجال الوظيفة العمومية لإثراء معارف الموظف العلمية و العملية و السلوكية في مجالات مختلفة، هذا الأمر لا يساهم في تحسين المستوى المعرفي للموظف، إضافة إلى أن التكوين لا يتم بمناهج و أساليب حديثة من شأنها أن تساهم في تنمية و تطوير كفاءات الموظفين.

- هشاشة نظام تقييم أداء الموظفين الكائن يؤدي إلى عدم الاختيار الدقيق للموظفين الذين يحتاجون فعلا إلى الاستفادة من عملية التكوين.

- تحتوي عملية التكوين على برامج لا ترتبط ارتباطا وثيقا بواقع المؤسسات و الإدارات العمومية.

14 2-6- الترقية

تكون هذه الترقية في بداية الحياة الإدارية سريعة - من سنة الى سنتين - لكنها مع مرور الوقت تصبح بطيئة عند نهاية الحياة الإدارية - من 3 الى 4 سنوات -، وهذه الاختلافات في

نمط الترقى ليس له ما يبرره على أرض الواقع، لكون تطور الفارق بين الأرقام الاستدلالية بين الرتب الدنيا والرتب القصوى يظل قاراً وجامداً الشيء الذي لا يتلاءم ونظم المعمول بها حالياً في مجال التدبير الحديث للموارد البشرية.

كما أن الترقية في الرتبة ليس لها إلا تأثير رمزي على الأجرة مما يفقد من أهميتها بالنسبة للمردودية و الإنتاجية معاً، بالإضافة إلى كونها تقوم على نظام للتقييد والتقييم تم تجاوزه ولم يعد يواكب التطور الذي تعرفه الإدارة، بحيث أن نظام التقييد المعمول به حالياً يعتمد على آليات تقليدية على مستوى التقييم و الأداء والتحفيز، فأصبح فارغاً من محتواه الحقيقي.

الترقية في الدرجة، فإنها تخول للموظف تحسين وضعيته الإدارية والرفع من مدخوله المادي بشكل أساسي، إلا أن عدد الموظفين الذين بإمكانهم اليوم الاستفادة من هذه الترقية أصبح في خبر كان، إذ أن عدد المرشحين المترقين يتم تحديده مسبقاً بموجب الحصيصة المالي (الكوتا) الذي تقره الأنظمة الأساسية، وليس على أساس الاستحقاق والكفاءة.

تهم الترقية بناءً على الشهادات، كل موظف تمكن من الحصول على شهادة تخول له التعيين في درجة معينة بصفة مباشرة، دون اجتياز أي اختبار معين، إلا أن الحصول على مثل هذه الشهادات لا يخول الحق في الترقية بصفة تلقائية، إذ تظل هذه الإمكانية رهينة بموافقة الإدارة و شغور المنصب المالي (أحمد نبيل فرحات، 2008).

الانعكاسات المختلفة المترتبة عن الترقية في الرتبة أو في الدرجة مثلاً كالزيادة الهزيلة في الراتب تفرغ نظام الترقية من محتواه التحفيزي و هذا ما يعود بالسلب على مردودية الموظف عوض دفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل (ثابتي و بندي، 2012، ص 202) تعتبر الأقدمية¹ في الوظيفة من أهم شروط الترقية على حساب الكفاءة المهنية و التي من المفروض تعد الأصل في الترقية.

-اختلاف السلطات التقديرية من إدارة/مؤسسة عمومية لأخرى ساهم في عدم تكافؤ الفرص و اللامعالة في ترقية الموظفين الذين ينتمون لنفس السلك.

¹ سوء استخدام لمصطلح الأقدمية و الذي يعود أصله للخبرة المهنية أي التراكم المعرفي و السلوكي في مهنة ما و تختلف مدة هذا التراكم من فرد لآخر حيث هذه المدة هي التي تطرح مشكلة في عنصر الأقدمية في الوظيفة العمومية فقد نجد موظف قد قضى 5 سنوات في وظيفة واحدة لديه نفس التراكم المعرفي و السلوكي لموظف لديه أكثر من هذه المدة أو قد يفوقه.

