**جامعة سطيف2**

**كلية الحقوق والعلوم السياسية**

**قسم العلوم السياسية**

**محاضرات مقياس إدارة الموارد البشرية**

**سنة أولى علوم سياسية ماستر تخصص إدارة محلية (السداسي الأول)**

**إعداد الدكتور نعيم شلغوم (أستاذ محاضر أ )**

**قائمة المحاضرات**

المحاضرة 01: مفهوم إدارة الموارد البشرية نشأتها وتطورها

المحاضرة 02: الفكر الإداري وتطور إدارة الموارد البشرية

المحاضرة 03: الأداء التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

المحاضرة 04: معيقات إدارة الموارد البشرية .

المحاضرة 05: الإصلاح الإداري وإدارة الموارد البشرية.

المحاضرة 06: التسيير التقليدي والتسيير التقديري للموارد البشرية.

المحاضرة 07: إدارة الموارد البشرية من منظور الوظيفة العمومية.

المحاضرة 08: نظام إدارة الموارد البشرية في الجزائر وفق قانون الوظيفة العمومية06-03 (المفهوم والتطور)

المحاضرة 09: تسيير المسار المهني للموظف العمومي في الجزائر.

المحاضرة 10: حقوق وواجبات الموظف العمومي في الجزائر .

المحاضرة 11: النظام التأديبي للموظف العمومي في الجزائر.

المحاضرة 12: طرق تسوية النزاعات الجماعية في الإدارة العمومية.

المحاضرة13 : إصلاح قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر.

**المحاضرة 01: ماهية إدارة الموارد البشرية .**

تعتبر عملية التسيير الإداري من أهم الركائز التي وقف عليها تطور المجتمع أو تخلفه ذلك أن مؤسسات المجتمع يتوقف على مدى نجاعة تسييرها ، والتسيير أو الإدارة هو فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين ، وهو عملية حيوية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين ومسؤولية المسير هي العمل على تنسيق وتعديل وكامل هذه النشاطات بحيث تحقق الهدف في الوقت المحدد وبفعالية ، ويقول الأستاذ "بيتر دوركر" وهو أحد الرواد في مجال التسيير الإداري " الإدارة هي المهام، الإدارة هي تخصص لكن الإدارة هي الأفراد ، إن كان تحصيل من طرف الإدارة هو تحصيل من طرف المدير وأن أي فشل لها هو فشل المدير إن بصيرة ومثابرة الإدارة وتكاملها تحدد ما إذا كان هناك حسن تسيير أم سوء تسيير[[1]](#footnote-1).

تعد إدارة الموارد البشرية من الأركان الرئيسية للمنظمة لإرتكازها على الإنسان الذي يعتبر اثمن مورد لدى لمنظمة والأكثرتأثيرا في الانتاجية والمردودية على الإطلاق ولا يخلو أي تنظيم هيكلي في غالبية المنظمات من إيلائها المكانة المعتبرة كركن اساسي يرمي إلى تنمية مواردها البشرية وتعزيز قدراتها التظيمية وتمكينها من إستقطاب وتاهيل الكفاءات اللازمة والمؤهلة للإضطلاع برسالة المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية ، فإدارة الموارد البشرية الفعالة تعني بإختصار الاستقطاب وافستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع وتنمية كفائته وقدرته وخبرته وتحفيزه اكثر على العمل ، ولذك عكف علماء افدارة بوضع المبادئ الأساسية والأسس التي تساعد على الإستغلال الأمثل لهذه المواورد في المنظمة الإدارية من خلال إدارة الموارد البشرية بدء من التخطيط ، الانتقاء التوظيف ، التدريب ، التكوين ، الحوافز ، التقييم ، التقدير والإهتمام بكل ماله صلة بالعنصر البشري[[2]](#footnote-2).

من هذا المنطلق تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة حيث تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيرًا في الإنتاجية، ويومًا بعد يوم يزداد دور الأفراد تأثيرًا في كفاءة المنظمات الإدارية، مثلما تزاداد العاملين بهذه المنظمات وتزداد مشكلاتهم عمقًا وتشعبًا، مما أدى إلى اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف المرجوة[[3]](#footnote-3).

وبهذا المعنى تمثل إدارة الموارد البشرية جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والإستراتيجية العامة فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع الأهداف المؤسسة وتطويرها إلى خطط فعلية ومن غير اللمكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة والتي تشمل بالطبع على الأشخاص وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءا من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى، وفقا لهذا يمكن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية التي نجد تعريفاتها تتعدد بتعدد الآراء والاتجاهات ولم يستقر تعريفها على تعريف جامع مانع صالح لكل زمان ومكان، حيث يعرفها كل من طورينجتون وهال أنها إدارة شؤون الأفراد تقوم بسلسلة من الأنشطة التي من شانها أن تقوم بالآتي : أولا ، تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، وثانيا تضمن تنفيذ الاتفاق، ويركز هذا التعريف على الطبيعة المشتركة لعلاقة العمل كما يؤكد على أنه من خلال المعاملة بالمثل فقط يكون من الممكن تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد[[4]](#footnote-4).

من خلال هذا يتبين أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تلك يتم النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك المحافظة على الكفاءات وتنميتها وتحفيزيا بما يمكن المنظمة بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية[[5]](#footnote-5)، في هذا الإطار لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية فقد ظل مفهومها مرنا ومطاطا يشمل كل ماله صلة بالعنصر البشري، يعرف فرنش (Franche) إدارة الموارد البشرية: بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة" كما يعرفها "بلونجر" belanger . L على أنها: "مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد تزويد مختلف المنظمات بيد عاملة مستقرة وراضية. [[6]](#footnote-6). ويرى "نيجرو" أنها فن اجتذاب وإستقطاب الموظفين العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ومن هنا جاء مفهوم إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من اليد العاملة و المحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع معنوياتها وتحفيزها كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين السارية المفعول[[7]](#footnote-7).

من خلال هذا يفهم أن إدارة الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيلروالمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطور إمكانياتها لتتمكن من القيام بنشاطات أو الوظائف وتحمل مسؤوليات من اجل إستمرار حياة المؤسسة وتطورها، وبمعنى آخر أن وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة[[8]](#footnote-8) .

من خلال ما سبق يبدوا أنه هناك اختلاف بين وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية،وهناك وجهتان للنظر:

**أولا:وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات و المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات الموظفين وضبط أوقات الحضور والانصراف و العطل، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

**ثانيا:وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض الآخر أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والإنتاج والمالية لأهمية العنصر البشرى وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وشملت أنشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف-تخطيط الموارد البشرية-جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل- تدريب وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشئون الموارد البشرية في المنشآت[[9]](#footnote-9).

من خلال التعريفات المقدمة أعلاه التي تنظر لإدارة الموارد البشرية وفقا للأنشطة التي تقوم بها والأهداف التي تسعى لتحقيقها باعتبارها جزء مهم من الأهداف الكمية للمؤسسة وبالنظر إلى التعريفات السابقة يمكن استنتاج مجموعة المهام التالي:

-1 ضمان تعبئة المنظمة بالكفاءات المطموبة لمقابلة متطلبات المنشأة

-2 وضع التنبؤات ما تحتاج المنظمة من القوى العاملة

-3 وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها

-4 اقتراح سياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة وبالتوظيف المكافآت، الأجور، المناخ الصحي وسلامة الموظفين.

-5 توفير الظروف وشروط عادلة للتوظيف وعمل مرض لمعاملين

-6 تطبيق أسس عادلة قائمة على نظا م الموارد في التوظيف والتنافس .

-7 صيانة وتدريب القوى العاملة وتنميتها لكي تستجيب للتطورات الحاصلة في نظم العمل

-8 تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والتنظيم بالتعرف عمى اتجاهات الموظفون وتلبيتها[[10]](#footnote-10).

2**-أهمية إدارة الموارد البشرية**: انطلاقا من مفهوم إدارة الموارد البشرية يتعلق أساسا بإدارة الأفراد لكن مع التطور الذي شهدته طيلة عقود من الزمن أدى على تعدد تعريفاتها واتجاهات دراساتها لكن هذا لا يمنع من تقديم تعريف إجرائي لها والذي يعتبر إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل ، ولذلك نجد ان إدارة الموارد البشرية تحتل أهمية محورية في مختلف المؤسسات والهيئات حيث تقوم بإنشاء هذه الإدارة بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها ، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة ومن جهة أخرى (المنازعات) ، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم بما يؤدي في النهاية إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة ، في هذا الصدد تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في إعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن المؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

1- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.

- 2التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة (النشاطات( الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

-3 المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.

- 4تساعد على)كشف( وتشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوي والتنظيمات، ومعدلات التأخر والغيابات من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين.

5- مساعدة المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.

3- **مهام إدارة الموارد البشرية:** : يمكن تحديد مهام إدارة الموارد البشرية إنطلاقا من التطورات التي عرفتها منذ بدايات القرن العشرين ومن خلالها يمكن التمييز بين النظرة التقليدية والنظرة الحديثة التي تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، ولذا فقد شملت وظيفة إدارة الموارد البشرية عدة انشطة رئيسية من أهمها: توصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية وجذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل وتدريب وتنمية المورد البشري، إضافة إلى النشاط التقلدي والمتعلق بتسيير شؤون الأفراد وعموما تؤدي إدارة الموارد البشرية وفق النظرة الحديثة الوظائف والمهام التالية:

- توصيف الوظائف.

* تخطيط الموارد البشرية.
* تدريب وتنمية الموارد البشرية
* البحث والاستقطاب للمواد البشرية
* تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور
* توفير الرعاية الصحية للعاملين
* قياس كفاءة أداء الموارد البشرية
* تقييم اداء العاملين[[11]](#footnote-11).

من خلال هذا تبرز توسع مهام إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية مع مرور الوقت وشهدت تحولا في مفهومها وممارسة إدارتها بتكليفها بدور جديد في مجال التوجهات الجديدة في إعداد الإستراتيجيات حسب الأهداف المحددة والوسائل المادية والبشرية المتوفرة، بمعنى إستراتيجية الإرتقاء بدور الإدارة من التقليدي إلى العصري، فإدارة الموارد البشرية أصبحت تتمتع في مجال إختصاصها بالعديد من المهام والصلاحيات كالسهر على بسط الإنضباط والإمتثال للإجراءات افدارية وتسيير الأشخاص وتقدير السلوكيات وضمان التشاور وتحديد المسؤوليات، إلى جانب تنظيم العمل والتكفل بالعلاقات الإجتماعية مع النقابات ومع باقي الأجهزة الإستشارية الأخرى[[12]](#footnote-12) .

**المحاضرة 02: الفكر الإداري وإدارة الموارد البشرية**

**1- السياق التاريخي لتطور الفكر الإداري واثره على إدارة لموارد البشرية:** لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا تاريخيا تزامن مع التطورات والتحولات الحاصلة في نظريات الإدارة، حيث أخذت في البداية مفهوما تقليديا ركزت الاهتمام على مهام التعيين والفصل للعاملين، وقامت بإدارة نظم الأجور والمكافآت، وانحصرت مهمتها في التأكد أن الجميع ملتزمون بتنفيذ إجراءات العمل كما يجب. وعندما تطورت الأساليب والطرق في مجالات مثل الاختبارات والمقابلة، بدأت إدارة الأفراد تلعب دورا متزايدا في عملية اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم. تعتبر إدارة الأفراد المسئولة عن الوظائف ذات العلاقة بالعنصر البشري، مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات العاملين وصرف المستحقات ووضع أنظمة التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينية للعاملين **.**

ومن هذا المنطلق فإن الاعتماد على التجارب الموثقة يعتبر أمر مقبولا نسبيا خاصة أن تلك التجارب تستعرض خبرات الشركات العالمية الكبرى في عصرنا الحديث وفي هذا السياق نتطرق للعديد من المداخل الإدارية الحديثة والتي تعكس وجهات نظر مختلفة للموارد البشرية ودورها المتوقع في المنظمة، وذلك حسب ظروف تطور المنظمات وأهدافها وعلى هذا الأساس سيتم التعرض إلى ثلاثة مداخل إدارية :

1. المدخل الكلاسيكي.
2. مدخل العلاقات الإنسانية .
3. المداخل الحديثة للإدارة.
4. **المدخل الكلاسيكي للإدارة**: يتضمن هذا المدخل ثلاثة مداخل أساسية و هي: مدخل الإدارة العلمية، مبادئ الإدارة ومدخل التنظيم البيروقراطي، بالرغم من ظهور تلك المداخل ارتبطت بأشخاص معينين إلا أن تلك المداخل تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة والافتراض الأساسي، لتلك المداخل هو أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي وبمعنى آخر فإن قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل عند التحاقه بالمنظمة واستمراره بها.

1**-1 مدخل الإدارة العلمية:** إقترح فريديريك تايلور في كتابه المعنون مبادئ الإدارة العلمية سنة1911 وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم انتاجها مع ظهور الحاجة غلى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد إقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات.، وقد استهدف تايلور من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين بما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط المصالح العالمين بمصالح العمل وقد دعى تايلور إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على اسلوب التجربة والخطأ، ومن هذا المنطلق حدد تايلور المهمة الأساسية للمدير على أنها تتضمن "تحقيق أقصى عائد ممكن لأصحاب العمل مع تحقيق أقصى عائد للعاملين في نفس الوقت"وقد لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم أثناء العمل ، مما أدى إلى زيادة نسبة التلف في الانتاج ومن ثم إنخفاض إنتاجية العاملين والمنظمة[[13]](#footnote-13).

وفي ضوء ما سبق افترض تايلور أنه يمكن زيادة الإنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تنمية قدرة المشرفين على (المديرين) على توجيه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج وقد اكد تايلور على أهمية تحسين ظروف العمل المادية التي يعمل بها العاملين لضمان زيادة إنتاجيتهم، ويؤكد تايلور في هذا المجال على أهمية مفهوم تقسيم العمل والتخصص، فقد إفترض تايلور أن زيادة كفاءة العمل تتحقق من خلال تفتيت الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف الفردية على أن يتخصص كل موظف في أداء إحدى تلك الوظائف.

ومن أهم المفاهيم التي اعتمدها تايلور في دراسته مفهوم دراية الحركة والوقت ويمثل هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف على مكوناتها الأساسية للتعرف على الحركات التي يقوم بها الفرد عند اداء وظيفة معينة ثم تقسيم تلك الحركات إلى نوعين وهما حركات ضرورية وحركات غير ضرورية.وفي ضوء تحليل الوظيفة السابقة يتم إعداد بطاقة وصف الوظيفية التي تستخدم كأساس للعديد من القرارات افدارية الهامة مثل قرارات الإختيار والتعيين وتقييم الأداء والترقية ومن الملاحظ أن تطبيقات دراسة الحركة والوقت ما زالت هامة وضرورية في وقتنا هذا حيث أنها شائعة الاستخدام في المنظمات الحديثة.

وبصفة عامة فقد حدد تايلور أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية وهي:

1- دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال وتسمى هذه الطريقة باسم طريقة الأداء المثلى

2- إختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3- تدريب العاملين على اداء وظائف بشكل يؤدي غلى زيادة إنتاجيتهم.

4- تخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العالمين على اجاء وظائفهم بسهولة ويسر .

يتضح مما سبق أن الهدف الأساسي من هذا المدخل هو تحصين إنتاجية العاملين لضمان تحقيق مصالح كل من العاملين واصحاب العمل وبرغم ما قد يعتقده البعض من أن تلك المبادئ غير مناسبة للمنظمات الحديثة خاصة في المجالات التالية:

* تصميم ظروف عمل مناسبة وصحية.
* تصميم نظم الحوافز وربط أجور العاملين بالإنتاج
* تصميم الوظائف
* تصميم نظم الاختيار والتعيين
* تصميم نظم الترقية
* تصميم نظم التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين
* تصميم برامج تنمية القيادات الإدارية

خلاصة القول أن مدخل الإدارة العلمية يمثل طفرة في الفكر الإداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، كون أن الدراسات الدقيقة لي وظيفة مستمدة من الواقع المعاش داخل ورشة العمل وليس من المبادئ النظرية غير المطبقة في الواقع الذي يعيشه الأفراد وليس هناك شك في أسلوب معالجة القضايا بعد التجربة والخطأ والممارسة اليومية يعتبر من اهم الأساليب العلمية الحديثة التي تستعمل لتصحيح الأخطاء والهفوان واتخاذ القرارات الملائمة والمتماشية مع روح العصر ورغبات العمال[[14]](#footnote-14). غير ان النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحتة فالإنسان هنا آلة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي[[15]](#footnote-15).

