

جامعة سطيف 2

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مطبوعة بيدagogية لقياس إدارة الموارد البشرية

لسنة أولى ماستر علوم سياسية تخصص إدارة محلية

من إعداد الدكتور نعيم شلغوم (أستاذ محاضر أ)

قائمة المحاضرات

المحاضرة 01: ماهية إدارة الموارد البشرية .

المحاضرة 02: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

المحاضرة 03: تطور الفكر الإداري واثره على إدارة الموارد البشرية .

المحاضرة 04: تحديد الاحتياجات للموارد البشرية.

المحاضرة 05: الأداء التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

المحاضرة 06: معيقات إدارة الموارد البشرية .

المحاضرة 07: الابتكار والإبداع في إدارة الموارد البشرية.

المحاضرة 08: الإصلاح الإداري وإدارة الموارد البشرية.

المحاضرة 09: التسيير التقليدي والتسيير القديري للموارد البشرية.

المحاضرة 10: إدارة الموارد البشرية من منظور الوظيفة العمومية.

المحاضرة 11: إدارة الموارد البشرية في الجزائر وفق قانون الوظيفة العمومية 03-06.

المحاضرة 12: تسيير المسار المهني للموظف العمومي في الجزائر.

المحاضرة 13: حقوق وواجبات الموظف العمومي في الجزائر .

المحاضرة 14 : الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين العموميين في الجزائر .

المحاضرة 15: النظام التأديبي للموظف العمومي 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 ومثابة الإدارة وتكاملها تحدد ما إذا كان هناك حسن تسيير أم سوء تسيير¹.

تعد إدارة الموارد البشرية من الأركان الرئيسية للمنظمة لإرتقاها على الإنسان الذي يعتبر أثمن مورد لدى لمنظمة والأكثر تأثيرا 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 التنظيمية وتمكينها من إستقطاب وتأهيل الكفاءات الالزمة والمؤهلة للإضطلاع برسالة المنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية ، وإدارة الموارد البشرية الفعالة تعني بإختصار الاستقطاب والإستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع وتنمية كفائه وقدرته وخبرته وتحفيزه أكثر على العمل ، ولذلك عكف علماء ادارة بوضع المبادئ الأساسية والأسس التي تساعده على الإستغلال الأمثل لهذه الموارد في المنظمة الإدارية من خلال إدارة الموارد البشرية بدء من التخطيط ، الانتقاء التوظيف ، التدريب ، التكوين ، الحواجز ، التقييم ، التقدير والإهتمام بكل ماله صلة بالعنصر البشري².

من هذا المنطلق تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة حيث تركز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيرا في الانتاجية، ويوماً بعد يوم يزداد دور الأفراد

1 - حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الامة، الجزائر، 2016، ص.9.

2 - سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2022، ص 145.

تأثيراً في كفاءة المنظمات الإدارية، مثلاً تزداد العاملين بهذه المنظمات وتزداد مشكلاتهم عمّا وتشعّباً، 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 المرجوة³.

وبهذا المعنى تمثل إدارة الموارد البشرية جزءاً 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 الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة والتي تشمل بالطبع على الأشخاص وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبع أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى، وفقاً لهذا يمكن تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية التي نجد تعريفاتها تتعدد بتنوع 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 شأنها أن تقوم بالآتي :

أولاً، تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، وثانياً 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 والفرد⁴. من خلال هذا يتبيّن أن إدارة الموارد البشرية تنتهي على تلك يتم النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت وكذلك المحافظة على الكفاءات وتنميّتها وتحفيزيّها بما يمكن المنظمة بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية⁵، في هذا الإطار لا يوجد تعريف موحد ومتافق عليه لإدارة الموارد البشرية فقد ظل مفهومها منا ومطابقاً يشمل كل ماله صلة بالعنصر البشري، يعرف فرنش (Franchise) إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة" كما

3 - شينوني عمر، نحو تسيير رشيد للموارد البشرية، الديوان الوطني لتكوين المتواصل وترقيته ، الجزائر ، 2015.ص 03.