إثراء بعض الرتب بالترقية على أساس الشهادة على غرار رتب أخرى رغم تواجدهم في نفس السلك على التوالي كما الحال في رتب عون إدارة رئيسي و ملحق إدارة رئيسي، حيث لا يستطيع الأول الترقية على أساس الشهادة بينما يمكن للثاني.

15 2-7- النظام التأديبي

ان اعتبار الإدارة خصما و حكما في نفس الوقت يحقق و يوقع العقوبة على الموظف من شأنه الإخلال بمبدأ ضمان الحيادية في العقاب.

عدم ضبط التصرفات التي تعتبر مخالفات إذا قام بها الموظف تؤدي إلى الخطأ في الحكم على تصرفات الموظفين هل تعتبر مخالفة أم لا، كما يصعب تكيف الخطأ مع العقوبة المناسبة له كل هذا تتفرد به الإدارة في مواجهة الموظف بحكم سلطتها عليه.

اقتصار رأي اللجنة الممثلة عن الموظفين على الاستشارة فقط بينما يعود القرار الأخير للإدارة المتمثلة في رئيس اللجنة متساوية الأعضاء.

3-تحليل واقع الوظيفة العمومية.

يشهد قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية تركيبة بشرية مختلفة تمثل نسبة مهمة من تعداد الأفراد الناشطين في سوق العمل الجزائري و هو بذلك يسهم في ترقية المجال الاجتماعي والاقتصادي للبلاد. و في ما يلي بعض الاحصائيات حول الفئة الناشطة في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية:

3-1-التعداد البشري.

بلغت تعدادات الوظيفة العمومية الى غاية 31/12/2014، 2.020.172 موظف وعون عمومي. والأشكال التالية توضح مختلف التوزيعات لتعداد الوظيف العمومي

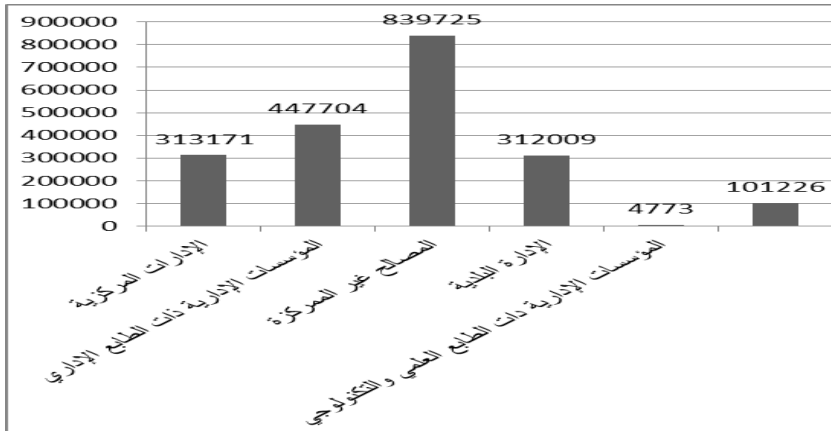
الشكل رقم 1 : توزيع تعدادات الوظيفة العمومية بحسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل



يتضح من الشكل رقم 1 تعداد الموظفين العموميين حسب الطبيعة القانونية لعلاقة العمل (موظفين دائمين ، اعوان متعاقدين) حيث نلاحظ ان الوظيفة العمومية تعتمد بشكل كبير على

الموظفين الدائمين (1608964) و ذلك ضمنا لديمومة الوظيفة العمومية و أما بالنسبة للأعوان المتعاقدين (411208) فتلجأ إليهم الإدارة العمومية لتحقيق السير الحسن للوظيفة و ضمنا لاستمرارية المرفق العام.