1-2**- مدخل مبادئ الإدارة:** إن أسلوب العمل في هذه النظريةيختلف عن اسلوب العمل التي تصورها فريديريك تايلور فالمفكر الفرنسي "هنري فايول" يقدم فرضيات أخرى للتحكم في سلوك الأفراد حيث يرى انه لا توجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العمال والموظفين وإنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوكيات العاملين، وفي كتابه المنشور سنة 1916 "الإدارة الصناعية و العامة" ركز على النشاطات والمهام الكبرى التي تقوم بها الإدارة فقسمها إلى ست وظائف وهي التخطيط، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التنسيق، المراقبة[[16]](#footnote-16). وبناءا على هذه المهام تمكن فايول من أن يتحدث بإسهاب إلى المبادئ الأربعة عشر التي حددها والتي اعتبرها في نظره اساسية لنجاح أي إدارة والتي يجب تطبيقها لضمان زيادة كفاءة العمل ومن أهم هذه المبادئ التي لخصها كما يلي:

1- تقسيم العمل: تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف.

2- السلطة والمسؤولية: السلطة هي حق إصدار الأوامر وفرض لضمان طاعة العاملين والمرتبطة بنوعية العمل .

3- النظام: توفير الطاعة والتمشي مع ما يضعه القادة من قوانين وإجراءات أساسية للعمل.

4- مبدأ وحدة السلطة الآمرة: الحرص على إعطاء التعليمات إلى كل عامل من رئيس واحد حتى لا تحدث إضطرابات في العمل

5- مبدأ وحدة التوجيه : المنظمة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.

6- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عدم السماح لأي عامل أو مجموعة من العمال أن تتورط في خدمة مصالح الأعضاء قبل خدمة مصلحة المؤسسة التي ينتمون إليها .

7- مبدأ مكافأة العنصر البشري يرى فايول أنه من حق العامل أن يحصل على راتب معقول يتماشى وثمن الخدمات التي يقدمها .

8-مبدأ المركزية: ويعني أن المدير هو المخ أو الجزء الموجه للإنسان حيث تتجه إليه الإحساسات ثم تصدر منه الأوامر الت تجعل أجزاء الكائن الحي تتحرك ، فعن طريق القوة الأدبية للمدير وقوته في وفطنته وتجربته وسرعته في التفكير يستطيع المسئول الرئيسي أن يحول مساعديه في الرئاسة إلى مجرد وكلاء تنفيذيين وفي آخر الأمر يستطيع ان يتحكم عن طريق إصدار التوجيهات العامة في موظفيه ويحقق ما يصبو إليه.

9- مبدأ تدرج السلطة: بمعنى احترام السلم التصاعدي للسلطة بحيث أن المسئولين على جميع المستويات لابد أن يحصلوا على موافقة رؤسائهم في العمل.

10- مبدأ الترتيب المقصود منه الحرص على كسب الوقت وعدم تضييعه في البحث عن مكان وجود الأشياء المستعملة في العمل

11- مبدأ الإنصاف: الغاية منه معاملة الموظفين بلطف واحترام ولأن إهمالهم وعدم الالتزام بالعقود المبرمة معهم قد لا يشجعهم على القيام بواجباتهم كما ينبغي.

12- مبدأ ثبات الموظف في العمل يهدف "هنري فايول" من وراء هذا المبدأ تدعيم فكرة استقرار العمال بمؤسساتهم وعدم خسارتهم بعد تكوينهم واكتسابهم للخبرة والمعرفة

13- مبدأ المبادرة: تشجيع كل مبادرة تهدف غلى دعم الجهد الإنساني سواء على مستوى القيادة أو المساعدين لأن المبادرات المدير ومكافأة كل من يجتهد في ميدان اختصاصه تؤديان في العادة إلى خلق الثقة بالنفس والدعم القوي للموظفين الدينامكيين.

14- مبدأ روح الجماعة: يسعى هنري فايول من وراء هذا المبدأ إلى توحيد جهود العمال والاستفادة من قدرات كل فرد والاعتماد على مقاييس الجدارة والاستحقاق دون إثارة الحقد وزعزعة علاقات الود لأن انقسام اي جماعة يؤدي غلى إضعاف المؤسسة وإثارة البلبلة في نفوس العمال وطغيان المصالح الخاصة على المصلحة العامة[[17]](#footnote-17) .

من خلال استعراض هذه المبادئ يتضح أنها تركز على الكفاءة وإدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية[[18]](#footnote-18) .

**1-3- مدخل التنظيم البيروقراطي:** قدم ما كس فيبر نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية في بداية القرن العشرين وقد حدد فيبر السبب في هذا الخلل على أنه خلل في مفهوم السلطة ، فالسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ولهذا السبب اقترح فيبر مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل ويبني مدخل التنظيم البيروقراطي على اساس تكوين منظمات نموذجية مثالية على أساس من العقلانية من اجل زيادة الكفاية الانتاجية وطبقا لهذا النموذج فإن أهم خصائص المنظمات البيروقراطية التي تتم فيها إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- التسلسل الرئاسي:أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.

* التخصص الدقيق: أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
* الإختيار العقلاني للأشخاص: وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة.
* ديمومة المرتب: الذي يحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم
* فصل الملكية عن التسيير: إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم ولا يملك منصبه نفسه
* الخضوع لنظام دقيق: من الانضباط والرقابة القانونية
* وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة ووجود القواعد والإجراءات غر الشخصية وبالتالي ووجود المكاتب.
* الاحتفاظ بالوظيفة:حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظا بمرتب دائم مدى الحياة
* التنظيم الرسمي: هو نظام الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك في ظل السلطة والقيادة [[19]](#footnote-19).

يتضح مما سبق أن الفكر الإداري الكلاسيكي على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف لهذا بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة افنتاجية وكذلك زيادة الكفاءة أداء العمال في مهامهم ومن خلال هذا يبدوا جليا أن هذا الفكر يرتكز على ثلاثة مبادئ أساسية في تسيير الموارد البشرية :

* تقسيم العمل
* التسيير العلمي
* التسيير بالإستثناء واللامركزية[[20]](#footnote-20).

**نظرية إدارة الجودة الشاملة كنموذج حديث للتسيير :** عرف العالم الأمريكي كايزن إدارة الجودة الشاملة بأنها تمثل في إحترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية من الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر للخدمات أما العالم جيمس رالي فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تعني تحول في الطريقة التي تدارب ها المنظمة والت تتمضن التركيز طاقات المنظمة على التحسينات الكستكرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيئ المارحل المختلفة للعمل لأن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجيات العميل[[21]](#footnote-21)،,وبمعنى آخر يقصد بالجودة الشاملة النهج الذي يقصد به تحسين الجودة والأداء بما يلبي توقعات الزبائن، من خلال دمج المهام والعمليات ذات الصلة بالجودة في جميع أقسام المنظمة، من خلال إيلا مكانة هامة للموظفين في المنظمة بغرس وتحفيز وزرع الثقة في العاملين والنظرة إلى الأمور بنظرة مستقبلية.

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من لمبادئ وهي:

1- الإدارة التنفيذية كمحرك رئيس لإدرة الجودة لشاملة من خلال خلق بيئة تضمن نجاحها

2- التدريب والتكوين المنتظم

3- التركيز على الزبائن وزيادة رضاهم.

4- تحفيز الموظفين على العمل بصورة استباقية لتحديد المشكلات المتعلقة بالجودة ومعالجتها .

فلسفة إدارة الجودة الشاملة: إعادة النظر في دور الدولة( إعتماد آليات السوق، والتشاركية والعمل الجماعي، جودة الخدمة)

* جعل الجودة (جودة الإجراءات وجودة المعلومات وجودة التخطيط والمتابعة) من الأهداف الأساسية للمنظمة وهذا بتكليف إدارة الموارد البشرية بالمتابعة والحرص على تحقيقها من خلال وضع آليات للتدقيق والتصميم الجودة ولتطوير والمراقبة
* هناك ارتباط وثيق بين إدارة الجودة الشاملة و الادارة الإلكترونية كدعامة أساسية لتسيير الموارد البشرية .
* الجودة الشاملة هي خدمة نوعية بأقل التكلفة وبأسرع وقت[[22]](#footnote-22).

**المحاضرة 3: الأداء التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**

بدأت إدارة شؤون الموظفين تطورها في بداية القرن العشرين. أدرك قادة المصانع الكبيرة أن المنظمة يمكنها تحقيق وفورات هائلة إذا كانت العمليات المتعلقة بالموظفين مركزية ومدارة باستخدام نفس الإجراءات والمبادئ للجميع. كما طالبوا بتوحيد برامج ومبادرات الرعاية الاجتماعية التطوعية والارتقاء بها وكان للمركزية فوائد عديدة. فعلى مر السنين ، ساهمت العديد من التغييرات الشاملة في ظهور نظام جديد يسمى إدارة الموارد البشرية. ونتيجة لذلك ، كان لابد من أن تخضع الجوانب الإدارية لوظيفة الموظفين الكتابية ، وحفظ السجلات ، لتحول سريع ، وبدأ التطور الحقيقي لإدارة الموظفين بعد الحرب العالمية الثانية في عام 1945. أوقفت معظم المنظمات نموها السريع في عدد الموظفين ، لكنها أدركت الحاجة إلى زيادة إنتاجيتها لتظل قادرة على المنافسة في السوق. تم دفع المنظمات لتغيير طواعية نهجها تجاه الموظفين لاكتساب ميزة تنافسية على المنافسين المتطورين من البلدان الأخرى.

إن فعالية الإدارة والمؤسسات العامة رهين بمدى فعالية الموارد البشرية وهذه الأخيرة رهينة كذلك بتحديث أساليب إدارتها. فلا شك أن العنصر البشري يعد من المقومات الأساسية في بناء قطاع عام فعال، فبالرغم من الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، فإن مؤشرات المردودية ترتهن لكفاءة الموارد البشرية التي تتحكم في كل تلك التقنية، ومن هذا المنطلق ازداد الاهتمام بالمورد البشري باعتباره قاطرة لتنمية القطاع العام، حيث أفردت الدراسات الحديثة حيزا مهما لما أصبح يسمى بتدبير الموارد البشرية، كما أحدثت الجامعات والمعاهد العليا تخصصات تتعلق بتدبير الموارد البشرية. ولقد كان هذا التوجه حكرا على القطاع الخاص، إلا أنه في العقود الأخيرة ولضرورة تحديث الدارات العمومية اتجهت البرامج الحكومية والسياسات العامة، إلى الاهتمام بها والرقي بأليات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام[[23]](#footnote-23).

1- مفهوم الأداء التنظيمي: يعتبر الأداء التنظيمي من المفاهيم التي نالت نصيب وافر من افهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية ، وايضا في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة ، وتداخله مع العلوم والإتجاهات الفكرية المختلفة ، لذك جاء مفهوم الداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى، ومنها غهتمام علم النفس به من خلال الدوافع والقايدة ، ويكز علم افجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها ، بالإضافة إلى دور توفير البيئة لامادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل في العامل في عمله، ودرس المهتمين بإدارة العمليا طرق تحسين أدائها ، بينما ينظر افقتصاديون إلى الادء باعتباره هدف إقتصادي يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المنظمة[[24]](#footnote-24).

كما يعرفه نيكولاس بأنه نتاج سلوك الذي هو نشاط يقوم به الفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مماج جعل النتيجة أو المحصلة النهائية مختلفة عما غذاكانت عليه نتائج ذلك السلوك ، ويعرف أيضا الداء التنظيمي بأنه وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العالم للأعمال المطلوبة منه غلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل ، وجديته لطريقة محددة وتتم عملية تقييم إنجازه في ضوء المعيار المحدد[[25]](#footnote-25). ويرى جودي بان الأداء التنظيمي هو المرآة العاكسة التي تعكس إستخدام المنظمة لمواردها البشرية وافقتصادية وإستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تنفيذ المهما المطلوب تحقيقها وفق سياسة المنظمة وأن يتم تجسيدها ذلك بكفاءة وفعالية عالية ، وقد تم تعريفه أيضا بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يكون منها عمله، ويعرف عبد الرحمان توفيق الأداء التنظيمي بانه: ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما ، فالأداء يرتبط بتحقيق مستنويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها والأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد [[26]](#footnote-26). ولعل أن مفهوم الأداء التنظيمي مر بثلاث مراحل، دامت المرحلة الولى إلى غاية سنوات السبعينيات من القرن الماضي حيث شهدت المرحلة نشر رؤية مبسطة للأداء وتحليله حسب معاييير ميكانيكية للإنتاجية والفعالية ، وإتجه الأداء في المرحلة الثانية (من سبعينيات القرن إلى العقد الأخير منه ) نحو خلق القيمة بالنسبة للمساهمين وشملت المرحلة الثالثة ( من العقدد الأخير من القرن العشرين إلى الوقت الحاضر) مالوات تقدير الأداء في كل تعقيداته أي الأبعاد الثالاثة المتكاملة والتي تتمثل في :

1- الأداء الإقتصادي : ويعبر عن ثقة المساهمين والزبائن ويتم قياسه بمؤشرات كالميزانية وجدول حسابات النتائج.

2- الأداء الإجتماعي : ويظهر في قدرة المنظمة على جعل أفرادها الفاعلين ومؤثرين

3- الأداء المجتمعي : ويرتكز على مدى مساهمة المنظمة في تنمية محيطها [[27]](#footnote-27) .

1- **الأداء التنظيمي وفقا لمدارس الإدارة المختلفة:**

1- **المدرسة الكلاسيكية**: هدفت أبحاث تايلور (1911) إلى زيادة كفاءة وسرعة الإنتاج في المصانع. يعتمد منطق تايلور (التايلورية) على فرضية أن هناك طريقة صحيحة لإنجاز أي مهمة ("أفضل طريقة"). وفي المدرسة الكلاسيكية، قام فايول (1916) بتفعيل الإدارة في متغيرات مثل تقسيم العمل وروح العمل الجماعي. أما فيبر (1922) فقد ابتكر مفهوم البيروقراطية بهدف دراسة مجموعة من الترتيبات الهيكلية (الأعراف، الإجراءات). يستخدم مصطلح "آلة" للحديث عن المنظمة.

2- **مدرسة العلاقات الإنسانية**: تم إنشاء مدرسة العلاقات الإنسانية في أعقاب ظهور الحركة النقابية، وتطور البحث والاهتمام المتزايد بالنماذج التنظيمية التي تدمج الأبعاد البشرية والهيكلية. تم تقديم فكرة تقاسم السلطة من قبل فوليت (1924) الذي دعا إلى الإدارة التشاركية. تم تقسيم النموذج الفيبري من قبل مايو (1933) ورويثليسبرجر وديكسون (1939) الذين قدموا مفاهيم مثل الاتصال ثنائي الاتجاه أو الإنتاج الذي يتم التحكم فيه من خلال إنشاء معايير تمليها مجموعات غير رسمية.

3**- المدرسة الكلاسيكية الجديدة:** تقوم هذه المدرسة بإجراء تعديلات عميقة على النظريات الكلاسيكية من خلال إدخال مفاهيم مثل مجال قبول النظام (سيمون، 1957)، واختيار العناصر التي يحتمل أن تكون خطرة على المنظمة (سيلزنيك، 1948) والاختلالات البيروقراطية (مارس وسيمون) ، 1958).

4- **البنيوية الحديثة:** وسعى أنصار هذا الاتجاه إلى تحقيق السلوك التنظيمي العقلاني المبني على قواعد ووفق السلطة الرسمية. وهكذا قام إيتزيوني (1964) بدراسة التطابقات بين نوع السلطة ونوع التزام الموظفين، ووصف ووكر ولورش (1968) المنظمة حسب الوظائف أو المنتجات، وقدم ديفيد ولورانس (1977) الأنظمة ضوابط متعددة ومينتزبيرج (1977) 1979) اقترح اتساق معايير التصميم و طارئ[[28]](#footnote-28).

2- **الفرق بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي**: قد يكون من الصعب تحديد الفرق الدقيق بين الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، وتتعامل كلتا الوظيفتين مع الأشخاص لذلك يفترض العديد من المحترفين بطبيعة الحال أنهم ينجزون نفس الشيء. ومع ذلك ، هناك اختلافات بين الموارد البشرية و التطوير التنظيمي أكثر بكثير من أوجه التشابه،وعلى عكس الموارد البشرية ، تأسس مفهوم التطوير التنظيمي على الحاجة إلى وسيلة منهجية لتطبيق العلوم السلوكية لمساعدة المنظمات على تحسين الأفراد والعمليات، والهدف من التطوير التنظيمي هو مساعدة الأفراد في العمل بشكل أفضل، ضمن سياق تنظيمي بشكل أساسي ويسعى التطوير التنظيمي جاهدا لتمثيل وتعزيز التغيير الهادف للمؤسسة، ويركز متخصصو التطوير التنظيمي على البيانات والأبحاث التي يمكن أن تعزز جهودهم لتحسين الأنظمة والعمليات الشاملة للمؤسسة. تقليديا ، سعى التطوير التنظيمي إلى:

1. تحسين الفعالية التنظيمية ، مع الاستمرار في الالتزام بثقافة الشركة وقيمها
2. تعظيم إمكانات الموظفين ، ومساعدتهم على تضخيم مساهماتهم ، والاستفادة من إنجازاتهم لمزيد من النجاح التنظيمي
3. قم بتقييم العمليات الحالية التي يشارك فيها الأشخاص داخل المنظمة ، ثم قم بإجراء التدخلات لمحاولة إنشاء تحسين إيجابي ومنتج
4. مواءمة السلوكيات الفردية مع إستراتيجية الشركة وهياكلها وأهدافها وعملياتها وما إلى ذلك.
5. تساعد في تعزيز القيم التنظيمية في جميع أنحاء مكان العمل وبين القوى العاملة.
6. طمس الخطوط الفاصلة بين الموارد البشرية والتطوير التنظيمي

في حين أن الفروق بين الموارد البشرية و التطوير التنظيمي تبدو واضحة عند مقارنة أهدافهم التقليدية على مدى السنوات العديدة الماضية ، بدأ خبراء الإدارة في تحول في ممارسات الموارد البشرية الخاصة بهم والتي تميل إلى حد كبير نحو ما قرر التطوير التنظيمي القيام به في المقام الأول.