4 - باري كتشواني، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص ص 11-12.

5 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2001، ص 03

يعرفها "بلونجر (L. Belanger) على أنها" :مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفظ على المورد البشري بهدف تزويد مختلف المنظمات بيد عاملة مستقرة وراضية. ⁶. ويرى "نيجو" أنها فن اجذاب واستقطاب 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 المفعول⁷.

يعتبرها بيتر دراكر زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف أن إدارة الموارد البشرية هي المورد الحقيقي وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد والانسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح اذا تم ادارتها بشكل جيد وهي للأسف مصدر كل فشل اذا ساءت ادارتها، ويقصد بالموارد البشرية أيضا مجموع الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبرتهم وسلوكهم وإتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية والمهنية⁸.

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 والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطور إمكانياتها لتمكن من القيام بنشاطات أو الوظائف وتحمل مسؤوليات من أجل إستمرارية 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 المؤسسة⁹ .

6 - صلاح الدين عبد الباقى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر..الإسكندرية ، 2002. ص ص .

20- 17

7 - حاروش نور الدين، المرجع نفسه، ص ص 12-13.

8 - حاروش نور الدين، المرجع نفسه، ص 16

9 - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية(وفق القانون الاساسي للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015، ص 7

وبهذا المعنى إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفّر والمتوّقع على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل الذي عليه تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لهذا نجدها محل إهتمام علماء الإدارة الذين قاموا بتحديد مهام ووظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل الاستفادة القصوى من كل فرد ينتمي إلى المنظمة، ولعل أن هذه المهام تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري، وعلى هذا الأساس يبدوا جلياً أنه هناك اختلاف بين وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وهناك وجهتان للنظر :

أولاً - جهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين إن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات والمنشآت لأن مهامها تقتصر 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 و المنشآت، وفي هذا الصدد يعرفها فيليبو بانها: الموارد البشرية هي التي تقوم بالتنظيم والتوجيه وتعيين و اختيار وتنمية وتعويض ومكافأة العنصر البشري بغرض تحقيق اهداف المنظمة ، هذا يعني أن إدارة الأفراد هي مجموعة من السياسات والبرامج المتعلقة بوظائف الإدارة وكذا الوظائف التقليدية، وفي هذا الإطار نجد أيضاً إدارة المستخدمين الذي ينحصر هذا المفهوم حول إدارة ومراقبة العالمين ويتم تركيز في إدارة المستخدمين على الجوانب التقنية¹⁰ .

ثانياً - جهة 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 البشري 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 المنشآت¹¹ .

10 - نور الدين حاروش ، المرجع نفسه، ص ص 21-22.

11 - شينوني عمر، المرجع نفسه، ص 03.

ومن هذا المنظور تهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة فريق العاملين وتحقيق التعاون بينهم وبين إدارة المنظمة ، في حين تركز إدارة الموارد البشرية على الأبعاد النفسية والاجتماعية والثقافية .

من خلال التعريفات المقدمة أعلاه التي تتظر لإدارة الموارد البشرية وفقاً لأنشطة 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 التبؤات ما تحتاج المنظمة من القوى العاملة

3-وضع الخطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها

4-اقتراح سياسات وأنظمة ولوائح المتعلقة بالتوظيف المكافآت، الأجور، المناخ الصحي وسلامة الموظفين.

5- توفير الظروف وشروط عادلة للتوظيف وعمل مرض لمعاملين

6-تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الموارد في التوظيف والتائف .

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

8-تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والتنظيم بالتعرف عمى اتجاهات الموظفون وتلبيتها¹².

إن مختلف المفاهيم المقدمة لإدارة الموارد البشرية تركز أكثر على الأنشطة والمهمات التي لا تخرج عن : عمليات التنظيم والتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عن استقطابها وانتقاءها وتعيينها والحرص على استخدامها الأمثل بالمنظمة من حيث تقديرها وتنميتها والاستغناء عنها والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين¹³.