الشكل رقم 2: توزيع تعدادات الوظيفة بحسب المستويات المؤسساتية

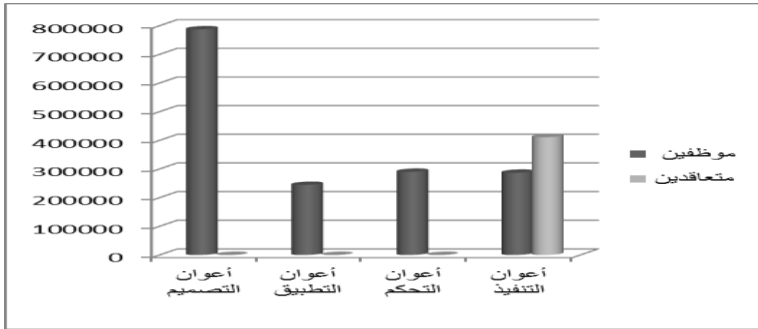


المصدر: موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية

متاح على رابط: www.dgfp.gov.dz/ar/index.asp

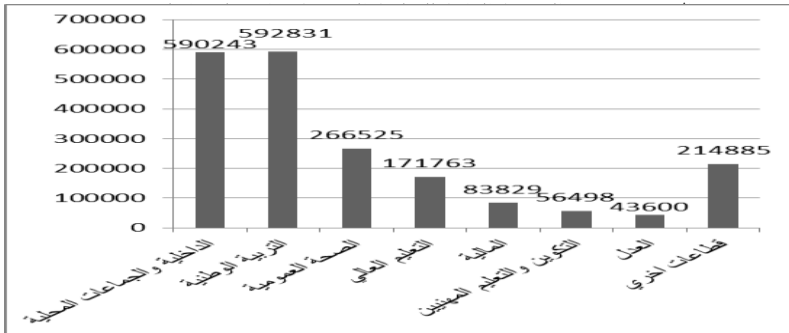
يبين الشكل رقم 2 تعدادات الموارد البشرية حسب المستويات المؤسساتية للوظيفة العمومية حيث نلاحظ أن الإدارات المركزية تضم 313171 عون، المؤسسات الإدارية ذات الطابع الإداري 447704 عون، المصالح غير المركزية 839725 عون الإدارة البلدية 312009 عون، المؤسسات الإدارية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي 4773 عون، المؤسسات الإدارية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني 101226 عون حيث نلاحظ أنه بحسب طبيعة هيكل الوظيفة العمومية المركزي التي يتسم بقلّة التعداد في أعلى الهرم و تسجيل تعدادات كبيرة في أسفل الهرم.

الشكل رقم 3: توزيع تعدادات الوظيفة العمومية بحسب قطاعات النشاط



يوضح الشكل رقم 3 تعدادات الموارد البشرية في الوظيفة العمومية وفقا لقطاعات النشاط حيث نجد الداخلية والجماعات المحلية تضم 590243 عون، التربية الوطنية 592831 عون، الصحة العمومية 266525 عون، التعليم العالي 171763 عون، المالية 83829 عون، العدل 43600 عون، قطاعات اخرى 214885 عون.

الشكل رقم 4: توزيع تعدادات الوظيفة العمومية بحسب مستويات التأهيل



المصدر: موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية

متاح على رابط: www.dgfp.gov.dz/ar/index.asp

يوضح الشكل رقم 4 تعدادات الموارد البشرية في الوظيفة العمومية وفقا لمستويات التأهيل المنصوص عليها إذ نجد أن مستوى التصميم لا يضم أعوانا متعاقدين بل كلهم موظفين

دائمين(787439) نظرا لأهمية المستوى و نفس الشيء بالنسبة لأعوان التطبيق(244436) و أعوان التحكم (290224) و اما أعوان التنفيذ (698073) فنلاحظ تواجد الأعوان المؤقتين بكثرة حيث يتجاوز عددهم عدد الموظفين العموميين الدائمين.