**أهمية وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالنسبة للأداء التنظيمي:** تشكل الموارد البشرية مدخلا أسياس لاصلاح هياكل الدولة خصوصا إذا ما تم الاهتمام بتطوير العنصر البشري بما يضمن فعاليته وكفائته، ولذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية:

- اعتبارها وظيفة مهمة من وظائف المنظمة؛

- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته وتأثيرها على حياة الفرد و المنظمة وكذلك المجتمع؛

- الموارد البشرية من أهم العناصر الرئيسية في النتاج إذ أن ثروة أي دولة تنبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية؛

- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع؛

- العنصر البشري هو استثمار، إذ أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.

- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها[[29]](#footnote-29).

1- **تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيم**  Effectiviness: إن الموظفين هم العمود الفقري للمنظمة، وبالتالي فإن الاحتفاظ بالموظفين أمر مهم في إبقاء المنظمة على المسار الصحيح ومن أجل الحفاظ على أفضل المواهب، يتم تنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تلبية احتياجات الموظفين، بغض النظر عن الشركات العالمية أو الصغيرة.

**2- تحقيق الكفاية الإنتاجية efficiency** يتم تحقيق النتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلاتinputs ، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها) مواد، آلات، تكنولوجيا (، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات out puts) سلم، خدمات ( بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق النتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا محفزا لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية[[30]](#footnote-30).

في هذا الصدد يؤدي التكوين والتدريب المستمر دورا حيويا مهما في المنظمة والرفع من أدائها حيث يؤدي بتكوين الموارد البشرية إلى إكساب معارف جديدة للأفراد ولاقدرات التي تساعدهم على تحسين مستواهم وزيادة مردويدية المنظمة وجودة الإنتاج والمنظمة تعتمد بدرجة كبية في تكوين عمالها بالتطبيق مباشرة على الواقع بإنزال أفرادها مباشرة إلى ميدان العمل ، وتخصيص مكونين ذوي خبرة يتابعونهم

**المحاضرة 04 : معيقات إدارة الموارد البشرية**

**المحاضرة 05:** الإصلاح الإداري وإدارة الموارد البشرية.

في ظل التحولات التي فرضتها العولمة النولبيرالية ونظام اقتصاد السوق على الدولة الوطنية في مطلع عقد التسعينيات ترتب عنها ظهور نماذج عالمية للإصلاح الإداري مبنية على قاعدة التحول نحو اللامركزية وتنازل الدولة عن مهامها لصالح الهيئات المحلية بجانب إعطاء الأولوية في قضايا الإصلاح لعلاقة الإدارة بالمواطن والتركيز على تحسينها بالعمل على تلبية حاجيات المواطن وتقديم خدمات أفضل له، وفقا لهذه الفلسفة أولت العديد من البلدان في إصلاحاتها الإدارية إلى تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، وفي هذا الصدد وتشير التقارير الإدارية إلى ضعف كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي ، والذي يعزي أحد أسباب ذلك إلى تدني كفاءة المورد البشري لضعف عملية التخطيط الإستراتيجي لهذا المورد الحيوي، فقد أظهرت مؤشرات محور الكفاءة الحكومية، كفاءة الحكومة الأردنية؛ وفقا لتقرير البنك الدولي بمعدل 69.57 % لعام 2017 وتراجعها إلى معدل 57.21 % لعام 2018 ، مما يدل على انخفاض معدل كفاءة القطاع الحكومي مقارنة مع الدول ضمن التقييم[[31]](#footnote-31).

الإصلاح الإداري وسياق تحول الدولة : والإصلاح الإداري بات من أهم الموضوعات شيوعاً في حقل الإدارة، لإرتباطه الوثيـق بمفـاهيم التطوير والتنمية الإدارية والحكم الرشيد أو " الحوكمة"، وبرزت أهميـة الإصـلاح الإداري فـي الفترات الماضية بسبب السعي المتواصل لتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات والمنظمات المختلفـة، وتحديث أساليب العمل وإجراءاته وإدارة الموارد البشرية والمالية في المنظمات سواء في القطـاع العام أو الخاص، ودور ذلك في تطوير القطاعات المختلفة الأخرى وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطني[[32]](#footnote-32)ن.

ولهذا يشكل الإصلاح الإداري يشكل رافعة مهمة لحداثة الدولة وفاعليتها، ويوفر البيئة الملائمة للتنمية الشاملة والواعدة في الدولة بكافة مجالاتها، وسأتناول عبر سلسلة من المقالات المتخصصة برنامجا مقترحا لتطوير الإدارة العامة في الدولة من جوانبها التشريعية والتنظيمية والبشرية المختلفة من خلال تحليل الفجوات الحالية وتقديم مقترحات التحسين اللازمة، في هذا الشأن برزت من خلالها مفاهيم ومقاربات متنوعة يراد من ورائها إعادة بلورة تصور جديد للدولة وتتمثل هذه المفاهيم في: الإدارة العامة الجديدة، نموذج ما بعد البيروقراطية، التسيير العمومي الجديد، التي أصبحت مرجعية عالمية للإصلاح الإداري مبنية على إعادة هندسة الإدارة وتغيير أساليب التسيير الإداري بإحداث تغييرات في الآليات المستعملة وفقا لما تقتضيه الأدوار الجديدة للدولة، في هذا السياق حاول مختلف الباحثين المهتمين بإعادة صياغة الإدارة الحديثة من خلال تغيير أسلوب الإدارة وفي تغيير آلية الحكومة بتقليص دور الدولة،التي تعد مسالة مثيرة للجدل والتساؤل حول كيفية إحداثه نظرا لإرتباطه بتحولات الدولة التي تجعل الإصلاح صعبا ومعقدا نظرا لتشابك المصالح والمعتقدات والمؤسسات من ناحية بجانب العلاقة الوطيدة التي تربط الإصلاح الإداري بإعادة تشكيل الدولة من ناحية أخرى، وبالتالي إرتباط هذا الإصلاح ببنية الدولة تجعل مساره ونتائجه رهن التقاليد الإدارية القائمة التي لا يمكن وعزلها عن الإصلاحات الإدارية وتجاهل تاثيرها يمكن من خلالها تحديد الإتجاهات التي تأخذها سياسة الإصلاح الإداري وتستلزم تعميق التحليل حولها بالتطرق للخلفيات الإيديولوجية والاتجاهات النظرية التي انصبت حول الإهتمام بالإصلاح حيث توجّه كل موجة الاهتمام البحثي في وجهة معينة، وعلى هذا ينصبّ العرض على تحولات كبرى في الفكر الإداري استنادًا إلى موجات كبرى مدفوعة بتحولات اقتصادية واجتماعية وفكرية[[33]](#footnote-33).

على هذا الأساس ظهرت فلسفة جديدة في تسيير الموارد البشرية وفقا لهذا يندرج إصلاح النظام التسييري للموارد البشرية وفق نظرة تسييرية الجديدة تماشيا وفي سياق الإصلاحات الإدارية العميقة والتحولات الجذرية التي يعرفها العالم والتي تفرض التفكير إصلاح الإدارة العمومية وفق أسس :

1- حياد الإدارة وعدم تحيزها.

2- ضمان استمرارية سلطة الدولة ودوامها في كل الظروف .

1. دور الإدارة في السلطة العامة كمرفق عام .

2- **تاثير الإصلاح الإداري على تسيير الموارد البشرية**: إن برامج الإصلاح الإداري مرتبطة ومؤثرة في منظومة إدارة الموارد البشرية وتكييفها من أجل تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والموائمة بين المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية والتنفيذية والمهام والأدوار المؤسسية واستشراف مستقبل والتكيف مع التطورات التكنولوجية عليها بإستخدام الطرق والأدوات الحديثة في نظم تسسير الموارد البشرية .في هذا السياق تمثل إستخدام التكنولوجيات الحديثة التي تندرج ضمن غطار تجسيد الإدارة الإلكترونية فاسياسات الحالية للتوضيف تتطلب إعادة النظر وتعديلها في ضوء الظرةف الجديدة ةيتضمن ذلك وضع السياسات المناسبة لجذب الخبرات والكفاءات للعمل في هذا لمجال وهنا يمكن لسياسات التوظيف أن تلعب دورا مهما في مواجهة حالات مقاومة التغيير والإصلاح التي يمكن ان تواجه إستخدام التكنولوجيا أساسا للترقية أو للحصول على الوظيفة التي سيحتاج شاغلها إلى التعامل مع هذه التكنولوجيا [[34]](#footnote-34).

المحاضرة 06: التسيير التقليدي والتسيير التقديري للموارد البشرية.

في سياق تطور نماذج تسيير الموارد البشرية تم التوصل إلى هجر وظيفة التسيير الاداري للمستخدمين لصالح نظام تسيير التقديري وهو التحول الذي جاء نتيجة القصور في الجاب المسجلة على منظومة إدر الأفراد وما واجه المنظمات من ظروف عمل جديدة إقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية أظهرت همية إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل لإدارة الافراد وذلك عبر مراحل طويلة .، فقد ظهرت مع بداية مرحلة التصنيع الحاجة إلى تطوير وفرض سلوكيات وإنضباط جديد على اليد العاملة المرتبطة اكثر بالمجتمع الريفي، ذلك من خلال تطوير وتطبيق مناهج جديدة لتسيير الإنسان وعمله تتماشة ومقتضيات التحول أفضت في نهاية القرن 19 إلى ترسيخ الطابع المؤسساتي المتوج بإحداث ما اصبح يعرف ولا سيما في أكبر المؤسسات والمنظمات القائمة بوظيفة المستخدمين كنمط لتسيير المستخدمين إستمر العمل به إلى غاية سنوات السبعينات قبل أن تعرف تصدعا بفعل الإضطرابات االإقتصادية والاجتماعية الناجمة عن الإنفتاح الدولي وتشبع الأسواق وتعديل الطلب وغنهيار سياسة التسوية القائمة على شراء السلم الاجتماعي.

هذه جملة الأسباب التي قدت إلى التفكير في التحديث والتكيف باختراع نمط جديد لتسيير الإنسان وعمله وذلك بالإنتقال من نمط تسيير المستخدمين إلى إلى تسيير الموارد البشرية الذي يترجم في آن واحد بتجديد سلوكيات وبتطور مفهوم الإنسان وعمله على مستوى المؤسسات والإدارات والمنظمات على العموم :

1- مميزات التسيير التقليدي (تسيير المستخدمين ) : يقوم هذا النوع من التسيير على جملة من المبادئ الأساسية منها:

أ- طاعة المرؤوس لرؤسائه (في إطار الإلتزام بواجب الطاعة)

ب- عدم الإكتراث بمصير الموظفين

ت- خضوع التسيير لقواعد وإجراءات معقدة في بيئة عمل غير مكيفة.

ث- وجود نوع من لوصاية غالبا ما يتسبب في تعطيل المسائل والأمور الإدارية.

ج- نقص وضعف في حجم الإنخراط داخل العمل

ح- طغيان عمل الكواليس على مبدأ الشفافية (هامش العمل في الكواليس والسرية اكثر)

خ- وجود مبادئ كبرى ولكن إمكانية التعامل ضيقة[[35]](#footnote-35).

ويمكن توضيح هذا مثلا في مجال التوظيف أين يتميز غالبا في إطار التسيير الاداري للمستخدمين بتوجيهه نحو الالتحاق ببعض الفروع المهنية دون سواها وإلى مدارس وتوجهات متخصصة أحيانا أخرى وذلك وفق شروط محددة سلفا وبدقة : كالسن ، الرتبة، والتكوين وكذا شروط الالتحاق .

كما يتميز هاذ النمط من التسيير بطابعه الوطني الحيادي وبأنه كثيرا ما يسجل عليه حدوث نوع من الإنحراف لإعتبارات خارجة عن المصلحة عرقية،قبلية، عائلية، سياسية، وبإضفائه على العلاقة الوظيفية في المؤسسات والإدارات العمومية من حيث المبدأ طابع العلاقة القانونية الاساسية التنظيمية القائمة على الهرمية التسلسلية ، وهذا النمط غالبا ما يتسم بالجمود والجمع بين الخمول والروتين المشجع للمحسوبية والعشوائية.

2- **التسيير التقديري (الحديث) للموارد البشرية:**ومن خلال هذا النمط تؤدي وظائفها بصورة جديدة من خلال مايلي:

**2-1-** **في مهام التوظيف والتقييم:**

أ- يمنح الاولوية لمقتضيات تطور الادارة والمصلحة( الخدمة) وفقا لأهدافها .

ب- الجمع بين النتائج وقدرات الافراد (التقييم) بغض النظر عن الاهتمامات الأخرى.

ج- بالمحافظة على إنسجام النظام.

د- إعطاء الهامش واسع للحركية الداخلية والخارجية، بما يساعد على تحفيز الاعوان وبالبحث أكثر عن الوسائل الفعالة لتحقيق النتائج والاهداف المسطرة.

ه- مرونة أوسع في شروط التوظيف فهو مفتوح مثلا بخصوص السن والمستوى .

و- إعتبار الخبرة عامل من عوامل التقييم

ز- التركيز على النجاحات في تولي الوظائف أكثر من شغل وضعية معينة بواسطة الشهادة و الدبلوم.

إن نظام التوظيف القائم اليوم في القطاع العمومي كمسار إمدادي وقانوني وليس كمدخل أولي أساسي لتسيير الموارد البشرية في حاجة إلى تهذيبه كمهنة مستقلة بذاتها كماتجمع على ذلك النظريات الحديثة [[36]](#footnote-36).

2**-2- بخصوص مهمة التكوين:**

**أ- في إطار التسيير الاداري للمستخدمين(الكلاسيكي):** ينظر للتكوين كحق عام وليس كضرورة وواجب وبالتالي فإنه غالبا ما لايستجيب للإحتياجات والمواصفات لمطلوبة ، أما في إطار التسيير المعاصر للموارد البشرية يولي التكوين إهتماما وعناية أكبر كمنظومة مرتبطة بالنجاعة ، ويعد التكوين موضوع استثمار جدي لإرتباطه بالفعالية الوظيفية ، ويسير التكوين كضرورة تقتضيها متطلبات الإستجابة لإحتياجات محددة ومتجددة[[37]](#footnote-37).

**3-**2 بخصوص الحركية (التنقلات لداخلية والخارجية) في إطار التسيير التقليدي تحكمه قواعد وإجراءات قانونية وجامدة ومعرقلة تنعكس سلبا على التسيير الجيد لمسار لمهني للموظفين ، والعلاقة بين الإدارة والموظف علاقة قانونية أساسية تنظيمية قائمة على الهرمية، وفي غطار هذا النمط من التسير تتفشى ظاهرة المحسوبية وعدم الشفافية .

2- في إطار التسيير التقديري: للموارد البشرية : بالنسبة للحركية تكون مكثفة ومبرمجة ودؤوبة وهي من الشروط الأساسية لتولي الوظائف العليا ، كما أنها عبارة عن عناوين لمواضع معينة مرتبطة بالتكوين الداخلي والخارجي ، هنا يتم تثمين لحركية والتنقلات.

بخصوص مجال المسؤولية في النظام التقليدي يلاحظ غياب منظومة صارمة للعقوبات والجزاءات التأديبية، كما أنه يعد فضاء مبهم غامض وغير شفاف ينعكس سلبا عل عمليات التقدير والتقييم بموضوعية، والمسؤولية تكون أفقية تختفي وراء الرئيس السلمي، ومسؤولية الموظف تكون جزئية. أما في إطار التسيير التقديري يولي هذا النوع من التسيير مكانة معتبرة ويضفي عليها طابع التكامل ضمن الإطار المحدد صعودا (بتواجد ما يسمى بتفويض المسؤولية ، ونزولا بعنوان المسؤولية التسييرية المرتبطة بالوسائل والأشخاص وبالنتائج (التسيير الأهداف )

في هذا الإطار غالبا ماتكون المسؤولية موضوع تقييم وجزاءات (إيجابية وسلبية) كما أن المسؤولية هي القلب النابض للمهنة والحرفة .

فالتسيير التقديري المعاصر للموارد البشرية يتسم بكونه مفتوحا على المستوى الدولي ، ويتميز بالمرونة الكبيرة في شروط التوظيف والسن والمستوى والخبرة والتكوين فهو يولي عناية كبيرة للمورد البشري في تقييم الإنتقاء إستنادا لعامل التجربة والخبرة، كما أنه يرتكز على النجاحات منه على الحقوق في شغل وضعية معينة بواسطة شهادة أو دبلوم معين.