2-أهمية إدارة الموارد البشرية: انطلاقاً من مفهوم إدارة الموارد البشرية يتعلق أساساً 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 أن

12 - حنا نصر الله، المرجع نفسه، ص 04

13 - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص 146.

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 بالخصائص والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن المؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكمال والنوع ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- 1- توفير جميع الوسائل والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد البرامج التدريبية، الأجرور والرواتب والحوافز لضمان الأداء الأفضل وزيادة الإنتاجية.
 - 2- التنسيق بين الوحدات الإدارية والنشاطات المتعلقة بالأفراد والعاملين من خلال مناقشة (النشاطات) الإداريات التنفيذية حول هذه النشاطات.
 - 3- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
 - 4- تساعد على(كشف) وتشخيص الكفاءات التنظيمية والفعالية وكذلك المؤشرات لقياس كفاءة الأداء ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتنظيمات، ومعدلات التأخير والغيابات من خلال بعض الوسائل بالأفراد العاملين .
 - 5- مساعدة المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال تقديم النصائح والإرشاد في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين.
- من خلال هذا تبرز توسيع مهام إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية مع مرور الوقت وشهدت تحولاً في مفهومها وممارستها إدارتها بتكليفها بدور جديد في مجال التوجهات الجديدة في إعداد الإستراتيجيات حسب الأهداف المحددة والوسائل المادية والبشرية المتوفرة، بمعنى إستراتيجية الارتقاء بدور الإدارة من التقليدي إلى العصري، فإذاً إدارة الموارد البشرية أصبحت تتمتع في مجال اختصاصها بالعديد من المهام والصلاحيات كالسهر على بسط الإنضباط والإمتثال للإجراءات افدارية وتسيير الأشخاص وتقدير السلوكيات

وضمان التشاور وتحديد المسؤوليات، إلى جانب تنظيم العمل والتکفل بالعلاقات الإجتماعية مع النقابات ومع باقي الأجهزة الإستشارية الأخرى¹⁴.

ولذلك فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تنبع من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنشأة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، ولهذا تعتبر من العلوم المهمة في علوم الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى توفر العنصر البشري المميز بذلك تكون قد حققنا أهم أدوات النجاح، كما يجب الإشارة إلى أن ادارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية لذلك متى توفرت إدارة الموارد البشرية تتميز وتدعيم الصفات القيادية وتتوفر البيئة المناسبة للعمل من نظم وقوانين وإجراءات وعناصر، تفاعل العنصر البشري مع تلك البيئة بذلك تكون توجهنا نحو الهدف الأساس لوجود غدارة الموارد البشرية وأيضا تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العلمية افتاجية فيه ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز¹⁵.

من خلال ما سبق يتضح ان إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، فإذا إدارة الموارد البشرية إذن تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، وبالتالي تعد الموارد البشرية عصب أساسى في حياة أي منظمة لأنها هي العامل الحاسم المساهم بصورة قوية في تحقيق خطة أي منظمة مهما كان شكلها.

¹⁴ - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص ص 162-163.

¹⁵ - أحمد مخلوف، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، جامعة الجزائر ، دس ن، ص 04

المحاضرة 02: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1- السياق التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية: لقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطويراً تاريخياً تزامن مع التطورات والتحولات الحاصلة في نظريات الإدارة، ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب:

- التوسيع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

- التوسيع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والعلمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية

ومن أهم المراحل التاريخية التي مررت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي كما يلي:

***المرحلة الأولى:** تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث: نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. نشأة كثيرة من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير. وعلى الرغم من ذلك فان الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

***المرحلة الثانية (ظهور حركة الإدارة العلمية):** من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بزعامة عالم الإدارة الأمريكي "فريديريك تايلور" الذي قد نظرية جديدة في علم الإدارة كان لها بالغ الأثر على إدارة الموارد البشرية والذي أحدث ثورة فركية في هذا المجال.