الجدول رقم 5 : توزيع تعدادات الوظيفة العمومية بحسب المستويات المؤسساتية ومستوي التأهيل

أعوان التصميم	أعوان التطبيق	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	
الإدارات المركزية	54236	70916	153130	34889
المصالح غير الممركزة	500801	83798	78982	176144
الإدارة البلدية	17930	15058	13377	265644
المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري	152223	64158	38605	194282

المصدر : موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية متاح على رابط: www.dgfp.gov.dz/ar/index.asp

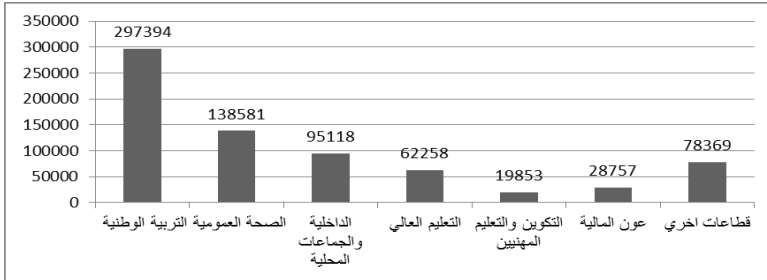
من خلال قراءتنا للجدول رقم 5 نلاحظ بان أعوان التصميم تتركز على المصالح غير الممركزة ب 500801 عون وهذا راجع لإستقلاليتهما في التسيير وتحتاج إلى كفاءات تدبر هذه المصالح ونفس الشيء ينطبق على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بعدد 152223 عون وذلك لتمتعها جزء من استقلالية في تسيير مصالحها عكس الإدارات المركزية و الإدارة البلدية ب 54236 و 17930 عون على الترتيب التي تكون تابعة للإدارة مركزية (العليا) ولا تحتاج إلي الكثير من الأعوان التصميم لتسييرها أما أعوان التطبيق فتتقسم بنفس التناسب مع أعوان التصميم، وفيما يخص أعوان التحكم فالعدد اكبر في الإدارات المركزية ب 153130 عون ويليه المصالح غير الممركزة ب 78982 عون وفي الأخير الإدارة البلدية والمؤسسات ذات الطابع الإداري ب 13377 و 38605 على التوالي، أما فيما يخص أعوان التنفيذ فيتركزون في الإدارة البلدية ب 265644 عون وذلك لطبيعة عملها الذي يكون معظمه تنفيذ للقرارات من الداخلية ويليه المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ب 194282 عون وذلك لتركز معظم عملها في المستوى التشغيلي الذي يحتاج هذا النوع من الموظفين ونفس الشيء ينطبق على المصالح غير الممركزة ب 176144 عون وفي أخير الإدارات المركزية ب 34889 عون وذلك لأن معظم عملها اتخاذ وإصدار القرارات فهي غير محتاجة لعدد كبير من الموظفين التنفيذيين.

3-2- تحليل شكل العنصر النسوي في الوظيفة العمومية:

يبلغ تعداد العنصر النسوي في الوظيفة العمومية 720330 عون أي 35.66 % من

التعداد الإجمالي:

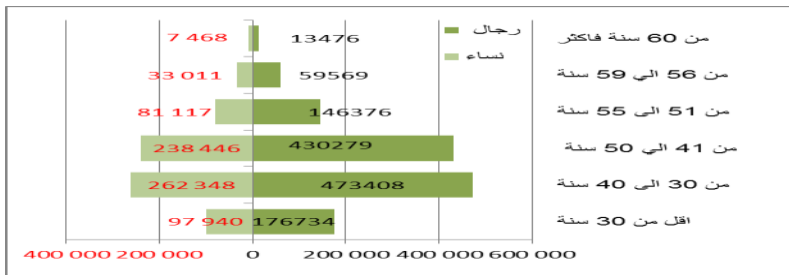
الشكل رقم 5: العنصر النسوي في الوظيفة العمومية