**2- مميزات التسيير التقديري للموارد البشرية:** لقد تطورت المفاهيمكثيرا فأصبحنا نتكلم عن مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات والمقصود بذلك التصور والتنفيذ وتقدير الخطوات الرامية إلى الاستشراف والعمل على تقليص الفوارق الموجودة في مجال الموارد البشرية القائمة على الاحتياجات المستقبلية سواء على مستوى الكمي فيما يتعلق بتعداد المستخدمين أو النوعي ، فيما يتعلق بالكفاءات، وهذه الخطوات مرتبطة إرتباطا وثيقا بالأهداف وبمشاريع المجموعة فهي تقحم جميع المتعاملين والشركاء من منتخبين وإدارات وإطارات وأعوان في تحقيقها من أهم مميزات:

1- الولاء والإخلاص والوفاء للخدمة والمصلحة.

2-الحرص على الإحترام الكبير لأخلاقيات المهنة والفردية والجماعية.

3- إحترام المساعدين .

4- الإلتزام بأهداف المؤسسة أو الإدارة عموما .

5- حرية العمل .

6- الوضوح وإشهار التحديات والأهداف تحقيقا للإنصاف[[38]](#footnote-38).

وإلى جانب هذا يسمح التسيير التقديري للموارد البشرية في الإستجابة للإحتياجات الآنية للمؤسسات والإدارات العمومية لا سيما الجماعات المحلية وبهذ الخصوص تبرز مزايا هذا النظام في:

1- التحكم في النفقات كرهان أساسي وفي إعادة التنظيم المصالح تنظيما عقلانيا

2-ترشيد عرض الخدمات أو الأداءات في سياق الاحتياجات المتنامية والوسائل المحدودة

3- تحدبث أنماط التسيير بهدف تحقيق الهدفين الاولين.

4- تحفيز وبعث ثقافة مشتركة للأعوان منتوج التكوين لا سيما بين هؤلاء الذين يمارسون مهنا مختلفة

**المحاضرة 07 : إدارة الموارد البشرية من منظور الوظيفة العمومية.**

إن العلاقة بين الإدارة والوظيفة العمومية هي علاقة جدلية فمهموم الإدارة كموارد بشرية يقصد به الوظيفة العمومية أي مجموع المهارات والصلاحيات والضبط والوسائل التنظيمية والمالية ، وينصرف مفهوم الوظيفة العمومية إلى تحديد الأشخاص الذين تستعين بهم السلطات العمومية في التكفل بالمهام التي هي من صلاحياتها لاسيما تقديم الخدمات التي ينتظرها المواطنون ومن ثمة فإن مفهوم الوظيفة العمومية يتخذ معاني مختلفة وفق المعيار المعمول به والنظرية المعتمدة لها في الرؤية والتحليل أو من حيث ونوعية مستوى العلاقات القائمة في المجتمع، وبهذا المعنى فإن الوظيفة العمومية تتكون من أعوان يتصرفون في الإطار المؤسساتي والهياكل النوعية الخاضعة دوما إلى نظام قانوني خاص جعلها منصهرة مع بيئتها تعايش تضارب الأفكار واختلافها ، وتواكب الاختيارات والمقتضيات الاقتصادية لمجتمعها ومن ثمة كان لزاما على أعوانها مسايرة القيم أو المصالح الظاهرة التي كثيرا ما تعترضهم ، ولذلك فإن الوظيفية العمومية ومقوماتها لا تزال من المواضيع التي تستدعي الاهتمام الكبير فهي موضوع تفكير نظري متواصل لارتباطها بواقعها الاجتماعي وبيئتها المتغيرة ونظامها المؤسساتي وعامل محرك ومحدد لأي تنظيم إداري من خلال مساهمتها في تأسيس نوعيته وآليات عمله ولذلك فإن تعريفها المجازي أو تحديد مقوماتها غير كاف للإلمام والتعرف على واقع جد معقد ومتنوع غير ثاب وخاضع للاحتمالات .

وبالتالي الوظيفة العمومية تعني في آن واحد المستخدمين وقانونهم كما تعني سياسة التسيير وتهذيب المهن والمؤسسات والإجراءات والنشاط المهني المختلف كمجموعة خدمات ، ولذلك ينبغي أن نعطي لفكرة الوظيفة العمومية ومقوماتها وطابعها نسبيا بحيث لا توجد فكرة واحدة عن الوظيفة العمومية ومقوماتها بل عدة أفكار وعدو وظائف عمومية تضاهي وجود الدول ذاتها ، فعدد المهام الموكلة للوظيفة العمومية والأنظمة الخاضعة لها والعلاقات التي تنسج مع السلطة يجعل منها " السلطة المدنية للدولة وهو ما يفسر بتنوع الأنظمة المقبولة لنماذج الوظيفة العمومية القائمة فعلا والمرتبطة مباشرة بفكرة الدولة وبنظرة المجتمع المهيمن وباختلاف مقومات كل نموذج عن الآخر كما سنرى.

**1-أنظمة الوظيفة العمومية** : إن المبادئ القانونية التي تحكم الوظيفة العمومية في عالمنا المعاصر لا تخرج عن نطاقين اثنين : فإما هي متعلقة بالأحكام الرئيسية التي يقوم عليها نظام العمومية في مجتمع ما ، أو لتعلقها بماهية وطبيعة حقوق وواجبات الموظفين في ظل هذا النظام ، بمعنى أن أن ظمة الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة والوظيفة العمومية ذات لابنية المغلقة وهذان النظامان يختلفان كلية عن بعضهما البعض[[39]](#footnote-39):

**1-1- نظام الوظيفة العمومية المفتوح :** نظام البنية العمومية المفتوحة نجده منتشرا في العديد من الدول الأنجلوسكسونية ومنها كندا والولايات المتحدة الأمريكية كما تعمل به أيضا بلدان أخرى كفنلندا والسويد وسويسرا ، ويرتبط مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة، بمضمون الوظيفة الإدارية ذاتها ، فهو مشروع لا يسير بالضرورة من قبل الدولة، ويمكن أن يكون مستقلا وخاصا يستخدم أعوانا يتميزون بالكفاءة والالتزام بتنفيذ المهمة التي استخدموا من اجلها فمناصب العمل محددة سلفا وفق مواصفات وظيفية يقتضيها التنظيم الإداري الساري المفعول، مقابل حقوق وحوافز مادية ومعنوية يستفيد منها الموظفون مقابل خضوعهم لواجبات مهنية يفرضها الأداء الفعال وطبيعة الوظيفة المشغولة . والقول بأنها مفتوحة يعني أنها قابليتها للتدفق المستمر والتحول ين باقي فروع وقطاعات الشغل الأخرى (الشبه العام أو الخاص ) وفي المردودية والانتقاء والأفضل للكفاءات وفي استعمالها .

فالأعوان الإداريين في النظام المفتوح يوجدون في علاقة حرة تجاه الإدارة المستخدمة لهم ، وأن النظرة الأمريكية للإدارة تختلف اختلافا كليا عن النظرة الأوروبية ، من حيث أن المواطن الأمريكي لا يميز بين الإدارة والقطاع الخاص فكلاهما يهدفان لتحقيق ذات لاغرض ، ولذلك فإن التوظيف في افدارة لا يختلف عن التوظيف في المشاريع الخاصة فهو يقوم إلى جانب المواصفات والمبادئ السابقة على مبدأ المنافسة من بين أحسن المرشحين لتولية المناصب الشاغرة.

**أ - مهام إدارة الموارد البشرية في النظام المفتوح**:

- تحديد المناصب والوظائف طبقا لهيكلة التنظيمية للإدارة المستخدمة

- تحديد المواصفات المطلوبة في المرشحين للمناصب الشاغرة .

- ضبط كيفيات التوظيف أو ما يعرف بطرق الانتقاء ومنها تلك المتعلقة بإخضاع المرشحين المقبولين لفترة تجريبية تتراوح بين 06 أشهر إلى سنة واحدة كاملة قبل تعيينهم بصفة نهائية في المناصب المحددة لشغلها.

**ب- خصائص النظام المفتوح:**

1- هذا النظام يتصف بالمرونة سواء في التوظيف أو في إعداد وتطوير المهارات الموظفين علما أن الإدارة غير ملزمة في ظل هذا النظام بتكوين وإعداد وتحسين مستوى الموظفين فالتكوين وتحسين المستوى والمعارف المهنية مطلوبة من الموظفين أنفسهم نظرا لارتباطهم العرضي بمناصب عملهم شأنهم في ذلك شان العمال العاديين في القطاع الخاص.

هذا النظام لا يعرف تنظيما دائما وقارا للأسلاك الوظيفية وبالتالي فإن الإدارة غير ملزمة بوضع قانون عام ينظم الحاياة المهنية للموظفين يميزهم عن باقي العمال في القطاع الخاص كما كان الموظفين في ظل هذا النظام لا يغلون وظائف بصفة دائمة بل بصفة عرضية أي لمدة محددة على غرار ما هو معمول به في القطاع الخاص .

لا يوجد في ظل هذا النظام أي سبب منطقي لتخصيصهم بحقوق وامتيازات ورواتب وتقاعد عند تخليهم عن وظائفهم أو ضرورة لتنظيم مهنة أو سلك وظيفي نظرا لكون الوظائف العامة لا تشغل من قبل الأشخاص إلا بصفة دورية ولاعتبارات خاصة .

- تعديل الهيكل التنظيمي للإدارة يمكن ان يكون سببا كافيا لإنهاء علاقة العمل إذا ما ألغيت الوظيفة التي كان يشغلها[[40]](#footnote-40) .

2-  **نظام الوظيفة العمومية المغلق :** تتزعم فرنسا هذا النظام وتأخذ به غالبية الدول الفرنكفونية من بينها الجزائر، وتعتبر الوظيفة العمومية مهنة، للمنتمين إليها مسار مهني متنوع تحكمه النصوص التشريعية والتنظيمية، ففي ظل هذا النظام يعتبر الالتحاق بالوظيفة العمومية التحاقا بمهنة أو بحياة مهنية ، قابلة للتنوع لا يرتبط فيها مصير الموظف العام بوظيفة قارة بل يمكن للإدارة الاستفادة من خدماته في أي وظيفة أخرى بحكم أن علاقة الموظف بالإدارة تنظيمية وقانونية تحكم حياته المهنية المكرسة لخدمة الإدارة بصفة دائمة ومستمرة وفق مخطط تسيير يحكم مساره المهني ، وتمارس المهنة في ظل هذا النظام لفائدة المصلحة العامة باسم ولحساب المواطنين ، ولذلك فهي تشترط مرشحين لها وشاغلها تأهيلا تقنيا وقدرات معنوية تمنح الوظيفة نوعيتها بالمقارنة بغيرها من الحرف أو المهن الأخرى، وبهذا المعنى فإن فالوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة تهدف على إضفاء طابع الديمومة الوظيفية التي تقتضي بدورها الانصراف وتفرغ الموظف لخدمة الدولة وعدم السماح له بانفتاح المهني على باقي النشاطات الأخرى إلا في نطاق ضيق من خدمات المرافق العمومية .

**2- 1- خصائص النظام المغلق :**هناك فكرتان أساسيتان تتكون منهما البنية الأساسية لنموذج الوظيفة العمومية المغلقة وهما

- فكرة القانون الأساسي للموظفين.

- فكرة الحياة المهنية للموظفين .

**2-2- هيكلة الوظيفة العمومية الفرنسية في مجال تصنيف الموظفين:** ويبرز ذلك في توزيع الموظفين على مستوى الفئات السلمية: يقوم بناء الوظيفة العمومية في النموذج الفرنسي على مبدأ حيوي يتمثل في التسلسل افداري، فالموظفون يوجدون وفي وضعية قانونية أساسية وتنظيمية والخضوع لمبدأ التسلسل الهرمي : فالتبعية الهرمية للموظف تختلف باختلاف مستوى التوظيف وكذا المهام المولكة للمرفق العام ولذلك نجد المشرع لافنرسي منذ1946 يصنف السلاك وأطر وظائف الموظفين إلى اربعة فئات محددة وفق نظام هرمي قانوني ، وفق تراتبية الحروف A. B.C. D مع مرور الوقت ألغى فئة D

**فئة** A **:** تتكون من الوظائف العليا للوظيفة العمومية التي يشغلها الموظفين مرسمين وحاصلين على دبلوم التعليم العالي (ليسانس على الأقل ) يكلفون بمهام التصميم والإدارة.

فئة B: وتشمل الإطارات الرئيسية الحاصلة على الأقل على شهادة البكالوريا والمكلفون بمهام التطبيق .

الفئة c: وتضم الأسلاك الموظفة بمستوى شهادة التعليم المتوسط أو ما يعادلها وهي الأسلاك المتعلقة بمهام التنفيذ.

**طبيعة العلاقة الإدارة بالموظف في نظام الوظيفة العمومية المغلق:** الإدارة تستعين في أداء مهامها بعدد من المستخدمين لا يخضعون لنظام قانوني واحد بل لأنظمة مختلفة ، هناك الأعوان المؤقتين الذين تربطهم بالإدارة علاقة عرضية مؤقتة تنتهي بانتهاء المدة المحددة لها كالأعوان الموسميون والأعوان العرضيين ، الذين غلبا ما يتم استخدامهم في وظائف لا تحتاج إلى تفرغ دائم كبعض عمال التنظيف الذين يعملون لفترة محددة، وهناك الأعوان المتعاقدين الذين تربطهم بالإدارة المستخدمة علاقة تعاقدية على أساسها العقد المحدد الذي غالبا ما يحدد بسنة مالية ، وأحيانا بمرتب شهري متواصل ومتطور وهذه الفئة هي اقرب الفئات من الموظفين الدائمين بحكم تفرغها للعمل بالإدارة المستخدمة وشغلها مناصب مالية في قطاع الوظيفة العمومية والموظفين الدائمين الذين تربطهم بالإدارة رابطة قانونية تنظيمية وهي الفئة التي يعني بهام كما أسلفنا قانون الوظيفة العمومية بحكم مكانتها وعلاقتها التنظيمية والقانونية بالإدارة ولم يصل التشريع إلى تكييف علاقة الموظف بالإدارة بأنها تنظيمية قانونية إلا مع مرور الوقت[[41]](#footnote-41). بهذا المعنى فإن الوظیفة العمومیة بمفهومها المغلق تعتبر حیاة مهنیة أو مسارا مهنیا ، بمعنى أن الموظف العام لا یرتبط مصیره بوظیفة معینة قارة، بل یمكن للإدارة ، أي أنها مهنة یتفرغ لها الموظف أن تستفید من خدماته في أي وظیفة أخرى ویكرس حیاته لها، ویترتب له حقوق ویلتزم بواجبات[[42]](#footnote-42) .

**المحاضرة 08: نظام إدارة الموارد البشرية في الجزائر على ضوء قانون الوظيفة العمومية06-03 .**

**1- التطور التاريخي لقانون الوظيفة العمومية**: عرفت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال فراغا تشريعيا وتنظيميا في مختلف المجالات وهو ما أدى بالدولة آنذاك بالمبادرة إلى إصدار قانون 17-62 المؤرخ في 31 12 1962 ، والمتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها بالسيادة الوطنية وذلك تفاديا لوقوع أي اختلال في تسيير مختلف أنشطة الدولة آنذاك. في هذا السياق فقد تم تسيير قطاع الوظيفة العمومية وفقا للقوانين الأساسية الفرنسية المتعلقة بهذا المجال لا سيما النظام الأساسي الجديد المتعلق بالوظيف العمومي الصادر في فرنسا سنة 1959، والذي سرعان ما أظهر نقائص عند تطبيقها لا سيما فيما يتعلق بالأحكام الخاصة بالتوظيف عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات، وقد بدا هذا النقص جليا في عدم توفر المترشحين الحائزين على المؤهلات العلمية الضرورية للالتحاق بمختلف الوظائف عن طريق نمط التوظيف المذكور مما أدى بالسلطات المعنية إلى اتخاذ تدابير مرنة قصد تجاوز هذا الإشكال والمتمثلة في استصدار مرسوم رقم 62-503 سنة 1962 والمتعلق باعتماد مبدأ التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الشهادات ، وبالرغم هذا الإجراء الاستثنائي إلا أن عدد المترشحين الذين يحوزون على المؤهلات الضرورية لشغل وظائف عمومية الشاغرة خلال هذه الفترة غير كاف وهو ما أدى إلى البحث عن حلول أخرى أفضت إلى ضرورة اللجوء إلى استخدام الموظفين مؤقتين كوسيلة وحيدة لتمكين الإدارة من تسيير مصالحها[[43]](#footnote-43).

جدير بالذكر أن المرحلة التي تلت الاستقلال عرفت إنشاء عدد كبير من المؤسسات والإدارات العمومية مما أجبر هذه الأخيرة على أن تتولى بنفسها إعداد قوانينها الأساسية الخاصة بموظفيها بنفسها، مع سعي كل منها إلى وضع نظام الأكثر تحفيزا من الناحية المالية من أجل جلب واستقطاب المترشحين الأكفاء وتوظيفهم كل على مستواها وهو الأمر الذي جعل الوظيفة العمومية تتسم بمظهر مزدوج يتميز من جهة بعدم الاستقرار الوظيفي وبعدم الاستقرار الحقوق من جهة أخرى، ومن اجل وضع حد لهذه المعضلة سعت الدولة إلى مباشرة إصلاح شاملة هدفها إقامة هياكل إدارية صحيحة وضمان تكوين كامل الإطارات المكلفة بتسييرها ، لا سيما وأن قطاع الوظيفة العمومية يشكل عنصرا أساسيا للنمو الاقتصادي لبلد فتي وهو النمو الذي لا يمكنه تحصيله إلا بجهاز إداري حديث تقنيا ومستقر وقليل التكاليف كما جاء بأول قانون أساسي عام للوظيفة العمومية الصادر بموجب المر رقم 66-133 والذي حددت بموجبه المبادئ الأساسية للوظيفة العمومية.