•المرحلة الثالثة: (نمو المنظمات العمالية) في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية

•المرحلة الرابعة (بداية الحرب العالمية الأولى): حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت المساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان؛ ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شئون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالناحية الإنسانية والاجتماعية للعامل. ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأُعد أول برنامج

تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

• **المرحلة الخامسة:** ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

• **المرحلة السادسة:** ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين وضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية. وفي وقتنا الحاضر مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تتركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

2- **لامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:** لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الإشغال التام والعناء الفائق بإدارة الموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي يعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، وقد تبلور هذا الإقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري

الجديد¹⁶:

¹⁶ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 36.

- 1 إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- 2 أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده ، تدريبه وإسناد العمل المتواافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التصصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله..
- 3 أن الإنسان في منظمة الاعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ، ولا يقتصر بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة بل هو يريد المبادرة والسعى إلى التطوير والإنجاز .
- 4 أن الإنسان يزيد عطاوه وترتفع كفائته إذا عمل في إطار المجموعة (فريق) من الزملاء يشترون جميعاً في تحمل المسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة .

وعلى ضوء هذا يتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة هي إحترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير ومن خلال هذا ترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

- 1- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس .
- 2-الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.
- 3- انسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- 4-الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متخصص¹⁷ .

وإلى جانب هذا يمكن النظر مستقبلاً إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والاتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل. وأيضاً الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من

¹⁷ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، المرجع نفسه، ص 37-38.

حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

المحاضرة 03: تطور الفكر الإداري واثره على إدارة الموارد البشرية

لقد أخذ مفهوم إدارة الموارد البشرية في البداية مفهوما تقليديا ركزت الاهتمام على مهام التعيين والفصل للعاملين، وقامت بإدارة نظم الأجر والكافات، وانحصرت مهمتها في التأكد أن الجميع متزمون 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 للإدارة¹⁸.

1- 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 تشتراك 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

¹⁸ - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة ،جامعة القاهرة، 2003. ، ص14.

العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يتحققه العامل عند التحاقه بالمنظمة واستمراره بها.

1-1 مدخل الإدارة العلمية: إقترح فريديريك تايلور في كتابه المعنون مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية آنذاك والتي تميزت بنمو حجمها وزيادة حجم انتاجها مع ظهور الحاجة على 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 بدلاً من الاعتماد على أسلوب 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 والمنظمة¹⁹.

وفي ضوء ما سبق افترض تايلور أنه يمكن زيادة الإنتاج العاملين عن طريق مدخل علمي للإدارة يهدف إلى تتميم قدرة المشرفين على (المديرين) على توجيهه ودعم العاملين مع توفير الحوافز المناسبة للعاملين لتشجيعهم على زيادة الإنتاج وقد أكد 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 افترض 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 اعتمدتها 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 إداء وظيفة معينة ثم تقسيم تلك الحركات إلى نوعين وهما حركات ضرورية وحركات غير ضرورية. وفي ضوء تحليل

¹⁹ - عادل محمد زايد، المرجع نفسه، ص 16

الوظيفة السابقة يتم إعداد بطاقة وصف الوظيفية التي تستخدم كأساس للعديد من القرارات ادارية الهامة مثل قرارات الإختيار والتعيين وتقدير 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 أنس طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال وتسمى هذه الطريقة باسم طريقة الأداء المثلث
- 2- إختيار العاملين بأسلوب علمي دقيق لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 3- تدريب العاملين على اداء وظائف بشكل يؤدي على زيادة إنتاجيتهم.
- 4- تخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على اداء وظائفهم بسهولة ويسر .

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

- تصميم ظروف عمل مناسبة وصحية.
- تصميم نظم الحافز 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

لقد ساهمت نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور في تطوير وإعطاء أهمية أكبر إدارة الموارد البشرية من خلال توصله إلى الأسس الأربع للإدارة وهي:

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطه بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم الالزمة لتحمل عبء الوظيفة- يتم اختيارهم.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور ان العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

وقد أكد تايلور على معايير العمل لكنه لقي إنقاذهات كبيرة حول مطالبته للعمال ببذل المزيد من الجهد للرفع من معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على اجر بنفس الدرجة، كما أهمل الجانب الإنساني.