المصدر: موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية متاح على رابط: www.dgfp.gov.dz/ar/index.asp

ومن خلال الشكل رقم 5 نلاحظ ان العنصر النسوي يتركز في القطاع التربية الوطنية بـ 297394 عون وقطاع الصحة العمومية بـ 138581 عون وهذا لتلائم طبيعة عمل هذين القطاعين مع طبيعة العنصر النسوي (العناية والتربية) ويليهما قطاع الداخلية والجماعات المحلية بـ 95118 عون وهذا للعدد الكبير من الموظفين الذين ينشطون فيه كما يوضح الشكل الموالي، تم تأتي القطاعات الأخرى من التعليم العالي وقطاع المالية و قطاع التكوين والتعليم المهنيين بـ 62258 و 28757 و 19853 على التوالي وذلك تناسبا مع توزيع الموظفين حسب القطاعات، لتوزع باقي التعداد النسوي بمقدار 78369 على باقي القطاعات الأخرى

الشكل رقم 6: هرم السن



المصدر: موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية متاح على رابط:

www.dgfp.gov.dz/ar/index.asp

نلاحظ من الشكل رقم 6 ان العدد اكبر من الموظفين هم ما بين سن 30 و 40 سنة بإجمالي 735756 عون بين رجال ونساء و يليهم فئة ما بين 41 و 50 سنة بإجمالي 668725 عون ثم تأتي فئة اقل من 30 سنة بإجمالي 274674 لتأتي فئتي من 51 الى 55 سنة و 56 الى 59 سنة بـ 227939 و 92580 على التوالي وأخيرا فئة اكثر من 60 سنة بـ 20944

4-خاتمة :

النتائج والتوصيات.

شهدت الوظيفة العمومية في الجزائر تطورات عديدة و مختلفة بناء على عدة مقتضيات سياسية و اجتماعية و اقتصادية التي عرفت الجزائر منذ الاستقلال بدءا بالفراغ الذي تركه الاستعمار الفرنسي وقت مغادرة الموارد البشرية الفرنسية التي كانت تسيطر على كل قطاعات الوظيفة العمومية انذاك و ما انجر عنها من نقص في الكفاءات البشرية المحلية، إلى اخر مرحلة و هي مرحلة الدولة الجزائرية الحديثة بعد الألفينيات و اخر التحديثات التي طرأت عليها الوظيفة العمومية بصور القانون 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

و انطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها من خلال تطرقنا للجانب النظري و التطبيقي للدراسة يمكن القول أن واقع إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية و بالرغم من الجهود المبذولة في مجال عصريتها لازالت تعاني من بعض النقائص التي قد تحد من فاعليتها و حسن سير المرفق العام، و بناء على ما تم التطرق إليه يمكننا تقديم الاقتراحات في ما يخص تحسين تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية كما يلي:

توصيف و تقييم الوظائف:

* اعتماد معيار الكفاءة لتصنيف و تقييم الوظائف بدل الاعتماد على المؤهل كمعيار أساسي وحيد.

* الانطلاق من ما يقوم به الموظف في وظيفته لإعداد بطاقة تحليل و توصيف لها، مع وضع قائمة للوظائف النموذجية.

* إعادة تعريف مصطلح "الخبرة المهنية" بمعناه الحقيقي عوض "الأقدمية" و محاولة تثمينه و دمجها في معايير التحليل.

* إحداث العدالة بين النسب المئوية لمعيار الشهادة و معيار الخبرة المهنية لدى فئة الموظفين الذين يمتلكون الخبرة المهنية و لا يمتلكون الشهادات.

* إعادة الاعتبار للتقييم الحقيقي لمعيار الجهد البدني و الذهني بموجب ارتباطه الوثيق بالأداء.