وقد بقيت أحكام هذا القانون سارية المفعول إلى غاية صدور قانون العامل رقم 78-12 المؤرخ في أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل والمتشبع بأفكار الميثاق الوطني الذي غلب عليه التسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي جاء ليفرض نفسه كإطار موحد يطبق على جميع العمال مهما كانت طبيعة قطاع نشاطهم سواء أكان اقتصاديا أم إداريا وهو ما تجلى بوضوح من خلال مادته الأولى التي نصت على أن هذا القانون يحدد حقوق العامل والواجبات التي يخضع لها مقابل تلك الحقوق مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه.أما عن الفكرة التي أدت بالمشرع في وضع قطاعين المذكورين تحت مظلة أحكام قانون واحد فتعود إلى تلك الفوضى التي عرفها عالم الشغل والناجمة عن سوء تطبيق مختلف التشريعات العمالية العديدة الصادرة قبل هذا القانون لاس يما القانون المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات رقم 71- 74 والقانون المتعلق بالشروط العامة للعمل في القطاع الخاص رقم 75-31[[44]](#footnote-44).

غير أنه سرعان ما تبين استحالة تطبيق أحكام القانون الأساسي العام للعمال الصادر سنة 1978 بصفة عادية لاسيما وأن تنظيم كافة جوانب علاقات العمل في كل من قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي كان يتطلب استصدار كم هائل من النصوص التنظيمية لتحديد كيفيات تطبيق أحكام القانون الأساسي للعامل.

ورغم ذلك بقيت أحكام هذا القانون سارية المفعول في المؤسسات والإدارات العمومية طوال سبع سنوات إلى غاية سنة 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال والإدارات العمومية بهدف تحديد القواعد الخاصة التي تطبق على العمال الذين يمارسون مهامهم في المؤسسات والإدارات العمومية ولقد طرح هذا النص التنظيمي تساؤلات عديدة باعتباره جاء خرقا صارخا لأحكام الدستور من خلال صدوره على شكل نص تنظيمي (مرسوم) وليس نص تشريعي باعتبار أن قانون الوظيفة العمومية يدخل ضمن المجال التشريعي، دام هذا الوضع غلى غاية 2006 أين تم إصدرا الأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية والذي يندرج ضمن إطار التحولات العامة التي تعرفها الجزائر ويدخل ضمن إطار تحديث الدولة وتحقيق الحكم الراشد ليشكل إطارا قانونيا يسمح بتكريس مرجعيات وأسس تأخذ بعين الاعتبار الحقائق الجديدة السائدة في الإدارة العمومية وكذا التحولات العميقة السياسية والمؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها الجزائر في السنوات الأخيرة .

في هذا الاطار تتولى إدارة الموارد البشرية السهر على بسط الانضباط والامتثال للإجراءات الادارية وتسيير الاشخاص وتقدير السلوكيات وضمان التشاور وتحديد المسؤوليات إلى جانب تنظيم العمل والتكفل بالعلاقات الاجتماعية والنقابات وباقي الاجهزة الاستشارية الاخرى وهذه الوظيفة لا ينفرد بها الرئيس السلمي لوحده وإنما هي موزعة على مختلف مستويات المسؤولية وغالبا ما تلجأ الادارة الى اعتماد على ميثاق لوظيفة المستخدمين يرمي إلى تثمين وظائف رئيس المصلحة في مجالات إنتقاء المستخدمين وتكوينهم وتثمين أعمالهم وتكريس نظام التشاور والحوار[[45]](#footnote-45).

إن هذا النص القانوني يقع في 224 مادة تتضمن مبادئ عصرية ومتكيفة مع محيطها السياسي والاقتصادي والاجتماعي بما يكفل إعادة الاعتبار لمكانة الوظيفة العمومية ودورها في المجتمع وهي أحكام تم وضعها بعد عملية تقييم تتضمن تحليل حقيقي للرتب والوظائف، لا سيما ما يتعلق بالمهام التي تنطوي عليها مجال تدخلها والتأهيل المطلوب وأنماط التوظيف والتصنيف السلمي والمسؤوليات والتبعات الخاصة والعلاقات الوظيفية الأفقية والعمودية ، وكذا تناسب النشاطات مع تطور المحيط المؤسساتي والاقتصادي والاجتماعي[[46]](#footnote-46) .

ومواكبة لهذا التطور فتح القانون الأساسي للوظيفة العمومية فجوة في مفهوم الوظيفة العمومية ذات الهياكل المغلقة المعمول بها في الجزائر حين نصت المادة 19 من الفصل الرابع على ان تخضع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية إلى نظام التعاقد على أن تحدد مناصب الشغل المنصوص عليها في هذه المادة عن طريق التنظيم وفي نفس افطار فقد نصت المادة 20 من هذا القانون على انه يمكن اللجوء بصفة إستثنائية إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالتين التاليتين:

1- في إنتظار تنظيم مسابقة توظيف أو غنشاء سلك جديد للموظفين

2- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل[[47]](#footnote-47).

**2- أهداف قانون الوظيفة العمومية 06-03:**

1- تكييف المهام الوظيفية مع الدور الجديد للدولة باعتبار الموظف ممثل الدولة وهو المفكر والمدبر والمنفذ في آن واحد.

2- ضمان وحدوية قطاع الوظيفة العمومية وانسجامه الكلي باعتباره تجسيدا للدولة المستخدمة والمصدر الذي يعمل على إعداد القوانين الأساسية الخاصة المطبقة على مختلف أسلاك الموظفين.

3- التشجيع على قيام إدارة محايدة وناجعة وقادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين والتطور مع محيطها.

4- تطوير تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ووضع منظومة تكوين مندمجة.

5- إعادة تركيز مختلف أسلاك الموظفين حول مهامها الحقيقة المتعلقة بالمرفق العام والسلطة العمومية

6- تعزيز أطر التشاور والحوار داخل قطاع الوظيفة العمومية

7- ضمان المساواة في الحقوق والواجبات بين الموظفين.

**3- تعريف الموظف العمومي:** عرف القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الفقرة الأولى من المادة الرابعة كما يلي :"يعتبر موظفا كل عون تم تعيينه في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة السلم الإداري ، انطلاقا من هذا التعريف يمكن استخلاص أربعة معايير اعتمد عليها المشرع الجزائري لإضفاء صفة الموظف وهي :

1- التعيين( LA NOMINATION): يتم بقرار إداري انفرادي من قبل السلطة المختصة المخولة قانونا بسلطة التعيين ، وذلك طبقا للأحكام التشرعية والتنظيمية المسيرة للوظيفة العمومية.

2- الخدمة في مرفق عام :(L’ exercice dans un service public): بمعنى شغل وظيفة عمومية في إحدى المؤسسات والإدارات العمومية التي تسري عليها أحكما قانون الوظيفة العمومية، والمحددة حصرا في المادة 2 منه .

3- ديمومة الوظيفة: (La permanence de l’emploi): يشترط أن تكون الوظيفة العمومية دائمة ومرد ذلك ، ضمان استمرارية خدمة المرفق العام وديمومته فالغبرة ليست بالمدة التي يقضيها الموظف في منصب عمله بل بديمومة هذه الوظيفة وبغض النظر عن من يتولاها ، جدير بالذكر أن انتحال صفة الموظف فعلا مجرما يعاقب عليه القانون العقوبات أو شغل الوظيفة استثنائيا أو مؤقتا لتعويض الشغور المؤقت لمنصب عمل لم يتم تأسيسه بعد ، هما حالتان لا تخولان منح صفة الموظف لتنافيهما مع شروط ديمومة الوظيفة.

4- الترسيم: (La titularisation) : هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت العون المتربص في رتبته وليس تثبيت الموظف في رتبته كما ورد في الفقرة 2 من المادة 4 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وما يؤكد ذلك نص المادة 83 من الأمر 06-03 والتي جاء فيها : " يعني مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص "، وهذا ما يعني أن العون المتربص لا يكتسب صفة وتسمية الموظف إلا بعد ترسيمه شاغليها مباشرة بعد إخضاعهم لفترة تربص نظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للإلتحاق بهذه الرتب شريطة ان تنص القوانين الأساسية الخاصة في أحكامها على ذلك [[48]](#footnote-48)، من خلال هذا يتضح جليا أن المشرع الجزائري قد أخذ في مختلف قوانین الوظیفة العمومیة المتعاقبة بالنظام المغلق كأصل عام، الذي اعتمدته الدولة أساسا قصد المحافظة على توازن واستمرار الخدمة العمومیة، و لكن قصد مواكبة التحولات الاقتصادیة والاجتماعیة، وبغیة إضفاء المرونة اللازمة على عمل الإدارة لكي تتكیف مع محیطها، تم الاستعانة ببعض مظاهر نظام الوظیفة العمومیة المفتوح، كاللجوء إلى التعاقد في حالات معینة و محددة قانونا [[49]](#footnote-49).

**4- مجال تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية:** حددت الأحكام المشتركة المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية **،** الإطار العام لنشاط مختلف الأسلاك الموظفين والذي قد يخص حسب الحالة الإدارات المركزية ، والمصالح غير الممركزة للدولة أو المؤسسات العمومية محيلة مهمة تحديد هذا الإطار بأكثر دقة للقوانين الأساسية.

**1-** الإدارات المركزية للدولة .

2- المصالح غير الممركزة التابعة للإدارات المركزية في الدولة .

3- الجماعات الإقليمية

4- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري( مراكز التكوين المهني ومراكز الكتاب

5-المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.

6-المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي[[50]](#footnote-50).

**المحاضرة 09: تسيير المسار المهني للموظف في قانون الوظيفة العمومية الجزائرية .**

يندرج تسيير المسار المهني لمختلف أساك الموظفين ضمن الحقائق الجديدة للإدارة العمومية التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مراجع القانون الأساسي للوظيفة العمومية المتضمن توجيهات إستراتيجية جديدة تهدف أساسا إلى تزويد الإدارة بالموارد البشرية المؤهلة ، قصد تحصيل أكبر فائدة وخلق حركية أكبر لتكييف الكفاءات مع التحولات السياسية المؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية العميقة التي تشهدها الجزائر

ولذلك فقد أصبحت الوظيفة العمومية جزءا من حياة المواطن من ميلاده إلى وفاته يدخل الحياة بشهادة ميلاد ويخرج منها بشهادة وفاة وكلاهما يقوم بتحريرهما موظف عمومي بصفة رسمية حتى تتربت عليها الاثار القانونية وقد نصت أغلب الدول في دساتيرها على أن الوظائف العامة حقا للمواطنين يطبق على قدم المساواة وذلك بموجب الاعلان العالمي لحقوق الانسان في سنة 1971 الذي نص على حق التوظيف والمساواة في تولي الوظائف العامة بحسب قدراتهم دون تمييز بينهم لغير كفاءتهم[[51]](#footnote-51) .

**1- التوظيف :** يخضع التوظيف إلى المبدأ الدستوري العام المتمثل في المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية ، وهو المبدأ المكرس في المادة 51 من الدستور التي تنص على أن "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير التي يحددها القانون". وهو مايعني أن كل المواطنين سواسية في الالتحاق بالوظيفة العمومية دون أي تمييز يعود سببه إلى المولد أو العرق أو الجنس أو الرأي أو أي شرط أو ظرف آخر شخصي واجتماعي ، ونظرا لأهمية هذا المبدأ الدستوري قثد تم التأكيد عليه مجددا في المادة 74 من أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي نصت على أن يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية. في هذا الخصوص يلزم قانون الوظيفة العمومية الجزائرية الادارة المستخدمة بتكوين ملف إداري لكل موظف يتضمن مجموعة الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المهنية والوضعية الإدارية للموظف كما تلزم الإدارة بتسجيل هذه الوثائق في الملف وترقم وتصنف باستمرار. ومن الضمانات المقررة بهذا الصدد نذكر مايلي:

**1-** استعمال الملف الاداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط

2- عدم تضمين الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني.

3- تبليغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الادارية ونشر كل القرارات الادارية التي تتضمن التعيين والترسيم والترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المستخدمة.

4- أن يتم تسيير المسر المهني للموظفين كما نص على ذلك المشرع في المادة 111 من قانون الوظيفة العمومية في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية تكرس من خلال المخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى [[52]](#footnote-52).

إلى جانب هذا تم تحديد شروط التوظيف بموجب المادة 75 من قانون الوظيفة العمومية التي يجب توافرها في المترشح للالتحاق بوظيفة عمومية هي:

1-أن يكون جزائري الجنسية .

2- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية .

3- أن لاتحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.

4- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية

5- أن تتوفر فيه شروط السن القانونية والقدرة و البدنية وكذا المؤهلات العملية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد شغلها[[53]](#footnote-53).

**1- أنماط التوظيف:** هناك نمطين وهما التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي ، فبالنسبة للتوظيف الخارجي يتم وفق الطرق التالية: المسابقة على أساس الاختبار المسابقة على أساس الشهادة، أما بالنسبة للتوظيف الداخلي فيتم عبر الترقية في الرتبة حيث أن الموظف مدعو للاستفادة من الترقية في الرتبة خلال مساره المهني حيث نصت المادة 38 من قانون 06-03 على أن الموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"

**2- التربص والترسيم :** طبقا لأحكام المادة 83 من قانون 06-03 أنه "يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص"، وهنا الموظف الموجود في حالة تربص يتلقى تكوينا تحضيريا لشغل الوظيفة وهناك بعض اللأسلاك تنص قوانينها الأساسية الخاصة على إلزامية هذا التكوين التحضيري ومدته ومؤسسة التكوين المكلفة به على ايتم بعد انتهاء التربص إما : ترسيم المتربص في رتبته أو إخضاع المتربص الذي ترى السلطة السلمية المؤهلة بانه ستحق فرصة أخرى لفترة تربص ثانية وأخيرة لنفس المدة ، أو تسريح المتربص الذي كانت فترة تجريبه غير مجدية دون إشعار مسبق أو تعويض، جدير بالذكر ان المتربص يخضع لنفس الواجبات الموظفين ويتمتع بنفس الحقوق إلا فيما يتعلق بحالات الإنتداب إو الإحالة على الاستيداع أو انتخابه في اللجنة المتساوية الأعضاء .

ما بالنسبة للترسيم فهو إجراء يتم من خلاله تثبيت المتربص الذي كانت فترة تجريبه مجدية في رتبته أو في منصبه عمله ونصت كل تشريعات الوظيفة العمومية على ان اكتساب صفة الموظف والدخول في علاقة قانونية أساسية مع الإدارة لا يتم إلا بعد صدور قرار الترسيم.

**3- التكوين والتقييم والترقية في الدرجات:** يعرف التكوين على انه تلقين الأفراد المهارات الفنية بهدف اكسابهم معارف جديدة وتنمية مواهبهم لتمكينهم من النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أكثر فعالية.

1- التكوين: فرضه المشرع بمقتضى أحكام المادة 104 من قانون الوظيفة العمومية الذي نص على الإدارة تنظيم وبصفة دائمة دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتكييفها وفق متطلبات الوظيفة خلال المسار المهني للموظفين المنتمين لمختلف الأسلاك ولارتب ، وذلك قصد تحسين تأهيلهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لأداء مهامهم الجديدة .

2- التقييم : إن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تسعى افدارة من خلالها الحصول على بيانات من شانها أن ستعدها على تحليل وفهم كيفيات أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية المناطة بهم ، وإعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء ومن ثمة العمل على تنميته وتطويره، وقد نصت المادة 97 من قانون الوظيفة العمومية على أن يخضع الموظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة."