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 يعيشها الأفراد وليس هناك شك في أسلوب معالجة القضايا بعد التجربة والخطأ والممارسة اليومية يعتبر من أهم الأساليب العلمية الحديثة التي تستعمل لتصحيح الأخطاء والهفوات واتخاذ القرارات الملائمة

والمتماشية مع روح العصر ورغبات العمال²⁰. غير ان النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحثة فالإنسان هنا آلة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي²¹.

1-2- مدخل مبادئ الإدارة: إن أسلوب العمل في هذه النظرية يختلف عن اسلوب العمل التي تصورها فريدريك تايلور فالfilosofe الغرنسى "هنرى فايول" يقدم فرضيات أخرى للتحكم في سلوك الأفراد حيث يرى انه لا توجد طريقة مثلية للتحكم في سلوك العمال والموظفين وإنما توجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوكيات العاملين، وفي كتابه المنصور سنة 1916 "الإدارة الصناعية و العامة" ركز على النشاطات والمهام الكبرى التي تقوم بها الإدارة فقسمها إلى ست وظائف وهي التخطيط، التنظيم ، إصدار الأوامر ، التسويق ، المراقبة²². وبناءاً على هذه المهام تمكن فايول من أن يتحدث بإسهاب إلى المبادئ الأربع عشر التي حددتها والتي اعتبرها في نظره أساسية 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 والتتمشى 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 ينتسبون إليها .

20 - عمار بوحوش، نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الاسلامي ، بيروت ، ط2006، 1، ص10.

21 - عادل محمد زايد، المرجع نفسه، ص21.

22 - عمار بوحوش، المرجع نفسه، ص ص12-13

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

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

9- مبدأ تدرج السلطة: بمعنى احترام السلم التصاعدي للسلطة بحيث أن المسؤولين 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 وأن 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 على 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 الدينامكين.

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 أي جماعة يؤدي على إضعاف المؤسسة وإثارة البلبلة في نفوس العمال وطغيان المصالح الخاصة على المصلحة العامة²³.

23 - عمار بوحوش ، المرجع نفسه ، ص ص 17-15

من خلال استعراض هذه المبادئ يتضح أنها ترتكز على الكفاءة وإدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية²⁴.

١-٣- مدخل التنظيم البيروقراطي: قدم ماكس فيبر نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلال التي عانت منها المنظمات الحكومية في بداية القرن العشرين وقد حدد فيبر السبب في هذا الخلال على أنه خلل في مفهوم السلطة ، فالسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدّة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدّة من المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة وللهذا السبب اقترح فيبر مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلال ويبني مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية مثالية على أساس من العقلانية من أجل زيادة الكفاية الإنتاجية والشرط الأساسي هنا لتحقيق الفعالية بنزعتها العقلانية، وطبقاً 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 وفقاً للنصوص واللوائح.
- الإختيار العقلاني للأشخاص: وفقاً للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة.
- ديمومة المرتب: الذي يحدد وفقاً لمرتبة الشخص وأقدميته 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 وجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود المكاتب.
- الاحتفاظ بالوظيفة: حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظاً بمرتب دائم مدى الحياة

24 - عادل محمد زايد، ، المرجع نفسه ، ص 25

- التنظيم الرسمي: هو نظام الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك في ظل السلطة والقيادة²⁵.

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

- تقسيم العمل

- التسيير العلمي

- التسيير بالإستثناء واللامركزية²⁶.

على الرغم من النجاحات التي حققتها النظرية البيروقراطية والتي لا تزال تحتل حيزاً واسعاً في الفكر الإداري إلا أنها أثبتت على جوانب من العجز والقصور، حيث أصبحت البيروقراطية الفيريرية حالياً في عصر التحولات الجديدة تقصصها المرونة في التعامل مع هذه المستجدات التي فرضت نمط تسييري شبكي أكثر فعالية ونجاعة من التسيير الهرمي البيروقراطي .