* إعداد مدونة مرجعية للوظائف و الكفاءات تحترم خصوصية كل سلك مهني.
توظيف و تخطيط الموارد البشرية:

* اعتماد نظام توظيف أكثر مرونة و فاعلية يسعى إلى توفير المورد البشري المناسب في المكان و الوقت المناسبين.

* اعتماد معيار الكفاءة في التوظيف الداخلي عوض التركيز على معيار واحد (الأقدمية) لفتح المجال أمام فئات متنوعة من الموظفين.

* الاعتماد على أساليب متطورة في مجال البقضة و التوقع بالتغيرات الحاصلة في مجال الوظيفة العمومية الكمية و النوعية منها تعطي أكثر تقريبا للواقع.

* السعي إلى التوفيق بين كفاءات الموظفين و المؤهلات التي يمتلكونها مع المناصب التي سيشتغلونها.

تقييم الأداء:

* تدعيم نظام التقييم بأساليب حديثة قائمة على منهج الكفاءة كمنهج "الإدارة بالأهداف" و إجراء دورات تكوينية لفائدة المعنيين بإجراء التقييم.

* ربط نتائج تقييم أداء الموظفين بأداء رؤسائهم لجعلهم يركزون على تحسين الأداء الكلي للمصلحة. **التكوين:**

* الانطلاق من الواقع المعاش في المؤسسات / الإدارات العمومية لتصميم برامج تكوين أكثر فاعلية.

* إدراج عمليات مراقبة بعدية لنتائج الدورات التكوينية تسعى لتقييم مستوى نجاح برنامج التكوين في موضوع التكوين من خلال قياس تحسن أداء الموظفين.

* إعادة الاعتبار لنظام الترقية كنظام تحفيز يعزى إليه دفع الموظف لبذل جهود في عمله و إضفاء الجودة لخدماته، من خلال منح مقابل مالي يتوافق مع الترقية الحاصلة.

* اعتماد معيار الكفاءة و الجدارة لترقية الموظفين إضافة إلى معيار الأقدمية و الشهادة.

النظام التأديبي:

* تفويض رئاسة المجلس التأديبي لطرف خارج عن المؤسسة/الإدارة المعنية لضمان العدالة في التأديب.

* محاولة حصر كافة المخالفات مع العقوبات المناسبة لإقصاء الذاتية في الحكم على الموظف و إضفاء الموضوعية.

* إعطاء مركز قوة للطرف الممثل للموظفين لدى المجلس التأديبي و خروجه من وظيفته كمستشار إلى طرف فاعل في التأديب كالإلغاء العقوبات أو تخفيفها.

المراجع:

1. حنا نصر الله، 2013. إدارة الموارد البشرية. دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
2. حاج علي نورة و بوتلجة الحسين، 2016. التكوين المتواصل كعملية لتحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية-معسكر- مجلة التنظيم و العمل، العدد 9، ص 107-04.
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2006. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46، ص 3-20.
4. ثابتي الحبيب و بندي عبد الله عبد السلام، 2012، تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف -مدخل الكفاءات-سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية و التنمية المحلية. جامعة معسكر. الجزائر.
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1981. المرسوم 81-08 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالعدل الرسمية، ج ر، العدد 26، ص 886-890.
6. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1985. المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر، العدد 13، ص 333-359.
7. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1966. الأمر 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر، عدد 46، ص 542-554.

8. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1983. القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان 1403 الموافق لـ 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد، ج ر، العدد 28، ص ص 1803-1809.

9. ابو قاسم حمدي، 2015، أهمية إدارة الكفاءات في التنبأ باحتياجات المؤسسات و الإدارات العمومية بالوظائف و الكفاءات-نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية نظرة نقدية تحليلية-، مداخلة في ملتقى دولي، 18/17 نوفمبر، جامعة البليدة 2.

10. موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية متاح على رابط: www.dgfp.gov.dz/ar/index.asp

11. Dimitri Weiss, 2001. Les ressources humaines, édition d'organisation, 3éd, paris.