3- الترقية في الدرجات: تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر : المدة الدنيا والمتوسطة والقصوى . تطابق الدرجة مبلغ تعويض الخبرة على فترة ممارسة المهام في التصنيف الذي صنفت فيه الرتبة أو الوظيفة أو منصب العمل ويترجم تعويض الخبرة بزيادة النقطة الاستدلالية تبعا لوتائر الترقية المبينة في الجدول أدناه . وتوزع النسبة القصوى للتعويض الخبرة في كل صنف على اثني عشرة درجة أقدمية تتراوح بين 30 و42 سنة ويمكن أن تكرس القوانين الأساسية الخاصة، بالنظر إلى طبيعة مهام بعض الأسلاك ، و تيريتن فقط من بين الوتائر الثلاثة للترقية في الدرجة كما هو الشأن بالنسبة لموظفي الأسلاك الأمنية الذين تنطوي مهامهم على مخاطر وتبعات ومسؤوليات خاصة[[54]](#footnote-54).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| الترقية في الدرجة | المدة الدنيا | المدة المتوسطة | المدة القصوى |
| من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة | سنتان وستة أشهر | 03 سنوات | 03 سنوات و06 أشهر |
| المجموع : 12 درجة | 30 سنة | 36 سنة | 42 سنة |

**4- الوضعيات القانونية الأساسية للموظف (Les positions statutaires de fonctionnaires ):** يقصد بالوضعيات القانونية الأساسية للموظف ، الحالات أو الوضعيات التي يتواجد فيها الموظف خلال حياته المهنية والمتمثلة فيما يلي :

1- **القيام الخدمة :** ( العطلة المرضية، العطلة السنوية، عطلة الأمومة، المستفيد من رخصة غياب، المستدعي لمتابعة فترة تحسين المستوى الصيانة في إطار الاحتياط )

2- **الانتداب** : ( وظيفة عهدة حكومية ،عهدة انتخابية، عهدة نقابية دائمة، متابعة التكوين المنصوص عليه في القوانين الأساسية ، تمثيل الدولة في مؤسسات وهيئات دولية ، متبعة تكوين أو دراسات).

3- **خارج الإطار**( هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه بعد استنفاذ حقوقه من الانتداب في وظيفة لا تسري عليها أحكام قانون الوظيفة العمومية ونصت عليها المادة 140 و التي تتعلق بحالة الموظف الذي استنفذ حقوقه في الانتداب وهي تشبه إلى حد ما حالة الإحالة على الاستيداع باعتبار الموظف يفقد حقوقه في المرتب والترقية في الدرجات والتقاعد بالنظر إلى الهيئة المستقبلة فإن هذه الوضعية تشبه وضعية الانتداب وقد تعتبر امتداد له، وتشمل إلا الموظفين المنتمين إلى الفوج أ" المنصوص عليه في أحكام المادة 8 من قانون الوظيفة العمومية أي الحائزون على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاط التصميم والبحث والدراسات أو ما يعادله، ولمدة لا تتجاوز خمس سنوات وبعد ذلك يعاد إدماج الموظف عند انقضاء فترة وضعية خارج الاطار في رتبته الأصلية حتى لو كان زائدا عن العدد.

4- **الخدمة الوطنية :** عند إنتهاء فترة الخدمة الوطنية يعاد إدماج الموظف حتى ولو كان غير مرسما إلا أنه لا يمكن له الاستفادة من الراتب عن الفترة المقضية في إطار الخدمة الوطنية ، وعند انقضائها يعاد إدماج الموظف بقوة القانون ولو كان زائدا على العدد بل وله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان قبل تجنيده إذا كان شاغرا أو في منصب معادل له [[55]](#footnote-55).

5- **الإحالة على الاستيداع:** يتم تجديدها لمدة 06 اشهر بالنسبة للموظف الذي له ظروف شخصية ولمدة عامين و تكرس وضعية الإحالة على الاستيداع بقوة القانون كل ستة أشهر في حدود أقصاها 5 سنوات أ ما بالنسبة للموظف الذي عين زوجه في ممثليه جزائرية في الخارج أو في إطار مؤسسة أو هيئة دولية أو كلف بمهمة تعاون فإنها تساوي مدة مهمة الزوج[[56]](#footnote-56).

**المحاضرة 10: حقوق وواجبات الموظف.**

بعد أن يرسم الموظف في سلك الوظيفة العمومية يصبح حاملا لصفة الموظف العام له حقوق تجاه الادارة وواجبات نحوها وتتمثل هذه الحقوق والواجبات التي حددها قانون الوظيفة العمومية 06-03 على شكل ضمانات وحقوق الموظفين وواجباتهم في الباب الثاني من هذا النص القانوني:

**1- الحقوق الأساسية للموظفين** : بما أن الموظفين هم أعوان للدولة يتمتعون بعدد من الحقوق التي تشكل امتيازات كبيرة لا تستفيد منها الفئات المهنية الأخرى ،وهي حقوق مستمدة أصلا من النظام المهني للوظيفة العمومية المعتمد في الجزائر ومنه من العلاقة القانونية الأساسية التي تربط الموظف بالإدارة الممثلة للدولة صاحبة السيادة والسلطة، ويمكن تقسيم أنواع هذه الحقوق إلى فئتين : الحقوق المهنية الممنوحة بصفته مستخدم والحقوق والضمانات الأخرى المعترف بها للموظف بصفته مواطنا .

**1-1- الحقوق المهنية:** أقر المشرع الجزائري في كل من قانون 06-03.مصطلح الراتب وفي المرسوم 85-59 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية مصطلح الراتب عكس القانون الأساسي للقانون66-133 التي استعملت مصطلح الأجر الذي يعبر عن حقيقة الأمر عن ما يتقاضاه العمال في القطاع الاقتصادي، وفي هذا الصدد نصت المادة 32 من قانون 06-03، على أن "للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب "، ويتكون الراتب الموظفين وفق ما جاء في نص المادة 119 من هذا القانون على العناصر التالية:

- الراتب الأساسي.

- العلاوات والتعويضات .

انطلاقا من المادة 32 المشار أعلاه يتبن أن استحقاق الموظف لمرتبه معلق بشرط أدائه للخدمة المنوطة به أي أنه وبمفهوم المخالفة فإن أي انقطاع أو توقيف عن الخدمة مآله الخصم أو توقيف الراتب، كما هو الشأن في حالتي الغياب غير المبررة عن العمل أو الإضراب غير المشروع ولقد جاءت المادة 207 من أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لتأكيد شرط أداء الخدمة للاستفادة من الراتب حين نصت على انه باستثناء حالات العطل والغيابات القانونية، لا يمكن للموظف مهما تكن رتبته أن يتقاضى راتبا عن فترة لم يعمل خلالها وكذا معاقبة كل غياب غير مبرر عن العمل بخصم من الراتب ما يتناسب مع مدة الغياب.

وقد يبدو أن المشرع قد استلهم هذا الشرط من المبدأين المعتمدين في القانون الأساسي العام للعامل من المبدأين المعتمدين في القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978، "لكل حسب مقدرته ولكل حسب عمله" والمساواة في العمل يقابلها المساواة في الجر ، وهو ما يعني أن الراتب يجب أن يتناسب مع مردودية ونوعية الخدمة المؤداة وهو المقياس المعتمد في حقيقة المر لحساب أجور العمال الذين ينجزون نشاطا اقتصاديا يمكن تقييمه نوعا وكما

وهنا يمكن القول أن ارتباط استحقاق الراتب بأداء الخدمة مرده القاعدة الجوهرية المعمول بها في مجال المحاسبة العمومية والتي مفادها ضرورة انجاز أي عمل أو خدمة قبل أي عملية دفع للمستحقات المقابلة لذلك العمل، أو لتلك الخدمة ناهيك إلى كون هذه القاعدة وسيلة قانونية للتأكد من مدى شرعية تخصيص النفقات العمومية. ومن اجل التكفل بتنظيم عملية دفع رواتب الموظفين صدر المرسوم الرئاسي 07-304 ، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم تماشيا وقانون الوظيفة العمومية 06-03. [[57]](#footnote-57) .

الاجر الاساسي (الاجر القاعديsalaire de base :: هو الأجر الأساسي الناجم عن التصنیف المهني في الهیئة المستخدمة وهو الجزء الثابت من الاجر و يرتبط مباشرة بمنصب العامل ، وتكون قيمته محددة في الاتفاقية الجماعيه أو عقد العمل.

★ 2 - التعويضات les indemnites: هي عناصر في الاجر تدفع العامل لتغطية مصاريف قدمها في اطار العمل او تعويضات عن الاضرار المرتبطة بمنصب العمل و و تتميز التعويضات بكونها دورية (شهرية)، كما يتميز بعضا بالطابع الاجتماعي، نذكر اهمها:

تعويض الخبرة المهنية IEP : تقدم الهيئة المستخدمة عن تعويض عن الجهد و الوقت المبذول من طرف العامل لاكتساب الخبرات خلال فترات العمل السابقة،و تكون قيمة هذا التعويض نسبية و محددة في الاتفاقية الجماعية.

تعويض عمل المنصب IPT : يقدم هذا التعويض للعامل الذي يزاول نشاطه في خارج الوقت العادي (ليلا مثلا).

تعويض الخدمة الدائمة IFSP : تعویض یمنح للعامل الذین يزاول عمله في الأوقات الغیر العادیة بصورة دائمة ، مثل العمال الذین تتقاطع أوقات عملهم بأیام الراحة أو العطل بصورة دائمة ، و لایجوز الجمع بین هذه التعویضة و تعویضة عمل المنصب یحسب التعویض على أساس نسبة مئویة من الأجرالاساسي.

تعويض الضررINDEMNITE DE NUISANCE :تقدم للعامل الذي يزاول عمله في ظروف غير صحية او ظروف خطرة ،و تحسب على اساس نسبة مئوية من الاجر الاساسي.

تعويض المنطقة INDEMNITE DE ZONE: و يحصل عليها العامل الذي يعمل في بعض المناطق الجغرافية في البلاد كالمناطق الجنوبية و تحدد قيمتها حسب المنطقة في اطار الاتفاقية الجماعية.

تعويض استعمال السيارة الخاصة IFAV : و يحق هذا التعويض للعامل الذي يستعمل سيارته الخاصة لمصلحة العمل.

تعويض الاطعام او القفة INDEMINITE DE PANIER: تقدم للعامل لتغطية مصاريف الاطعام في اوقات العمل، و يكون مبلغها متفق عليه ضمن الاتفاقية الجماعية.

تعويض النقل INDEMINITE DE TRANSPORT: يحصل عليها العامل لتعويضه مصاريف النقل من و الى مكان العمل و يكون متفق على نسبتها في الاتفاقية الجماعية.

منحة الزوجة الماكثة في البيت او الاجر الوحيد IPSU : هي منحة ذات طابع اجتماعي، وتعطى للعامل إذا كانت الزوجة ( الزوجات ) ماكثة بالبیت و لا تعمل.

#ملاحظة : التعويضات المذكورة اعلاه هي على سبيل المثال و ليس الحصر.

- 3العلاوات او المكافات (les primes):

هي مبالغ مالية يحصل عليها العامل لتحفيزه على القيام بعمل ما او الالتحاق بمنصب عمل معين هذه الالعلاوات لا تكون دورية بالضرورة تكون فصلية او سنوية و نسنتها غير ثابتة بل متغيرة لارتباطها بجدوة العمل المقدم من طرف العامل،و نذكر اهمها:

علاوة المردودية الفردية PRI: تقدم للعامل لاجل تحفيزه لزيادة العمل و تحسين مردوديته و تكون قيمتها نسبية و مقدرة حسب نشاط العامل.

علاوة المردوية الجماعية PRC: و تقدم بنسبة ثابتة لجميع العمال لتحفيزهم و عادة ما تكون شهرية و متفق عليها في الاتفاقية الجماعية.

علاوة المسؤلية PRIME DE RESPONSABILITE : و تقدم للعامل اذا كان يتحمل مسؤولية في الهيئة المستخدمة[[58]](#footnote-58).

**1-2- الحق في الحماية الاجتماعية**: تظهر الحماية الاجتماعية للموظف لذوي حقوقه طبقا لما جاء في أحكام المادتين 33و34 من القانون 06-03 في صورتين و هما :

1- الخدمات الاجتماعية: تعتبر الخدمات الاجتماعية تلك التي ينتفع بها العمال والموظفين والمتقاعدين وأسرهم، وجميع الأعمال التي تساهم في تحسين وتطوير معيشة الموظفين.

**الضمان الاجتماعي:** إن الانخراط في مؤسسات الضمان الاجتماعي والتعاضديات عملية إجبارية لجميع الموظفين والعمال في كل القطاعات ويضمن صندوق الضمان الاجتماعي للموظف وبصورة عامة لكل أجير ولذوي حقوقه ، عددا من الخدمات كالتأمين على المرض ، الأمومة ، العجز الوفاة ، حوادث العمل والأمراض المهنية والتقاعد ، مقابل اقتطاع شهري إجباري على الراتب والأجر .

3- **الحق في معاش التقاعد:** إن معاش التقاعد هو عبارة عن مبلغ يصرف للموظف عند انتهاء خدمته بصورة نظامية أو بسبب إصابته بعجز يؤول غلى ذوي الحقوق بعد وفاته.

**4- الحق في الاستفادة من حماية الدولة** : نصت المادة 30 من القانون 06-03 على انه يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء ، من أي طبيعة كانت أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبتها وتحل الدولة في هذه الظروف محل الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال

5- **الحق المرتبط بالضمانات التأديبية:** قد يتعرض الموظف في مسيرته الإدارية لمتابعات تأديبية من طرف الإدارة نتيجة لما قد تدعيه من إخلال بالواجب المهني من قبل الموظف غير أنه إذا كانت سلطة التأديب ضرورية لسيادة النظام داخل الإدارة فإنها تصبح في غاية الخطورة إذا أساء استخدمها ، لذلك فقد نص المشرع في قانون الوظيفة العمومية على ضمانات تأديبية حماية للموظفين من هذه التعسفات ، وهي الضمانات سيتم استعراضها في إطار المتعلق بالنظام التأديبي للموظف.

6- حق مشاركة الموظف في تسيير حياته المهنية: بما أن من أهداف القانون الأساسي للوظيفة العمومية هو تعزيز اطر التشاور والحوار داخل قطاع الوظيفة العمومية وذلك ما يدل على أن المشرع أراد التأكيد مرة أخرى بأن نظام الوظيفة العمومية بالجزائر هو نظام يرتكز على المبادئ الديمقراطية التي تعتمد على حرية الرأي والتعبير والتشاور والحوار وممارسة النشاط النقابي وغيرها من الآليات التي تسمح بمشاركة الموظفين في ضبط المحاور الكبرى لسياسة الدولة في مجال الوظيفة العمومية، لاسيما ما يتعلق منها بحماية مصالحهم وتسيير حياتهم في إطار هيئات الوظيفة العمومية المتمثلة أساسا في كل من المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وهيئات المشاركة والطعن المنصوص عليها في قانون 06-03. [[59]](#footnote-59)

**7**- الحق في الراحة والعطل والغيابات القانونية **:** تنص أحكام قانون الوظيفة العمومية على حق الموظف في الراحةوهذا ما تؤكد المادة 192 منه أن للموظف الحق في أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به، على هذا الأساس فإن يوم الراحة الأسبوعي وأيام العطل المدفوعة الأجر تعتبر أيام راحة قانونية، كما أن الموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة. ومن جهتها نصت المادة 194 على أن للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الجر تحتسب على أساس يومين ونصف يوم في الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين يوما في السنة الواحدة للعمل .

ويمكن للموظفين الذين يعملون في بعض مناطق من التراب الوطني لا سيما ولايات الجنوب وكذا الذين يعملون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية الاستفادة من عطل إضافية منصوص عليها في التشريع المعمول به .

2- الحق في الغيابات القانونية: منحت المادتان 208 و209 من قانون الوظيفة العمومية للموظف إمكانية الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب شريطة تقديمه لمبرر بصفة مسبقة وذلك في الحالات الآتية

* لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته المهنية في حدود أربع 4 ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها.
* للقيام بمهام تدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به
* للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب
* لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات تكوين النقابي للتشريع المعمول به
* للمشاركة في مؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي لها علاقة بنشاطاته المهنية
* للموظف الحق مرة واحدة خلال مساره المهني في عطلة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين يوما متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة طبقا للمادة 210. من هذا القانون، ومراعاة لمقتضيات الحياة العائلية للموظف خص من خلال المادة 212 من هذا القانون بحق الاستفادة من غياب خاص مدفوع الأجر مدته 3 ثلاثة أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية الآتية:
* زواج الموظف.
* ازدياد طفل للموظف
* ختان ابن الموظف
* زواج احد فروع الموظف

وفاة زوج الموظف إلى جانب وفاة احد أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه ، كما خص المشرع المرأة الموظفة خلال فترة الحمل والولادة بحق الاستفادة من عطلة أمومة وفقا للتشريع المعمول به.

إلى جانب هذه الحقوق والضمانات نص قانون الوظيفة العمومية في مجال الضمانات وحقوق الموظف على مجموعة أخرى وهي :

1- حرية الرأي

2- حرية الانتماء السياسي .

3- المساواة بين الموظفين .

4- الحق في ممارسة النشاط النقابي

5- الحق في الإضراب [[60]](#footnote-60).

**2- الواجبات الأساسية للموظف** : لقد حدد قانون الوظيفة العمومية واجبات الموظف بشكل موحد بالنسبة لجميع الأسلاك والرتب غير ان خصوصيات بعض الاسلاك وشروط ممارسة المهام المنوطة بها قد تقتضي فرض واجبا خاصة على الموظفين المنتمين على هذه الأسلاك وفي هذه الحالة أشارت تعليمة رئيس الحكومة رقم 01 المؤرخة في 6 جانفي 2007 والمتعلقة بإعداد القوانين أساسية الخاصة الجديدة تطبيقا لأحكام القانون 06-03. على أنه ينبغي أن تحدد القوانين الأساسية الخاصة هذه الواجبات الخاصة بدقة وتبين عند الاقتضاء الحقوق المترتبة عليها في المقابل.

**2- 1- واجبات ذات طابع مهني**:

**1- واجب الخدمة** نصت المادة 43 من قانون الوظيفة العمومية على أنه يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم، ولا يمكنهم ممارسة نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه. كما نصت المادة 128 من القانون 06-03 على أن القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها ن المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في أحكام القانون الأساسي العام، من هنا نستنتج بان واجب أداء الخدمة يعد من بين أهم الواجبات القانونية الملقاة على عاتق الموظف مقابل الحقوق والضمانات المخولة إياه، ويقتضي ضرورة شغل الموظف للمهام المرتبطة بمنصب عمله وكذا ضرورة شغل الوظيفة بصفة شخصية ومستمرة.

**2- واجب الامتناع عن ممارسة نشاط مربح**: من دون جملة الاستثناءات التي تم حصرها أعلاه وحت يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام المسندة إليهم دون غيرها،أكد المشرع في المادة 43 على أنه لا يمكن للموظف ممارسة نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعهن كما ألزم الموظف بتقديم تصيح للإدارة المستخدمة في حالة ما إذا كان زوج هذا الخير يمارس نشاطا خاصا مربحا ، وذلك حتى تتمكن السلطة المختصة من اتخاذ تدابير التي من شأنها المحافظة على مصلحة الخدمة.

3**- واجب الالتزام بالسر المهني**: نصت أحكام المادة 48 من قانون 06-03.على أنه يجب على الموظف الالتزام السر المهني ويمنع عليه ان يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث آو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه ماعدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة، ولا يتحرر الموظف من واجب السرر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة، ما يخص بشكل أساسي الأسلاك الأمنية أو الشبه الأمنية الذين ا يعفون من واجب الالتزام بالسر المهني حتى بعد توقفهم عن ممارسة مهامهم، لهذا يشكل إفشاء السر المهني خطأ مهنيا جسيما يعرض مرتبه لعقوبة تأديبية كما يعتبر جريمة يعاقب عليها بالعقوبة المقررة في قانون العقوبات[[61]](#footnote-61).

2-2 – واجبات ذات الطابع المهني- السياسي

1- **واجب احترام سلطة الدولة وفرض احترامها**: نصت أحكام المادة 40 من قانون الوظيفة العمومية على انه يجب عل الموظف في إطار تأدية مهامه ن احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول ببها.والملاحظ هنا أ المشرع د فرض على الموظف بصفته عونا للدولة احترام سلطة الدولة (ليس سلطة الإدارة) وألزمه في نفس الوقت بالسهر على فرض احترامها من قبل الغير ، وهو ما يوحي ضمنيا أن الموظف مطالب ليس الطاعة وفرض احترام سلطة الدولة بصفتها الهيئة المستخدمة فحسب بل بالولاء المطلق لها إلى درجة يمكن من خلالها تكيف هذا الواجب بواجب الولاء للدولة[[62]](#footnote-62).

**2- واجب التحفظ**:نص أحكام المادة 42 من قانون الوظيفة العمومية على أنه يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى وطبيعة مهامه ولو أن ذلك خارج الخدمة كما يجب أن يتسم في كل الأحوال سلوك لائق ومحترم.

**3**- واجب الحياد: طبقا للمادة 41 من قانون الوظة العمومية على انه يجب عل الموظف ان يمارس مهامه كل أمانة وبدون تحيز، ويدو جليا من التحليل الأولي لهذه المادة أن الهدف المتوخى من هذا الالتزام هو فرض حدود على حرية الرأي السياسي والديني لموظفين قصد ضمان حياد الإدارة لأن عدم التحيز يفترض ضرورة تحلي الموظف عند ادائه لمهامه بالنزاهة والحياد ، أي تجرده من ل المؤثرات الخارجية والأحكام المسبقة عند تعامله مع مستعملي المرفق العمومين وهو من شأنه ضمان استفادة المواطنين من خدمات المرافق العمومية وق نفس الشروط وبصفة غير تمييزية[[63]](#footnote-63).

**المحاضرة 11 : الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين .**

إن تحليل الطريقة المعتمدة لتصنيف ك رتبة ووظيفة وكل منصب عالي ذي طابع عضوي او وظيفي كما د في تعليمة رئيس الحكومة رقم 01 المؤرخة في 6 جانفي 2006 ، والمتعلقة بإعداد القوانين الأساسية الخاصة تطبيقا قانون 06-03 قد تم بعد تقييم حقيقي لرتب والوظائف لا سيما على ضوء فحوى المهام التي تنطوي عليها ومجال تدخلها والتأهيل المطلوب وأنماط التوظيف والمسؤوليات والتبعات الخاصة وتناسب النشاطات مع تطور المحيط المؤسساتي والاقتصادي والاجتماعي.

ويبدو جليا أن المقاربة المعتمدة في تصنيف هذه مستوحاة من تلك المتبعة من قبل المشرع الفرنسي منذ سنة 1948 والتي اعتمدت في القانون الأساسي وظيفة العمومية سنة 1966ن والذي جعل من مسألة مستويات التأهيل وطريقة توظيف عاملا محوريا في عملية تصنيف الرتب والوظائف بمعنى أن مستوى تأهيل المتشح للالتحاق بوظيفة عمومية هو الذي شكل منطلق وأساس هذا التصنيف.

1**- الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين وخصائصها:** تشمل هذه الشبكة مجموعات وأصناف وأقسام فرعية تم من خلالها تصنيف رتب وأسلاك الموظفين في مختلف المجموعاتالأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة .

1-1- تصنيف رتب الموظفين ضمن اشبكة الاستدلالية: قد تم على أساس المعايير المذكورة تصنيف رب مختف أسلاك الموظفين في أربع مجموعات في شبكة مستويات التأهيل والمتمثلة فيما يلي:

**المجموعة "أ":** وتضم الموظفين الحائزين على مستوى تأهيل يساوي أو يفوق شهادة الليسانس **(**ليسانس ، ليسانس ل م د،وشهادة الدراسات العليا، شهادة المدرسة الوطنية للإدارة ، البكالوريا+ 5 سنوات من التكوين العالي، ماستر نظام ل م د، أوليسانس + ما بعد التخرج المتخصص ) المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات ، وهي الأسلاك المتضمنة رتبا مصنفة من الصنف 11 إلى الصنف 17 في الشبكة الاستدلالية للمرتبات التي تضم 17 صنفا.

**المجموعة "ب":** وتضم الموظفين الحائزين على مستوى تأهيل يساوي أو يفوق شهادة البكالورريا (البكالوريا +24 شهرا من التكوين، شهادة تقني سامي، شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو البكالوريا + 36 شهرا من التكوين) المطلوب للممارسة نشاطات تطبيق وهي الأسلاك المتضمنة رتلا مصنفة من الصنف 9إلى الصنف10 **في** الشبكة الاستدلالية للمرتبات.

3**- المجموعة "ج**": وتضم الموظفين الحائزين على مستوى تأهيل يساوي أو يفوق السنة الثالثة من التعليم الثانوي (السنة الثالثة من التعليم الثانوي، السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا كمن التكوين ، السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين) المطلوب لممارسة نشاطات التحكم، وهي الأسلاك المتضمنة رتبا مصنفة من الصنف 7 إلى الصنف 8 في الشبكة الاستدلالية للمرتبات.وهي الأسلاك المتضمنة.

**المجموعة "د":** وتضم الموظفين الحائزين مستوى تأهيل يساوي أو يفوق السنة السادسة من التعليم الأساسي المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ وهي الأسلاك المتضمنة رتبا مصنفة من الصنف 1 على الصنف 6 في الشبكة الاستدلالية للمرتبات. [[64]](#footnote-64)**.**

1-2- **خصائص الشبكة الاستدلالية :** عن الشبكة الاستدلالية كما هي محددة في المادة 02 من الرمسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، ناتجة عن شبكة مستويات التأهيل المبينة في المادة 3 من المرسوم المذكور وعليه تشتمل الشبكة الاستدلالية، من الناحية العمودية على رقم استدلالي أدنى ورقم استدلالي أقصى يوافقان على التوالي مستوى تأهيل الأدنى ومستوى التأهيل الأعلى للوظيفة العمومية. ويندرج التطور العمودي للشبكة الاستدلالية إذن بين الرقم الاستدلالي خارج الصنف الأخير المقدر ب 200 نقطة والرقم الاستدلالي الأدنى للقسم خارج الصنف الأخير المقدر ب 1480 نقطة، ويتم هذا التطور المزدوج من صنف على صنف ومن مجموعة على مجموعة، بهدف مكافأة الترقية المهنية وكذا التطور في مستويات التأهيل.

ويرافق التطور الاستدلالي من الناحية العمودية الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في حين يرافق التطور الاستدلالي من الناحية الأفقية الترقية في الدرجات في إطار اعتماد الأقدمية المهنية. مع الإشارة أن قيمة النقطة الاستدلالية قد حددت ب45 دينار جزائري، طبقا للمادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم جدير بالذكر أن قيمة النقطة الاستدلالية المذكورة يمكن أن تتغير بحيث أشارت الفقرة الثانية من المادة 8 من هذا المرسوم على أن المعايير التي تضبط تطور قيمة النقطة الاستدلالية تحدد بموجب مرسوم.

**2- نظام دفع رواتب الموظفين:** تطبيقا لأحكام المادة 32 من قانون 06-03 نصت المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم على أن للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب:

**2-1- نظام دفع رواتب الموظفين العموميين المصنفين ضمن الشبكة الاستدلالية للمرتبات:**

2-1-1 الراتب: تطبيقا لحكام المواد 119 إلى 126 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، وكذا أحكام المواد 2 إلى 8 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 يتكون راتب الموظف ويتم حسابه عى النحو الالي:

الراتب الرئيسي: وهو الذي يكافئ الالتزامات القانونية الأساسية لموظف وينتج عنه حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة في قيمة النقطة الاستدلالية ، يضاف إليه رقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية، يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية، وعيه ينتج الراتب عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى والرقم الاستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الاستدلالية[[65]](#footnote-65) .

العلاوات (les primes): تخصص لمكافأة مردودية الموظف وطريقة أدائه.

التعويضات(les indemnites): تخصص لمكافأة و تعويض التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة الموظف لبعض نشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به.

وتتحدد طبيعة العلاوات والتعويضات حسب ما تقتضيه طبيعة نشاطات ودرجة المسؤوليات وتحسب بنسب مئوية متغيرة من الراتب الرئيسي ، وفق ما تحدده النصوص التنظيمية (المراسيم التنفيذية) التي تؤسس الأنظمة التعويضية لمختف الأسلاك فعلى سببيل المثال يستفيد الموظفون المنتمون للأسلاك المشتركة في الإدارات والمؤسسات العمومية من علاوة للمردودية وتعويض عن الخدمات الإدارية المشتركة وكذا تعويض عن الخدمات التقنية المشتركة ، في حين يستفيد الموظفون المنتمون للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك (سلك أمني ) من تعويضات الخطر والالتزام الجمركي وتعويض البحث العلمي والتدخل الجمركي . ويستفيد الموظف زيادة على الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات من المنح ذات الطابع العائلي، كما يمكن لموظف أن يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه.

2- طريقة حساب الراتب: مثال على حساب راتب موظف في الصنف 13 الدرجة 5 يحدد الراتب كما يلي:

* الرقم الاستدلالي الأدنى الموافق صنف 13: 573 نقطة .
* الرقم الاستدلالي في الدرجة الخامسة : 145 نقطة
* المرتب الأساسي :45\* 578 د ج= 01026 د ج
* الرقم الاستدلالي للراتب = الرقم الاستدلالي الأدنى + الرقم الاستدلالي للدرجة أي: 145+ 578= 723 نقطة

وبالتالي ينتج الراتب من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي لمرتب الذي يساوي 723 نقطة في قيمة النقطة الاستدلالية المحددة بـ 45 د ج أي 723\*45= 32.535

**2- نظام دفع رواتب الموظفين العموميين الذين يمارسون وظائف عيا في الدولة:** يتم تحديد رواتب هؤلاء الموظفين وفق نفس الطريقة التي تحدد بها رواتب الموظفين الآخرين وكل ما في الأمر أن شاغلي هذه الوظائف العليا في الدولة يخضعون تصنيف مغاير منصوص عليه في المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المعدل مرسوم رقم 90-228نن والذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على الموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة.

**2- كيفيات منح زيادات الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا:**

آ- كيفيات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي مناصب عليا في المؤسسات والإدارات العمومية:تطبيقا لأحكام المادة 14 من قانون الوظيفة العمومية (06-03)، نص المرسوم الرئاسي 07-304، على تحديد كيفيات منح الزيادة الاستدلالية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين الذين يشغلون مناصب عليا هيكلية ووظيفية في المؤسسات والإدارات العمومية فقد تم ذلك من خلال نص المادتين 2و3 من المرسوم الرئاسي المذكور أعلاهن حيث نصتا على أن الموظفين الشاغلين لمناصب عليا هيكلية ووظيفية تابعة للمصالح المركزية وغير الممركزة واللامركزية في الدولة يستفيدون من زيادة استدلالية تحدد بالإستناد إلى المقاييس التالية:

* مستوى التأهيل المطلوب للالتحاق بالمنصب المالي العالي.
* اهمية المسؤوليات المرتبطة بالمنصب العالي

- طبيعة النشاطات المرتبطة بالمنصب العالي

وتضاف هذه الزيادة الاستدلالية إلى الراتب المرتبط برتبة شاغلي لمنصب عالي وذلك وفقا للجدول التالي:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| المستويات | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** |
| الزيادة الاستدلالية | 25 | 35 | 45 | 55 | 75 | 105 | 145 | 195 | 255 | 325 | 405 | 495 | 595 | 705 |

**مثال:** حساب راتب موظف في الصنف 13 الدرجة 5 يشغل منصب عالي المتمثل في رئيس مكتب في الإدارة المركزية

حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمرتب الذي يساوي 723 في قيمة النقطة الاستدلالية المحددة بـ 45 دج أي 723\*45= 32.535 دج (كما هو مبين في المثال الأول + الزيادة الاستدلالية المرتبطة بالمنصب العالي لرئيس مكتب في الإدارة المركزية المصنف في المستوى 8 ، الرقم الاستدلالي 195 من الجدول المنصوص عيه أعلاه وعليه فإن راتب موظف في الصنف 13 الدرجة 5 يشغل المنصب العالي رئيس مكتب في الإدارة المركزية هو (723+ 195)\*45=41.310 دج[[66]](#footnote-66).

**ب- كيفيات حساب منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات العمومية غير تلك التابعة لمصالح المركزية وغير الممركزة واللامركزية في الدولة:**

تطبيقا لأحكام المواد 7 على 10 من المرسوم الرئاسي 07-304 المحدد للكيفيات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية يستفيد شاغلو المناصب العليا التابعة لهذه المؤسسات ذات الطابع الإداري والعلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية خاضعة لأحكام القانون الأساسي العام لوظيفة العمومة من زيادات استدلالية حسب تصنف المؤسسة التي ينتمون غليها والمستوى السلمي الموافق للها والمحددين في أحكام المادة 8 من المرسوم الرئاسي المشار أعلاه، يتم حساب راتب شاغلي المناصب العليا التابعة للمؤسسات والإدارات العمومية المذكورة وفق نفس المنوال في المثال المتعلق بحساب راتب موظف في الصنف 13 الدرجة 5 الذي يشغل المنصب العالي المتمثل في رئيس مكتب في الإدارة المركزية.

من خلال ما سبق تتضح جليا المآخذ المسجلة على نظام الوظيفة العمومية والمتمثلة في عجزها عن على تطوير عوامل التحفيز لدى موظفيها وبالتالي عدم فعاليتها فهي بحاجة إلى خلق بيئة تنظيمية تتوفر على عوامل التحفيز والعمل المثير والدافع إلى العمل والتجديد والإبداع وتحدي الصعوبات وهي مآخذ صحيحة لا سيما في البلدان المتخلفة إذا غالبا ما يحدث وأن يعين إطارات في مناصب حساسة على حساب المواصفات المطلوبة لشغلها من مستوى وتكوين وخبرة او تأهيل بل غالبا ما يلجأ إلى تعيينهم في حالات أخرى إستنادا إلى ولائهم و إرتباطهم بحزب أو أحزاب في السلطة وتكليفهم بمهام المراقبة عمل المسئولين ومثل هذه السلوكيات تحدث شرخا في أوساط الموظفين وتجعلهم ينفرون من عدم شرعية كفاءة وسلطة المسئول السلمي عديم التأهيل وقد يصل الحال بهم إلى اتخاذ مبادرات مآلها افشال البرامج المسطرة للإدارة حتى و لو كانت تندرج ضمن منطق المرفق العام[[67]](#footnote-67).

**المحاضرة 12: النظام التأديبي للموظف.**

عرفت لأخطاء التأديبية في عدة قرارات منها :

أن سبب القرار التأديبي في نطاق الوظيفة العمومية هو إخلال الموظف بواجبات الوظيفة أو خروجه عن مقتضياتها أو إرتكاب خارج الوظيفة ما ينعكس عليها.

* وفي حكم آخر كل عامل خالف الوجابات في عمل وظيفته أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة وظيفته يعاقب تأديبيا .
* والأخطاء التأديبية قد تحدث أثناء الوظيفة وذل بمخالفة ما تفرضه عن واجبات إيجابية ويستوي في ذلك أن ترد هذه الواجبات صريحة أو تفرضها طبيعة العمل الوظيفي .
* وعليه كل فعل يرتكبه الموظف من شأنه الإخلال بواجبات الوظيفة أو مخالفة القوانين واللوائح تعتبر جريمة تأديبية يحقق للجهة الإدارية محاسبته عليها وتوقيع الإجراء المناسب .
* وعرفه الدكتور مختار محمد عثمان : "كل فعل أو امتناع عن فعل مخالف للقاعدة القانونية أو يقتضي واجب يصدر عن العامل أثناء أداء وظيفته أو مساسها بما ينعكس عليها بغير عذر مقبول، ويرى الدكتور عبد الفتاح حسن : بأن الخطأ التأديبي هو تصرف يصدر عن العامل أثناء أداء الوظيفية أو خارجها ، ويؤثر بصورة دون قيام المرفق بنشاطه على الوجه الأكمل وذلك متى ارتكبه هذا التصرف عن إرادة تامة.

2**- تصنيف الأخطاء التأديبية في قانون الوظيفة العمومية الجزائري:** تناول المشرع الجزائريالأخطاء المهنية في الفصل الثالث من تحت عنوان الأخطاء التأديبية ، حيث أور د تصنيف لهذه الأخطاء في المادة 177، وقسمها إلى أربعة اقسام حددها في المواد من 178- 181 تبين على وجه الخصوص الأخطاء حسب الدرجة كما يلي:

- أخطاء من الدرجة الأولى.

- أخطاء من الدرجة الثانية

أخطاء من الدرجة الثالثة

أخطاء من الدرجة الرابعة

وفي المادة 178 على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن ان يمس بالسير الحسن للمصالح

المادة 179 تعتبر على وجه الخصوص الأخطاء من الدرجة الثانية كل الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي :

* المساس بأمن المستخدمين وأملاك الإدارة
* الإخلال بالواجبات القانونية الساسية غير تلك المنصوص عليها في المادة 180 و 18 أدناه

المادة 180تعتبر أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي قوم بها من خلالها الموظف بما يأتي :

* تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية
* إخفاء معلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه.
* رفض تنفيذ تعليمات السلطة الرئاسية السلمية في إطار تادية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول.
* إفشاء السر المهني
* استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة .
* المادة 181: تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف :
* الاستفادة من الامتيازات من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة الوظيفة .
* التسبب عمدا في أضرار مادية أو جسمانية بتجهيزات أو أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شانها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.
* إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة .
* تزوير الشهادات أو المؤهلات أو الوثائق التي سمحت له بالتوظيف أو الترقية.
* الجمع بن الوظيفة التي يشغلها ونشاط مربح آخر غير تلك المنصوص عليها في المواد 43و 44

إن المعيار المتبع من طرف المشرع الجزائري في هذا التقسيم هو معيار خطورة الأفعال وتأثيرها على الوظيفة العامة فالأخطاء المصنفة على أنها من الدرجة الأولى والثانية أقل خطورة من تلك المصنفة في الدرجة الثالثة والرابعة وفرق ا أيضا بين إجراءات توقيع العقوبات والجهة المختصة في ذلك ، حيث جعل العقوبات من الدرجة 1و2 توقع من طرف سلطة الرئاسة بقرار مسبب وجعلت العقوبات من الدرجة 3و4 توقع من طرف لجنة المشتركة المتساوية الأعضاء مشكلة كمجلس تأديبي وجعل رأي اللجنة إلزاميا للسلطة الرئاسة وذلك بصريح النص في المادة 06 من قانون الوظيفة العمومية 06-03.

3**- أقسام العقوبات التأديبية في التشريع الجزائري:** انطلاقا من مبادئ الشرعية العقوبة المعترف به في معظم التشريعات في العالم فإن المشرع الجزائري هو الذي يحدد العقوبات التأديبية التي يجب توقيعها على الموظف المذنب وإذا سمح لبعض السلطات بأن تصدر اللوائح الجزائية ، فإنها تكون مقيدة بعقوبات التي تقررها هذه اللوائح وتنحصر في سلطتها في تحديد الجرائم التأديبية التي يعاقب عليها الموظف إذا ارتكبها ، إختيار العقوبة الملائمة ن بين العقوبات المحددة سواء في قانون لوظيفة العمومية أو قوانين قطاعات أخرى ، ولا يمكن ابتداع عقوبات أخرة ولو عن طريق القياس، وبالرجوع إلى بعض القوائم العقابية في التشريع المقارن العربي أو الفرنسي نلمس إختلافا في صياغة نصوصها فمنها من سردها بشكل مباشر مثل القانون المغربي، ومنها ما قسمها إلى عقوبات خفيفة واخرى شديدة مثل القانون لسوري أو العراقي ، وأوردها المشرع الفرنسي في مجموعات وكل هذه التقسيمات تصب في معيار واحد وهو التدرج بين الخفة والشدة رغم اختلاف التسميات.

والمشرع الجزائري كغيره اعتمد في تقسيم العقوبات نفس المعيار أي معيار الشدة تناسبا مع خطورة الأفعال المرتكبة مميزا بينها في كيفية تطبيقها والسلطات المختصة بها وإجراءات تسليطها وذلك عبر القوانين لمتناولة لموضوع التأديب في الوظيفة العامة مع بعض الاختلاف في كل مرحلة .

العقوبات التأديبية حسب الأمر 06-03: أورد المشرع الجزائري أقسام العقوبات التأديبية في الأمر 06/03 في الفصل الثاني تحت عنوان العقوبات التأديبية وقسمها إلى أربعة أقسام حسب جسامة الأخطاء المرتكبة وهي:

أ الدرجة الأولى: 1- التنبيه ، 2- الإنذار الكتابي، 3- التوبيخ.

الدرجة الثانية: 1- التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة ايام ، 2- الشطب من قائمة التاهيل .

الدرجة الثالثة:1- التوقيف عن العمل من اربعة ايام إلى ثمانية ايام، 2- التنزيل من درجة إلى درجتين. ، النقل الإجباري

الدرجة الرابعة: التنزيل إلى الرتبة السفلى ، 2- التسريح.

4**- الاختصاص التأديبي "سلطة التأديب لدى المشرع الجزائري:** وقف المشرع لجزائري في هذا المجال موقفا وسطا بين النظامين الرئاسي والقضائي حيث أنه حاول تجنب المساوئ و الأخذ بالمحاسن كل من النظامين سيما التعسف في استعمال السلطة بالنسبة للنظام الرئاسي ، وطول الإجراءات في النظام القضائي ، وذلك منذ الإستقلال مسايرا النظام الفرنسي الذي كان مطبقا في الجزائر اثناء الاستعمار ، وبقى معتمدا هذا الموقف في جميع القوانين الناظمة للوظيفة العمومية سواء في الأمر 66/133 أو في التعديل الأخير في القانون الوظيفة العمومية 06/03، مع إدخال بعض التعديلات البسيطة في هذا المجال ، ويتجلى ذلك في إسناد الصلاحيات توقيع العقاب للسلطة الرئاسية المباشرة عندما يتعلق الأمر بعقوبة الدرجة الأولى أو الثانية ، وذلك دون استشارة اية هيئة حسب المادة 165-1 من قانون 06/03 التي تنص على "تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني.

ومنح لها تسليط عقوبة من الدرجة لثالثة والرابعة بعد اخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمع كمجلس تأديبي وذلك بنص المادة 165/2 تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر بعد أخذ رأي من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء "وتحدث المشرع عن هذه اللجان في المادة02 من قانون 06-03 وفي المواد 63 و64 منفس القانون على كيفية تشكيلها وعملها .

يتضح مما سبق أن النظام المتبع في الجزائر رئاسي و وشبه قضائي حيث اسندت مهمة التأديب للسلطة الرئاسية وإنشاء إلى جانبها لجنة متساوية الأعضاء على مستوى كل هيئة تختص بالنظر في المسائل الفردية الخاصة بالموظفين والتي تعد بمثابة ضمان من ضمانات الممنوحة للموظف في وجه تعسف الإدارة وانفرادها باتخاذ القرارات .

5- **الضمانات الممنوحة للموظف:**

5-1- الضمانات السابقة لصدور القرار التأديبي:

1- إجراء التحقيق.

2- إعلام الموظف بالتهم النسوبة إليه.

3- استجواب الموظف المتهم .

4- سماع الشهود.

5- كفالة حق الدفاع.

6- وجوب تغليب الموظف المدان بقرار تأديبي.

7- تعليل القرار التأديبي : تبيين الأسباب التي يبنى عليها القرار التأديبي دون جهالة أو إبهام .

8- تحديد لوقائع الموجبة للعقوبة .

9- بيان الأسس القانونية التي بني عليها القرار التأديبي.

9- الرد على ما يبديه الموظف المتهم من أوجه الدفاع.

6- **الضمانات اللاحقة على توقيع القرار التأديبي**:

1- التظلم الإداري .

2- التظلم الولائي.

3- التظلم الرئاسي

4- التظلم أمام لجنة الطعن [[68]](#footnote-68) .

1. -حاروش نور الدين،إدارة الموارد البشرية،دار الامة، 2016، ص9. [↑](#footnote-ref-1)
2. - سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الو؟يفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2022، ص 145. [↑](#footnote-ref-2)
3. - شينوني عمر، نحو تسيير رشيد للموارد البشرية، الديوان الوطني لتكوين المتواصل وترقيته ، الجزائر ،2015.ص03. [↑](#footnote-ref-3)
4. - باري كتشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص ص 11-12. [↑](#footnote-ref-4)
5. - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية.) الأردف: دار زهران للنشر والتوزيع، 2001 (. ص03 [↑](#footnote-ref-5)
6. - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية )الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر. 2002 (.ص ص. 20- 17 [↑](#footnote-ref-6)
7. - حاروش نور الدين، المرجع نفسه، ص ص 12-13. [↑](#footnote-ref-7)
8. - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية( وفق القانون الاساسي للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2015، ص7 [↑](#footnote-ref-8)
9. - شينوني عمر، المرجع نفسه،.ص03. [↑](#footnote-ref-9)
10. - حنا نصر الله، المرجع نفسه، ص04 [↑](#footnote-ref-10)
11. - حاروش نور الدين، المرجع نفسه، ص17. [↑](#footnote-ref-11)
12. - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص ص162-163. [↑](#footnote-ref-12)
13. - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة جامعتة القاهرة، 2003. ص 16 [↑](#footnote-ref-13)
14. - عمار بوحوش ،نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي ، بيروت ،ط1،2006، ص10. [↑](#footnote-ref-14)
15. -عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، جامعة القاهرة، 2003 ، ص21. [↑](#footnote-ref-15)
16. - عمار بوحوش، المرجع نفسه، ص ص12-13 [↑](#footnote-ref-16)
17. - عمار بوحوش ، المرجع نفسه ، ص ص 15-17 [↑](#footnote-ref-17)
18. - عادل محمد زايد، ، المرجع نفسه ،ص 25. [↑](#footnote-ref-18)
19. - نوري منير، المرجع نفسه ، ص13. [↑](#footnote-ref-19)
20. - نوري منير المرجع نفسه، ص ص11-12. [↑](#footnote-ref-20)
21. - عمار بوحوش ، المرجع نفسه، ص ص98-99. [↑](#footnote-ref-21)
22. -نور الدين حاروش، المرجع نفسه ، ص215. [↑](#footnote-ref-22)
23. - نعيمة عبد الله جاسم ،تاثير الموارد البشرية غب الأداء التنظيمي ، مجلة الباحث للدراسات لاقانونية والأبحاث القانونية والقضائية، الععد 45 ، أوت جامعة الرباط ، 2022 ، ص 458. [↑](#footnote-ref-23)
24. -فارس بوباكور و سهام العقون، إدارة الموارد البشرية والداء التنظيمي –العلاقة وآليات التأثير- ،مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية ، جامعة الوادي ، العدد10، الجزء 01، 2017 ، ص33. [↑](#footnote-ref-24)
25. - هيشور محمد لمين وعيبود زيتوني ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الداء التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ص 344. [↑](#footnote-ref-25)
26. - هيشور محمد لمين وعيبود زيتوني ، المرجع نفسه، ص 347. [↑](#footnote-ref-26)
27. - فارس بوباكور و سهام العقون، المرجع نفسه، ص 33. [↑](#footnote-ref-27)
28. -BenAbderrahmane, Y -Bouriche. Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations: cas de l’Algérie.. Gestion et management. Montpellier, france: Université Paul Valéry Montpellier 3. 2012. ..p35. [↑](#footnote-ref-28)
29. - نعيمة عبد الله جاسم ، المرجع نفسه، ص 466. [↑](#footnote-ref-29)
30. - نعيمة عبد الله جاسم ، المرجع نفسه، ص 468.. [↑](#footnote-ref-30)
31. # - عبد الله القضاة، تخطيط الموارد البشرية كمدخل للإصلاح الإداري، للمزيد انظر على الرابط: <https://www.enjaznews.com/Writers/> ، نترايخ التصفح يوم 16-10-2023.

    [↑](#footnote-ref-31)
32. - أشرف عبد العزيز موسى ، الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد ،جامعة القدس فلسطين ، 2011 ، ص01. [↑](#footnote-ref-32)
33. - عبد المنعم, محمد علاء ،أبحاث الإدارة العامة وعلاقتها بالسياسات العامة في الوطن، سياسات عربية العدد42، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات،الدوحة 2020، ص11 [↑](#footnote-ref-33)
34. - محمد نور برهان تنكنولوجيا المعلومات في الادارة العامة العربية تحديات الواقع واستراتيجيات المستقبل،(الإدارة العامة في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ،1987،ص 1164. [↑](#footnote-ref-34)
35. - سعيد مقدم، دروس في تسيير الموراد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2،2022،ص 81 [↑](#footnote-ref-35)
36. - سعيد مقدم ، المرجع نفسه، ص ص 82-83. [↑](#footnote-ref-36)
37. - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص 84. [↑](#footnote-ref-37)
38. سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص361. [↑](#footnote-ref-38)
39. - الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2013، ص51. [↑](#footnote-ref-39)
40. - سعيد مقدم، لمرجع نفسه، ص53. [↑](#footnote-ref-40)
41. - سعيد مقدم، المرجع نفسه،ص ص 63-77 [↑](#footnote-ref-41)
42. - ياسين ربوح، أنظمة الوظیفة العمومیة وموقف المشرع الجزائري منها، مجلة الحقيقة، العدد 42،جامعة أدرار، 2018، ص 398 [↑](#footnote-ref-42)
43. - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص ص 107-109. [↑](#footnote-ref-43)
44. - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص ص 137-142. [↑](#footnote-ref-44)
45. - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص227. [↑](#footnote-ref-45)
46. - رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح، الجزائر، 2012، ص14. [↑](#footnote-ref-46)
47. - رشيد حباني، المرجع نفسه، 35. [↑](#footnote-ref-47)
48. - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص 16-17. [↑](#footnote-ref-48)
49. - ياسين ربوح، أنظمة الوظیفة العمومیة وموقف المشرع الجزائري منها، مجلة الحقيقة، العدد 42،جامعة أدرار، 2018، ص 398. [↑](#footnote-ref-49)
50. - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص ص 25-28. [↑](#footnote-ref-50)
51. - نوري منير ، المرجع نفسه، ص127. [↑](#footnote-ref-51)
52. - سعيد مقدم، المرجع نفسه ، ص239. [↑](#footnote-ref-52)
53. - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون الوظيفة العمومية (06-03)، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006، ص 03 [↑](#footnote-ref-53)
54. - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص 64. [↑](#footnote-ref-54)
55. - سعيد مقدم، المرجع نفسه، 293. [↑](#footnote-ref-55)
56. - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص ص 65 . [↑](#footnote-ref-56)
57. - رشيد حباني ، المرجع نفسه، ص ص85-86. [↑](#footnote-ref-57)
58. - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص ص 84-88. [↑](#footnote-ref-58)
59. - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص ص 87-93. [↑](#footnote-ref-59)
60. -قانون الوظيفة العمومية ، ص 06 [↑](#footnote-ref-60)
61. -رشيد حباني، المرجع نفسه، ص 106. [↑](#footnote-ref-61)
62. - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص256. [↑](#footnote-ref-62)
63. -رشيد حباني، المرجع نفسه، ص ص 108-109. [↑](#footnote-ref-63)
64. - رشيد حباني ، المرجع نفسه، ص ص 112-113 [↑](#footnote-ref-64)
65. - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص ص 116-118. [↑](#footnote-ref-65)
66. - رشيد حباني، المرجع نفسه ، ص119 [↑](#footnote-ref-66)
67. - سعيد مقدم، المرجع نفسه، 234. [↑](#footnote-ref-67)
68. - نوري منير ، المرجع نفسه، ص ص 159-160. [↑](#footnote-ref-68)