يتضح مما سبق أن المداخل الكلاسيكية تشتراك فيما بينها من حيث الهدف ، فجميعها تهدف على زيادة كفاءة المنظمة عن طريق تنمية قدرات العاملين وتصميم الوظائف بشكل علمي وتنمية قدرات المشرفين (المديرين) وبرغم أنها تعتبر من اقدم المداخل الإدارية ، إلا أن العديد من المنظمات الحديثة ما زالت تطبق مبادئ تلك المداخل في كافة المجالات التنظيمية، وعلى الجانب الآخر فقد تعرض المدخل الكلاسيكي للغارة للعديد من الإنتقادات من جانب الباحثين والممارسين ويمكن إيجاز أهم هذه الإنتقادات كماليي:

1- الإنسان ليس آلة إفترض هذا المدخل أن الإنسان كائن إقتصادي يسغى إلى تعظيم العائد المادي ، ومن هذا المنطلق فإن الحافز الأساسي للعامل هو العائد المادي، وأن لاستجابة الإنسان للزيادة

25 - نوري منير، المرجع نفسه ، ص13.

26 - نوري منير المرجع نفسه، ص ص11-12.

في الجر إستجابة ميكانيكية بمعنى أن أي زيادة في الأجر يقابلها زيادة مماثلة في إنتاجية العامل ويرى العديد من كتاب الإدارة أن مثل هذا الإفتراض غير دقيق عن طبيعة انسان الذي هو كائن إجتماعي في المقام الأول.

2-الحافز المادي لا يغني عن الحافز المعنوي: إن إفتراض أن العامل يمكن دفعه إلى العمل من خلال الحوافز المادية فقط هو إفتراض غير واقعي نظراً لوجود حاجات إجتماعية ذات تأثير كبير على دوافع انسان إلى جانب الحوافز المادية.

3-لا يوجد نموذج أمثل للإدارة : إن النماذج التي إقترحها تلك المداخل ماهي إلا نماذج مثالية، غير قابلة للتطبيق، كما انه من الصعب أن يوجد نموذج واحد قابل للتطبيق على كافة المنظمات باختلاف اشكالها .

4-التخصص وتقسيم العمل يقتل روح الإبداع: يرى العديد من الكتاب أن التخصص يصيب العالمين بالإكتئاب والملل ولا يدعم روح التجديد والإبتكار ويعزى السبب في ذلك إلى إنخفاض مساهمة الفرد في الناتج الكلي للمنظمة نتيجة تخصصه في أداء بسيط جداً من إجمالي عمليات المنظمة²⁷ .

2- المدخل الحديث للإدارة : من خلال المدخلين السابقين والذان يظهران تباين في وجهات النظر حول الموارد البشرية حيث أكدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية الموارد البشرية باعتباره "ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا مادعت الحاجة، بل هي إستثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، ولقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت على تأكيد أهمية الموارد البشرية منها على سبيل المثال مفهوم إدارة المعرفة ، ومفاهيم الجودة والتميز في فهم وتوضيح دور إدارة الموارد البشرية²⁸.

2-1- مدخل العلاقات الإنسانية: في بدايات القرن العشرين زاد إهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء المنظمات وكفائها، وقد وجد هذا الإتجاه صداقياً لدى الباحثين والممارسين للإدارة وعلى عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة فإن الإفتراض الرئيسي لمدخل

²⁷- عادل محمد زايد، المرجع نفسه، ص ص 26-28

²⁸- عادل محمد زايد، المرجع نفسه، ص 36.

العلاقات الإنسانية هو "الإنسان كائن إجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل"، وقد بدأت الدراسات التي أدت إلى ظهور مدخل العلاقات الإنسانية في أحد المصانع الأمريكية في سنة 1923، فقد لا حظت إدارة هذا المصنع تدهور إنتاجية العاملين بشكل ملحوظ لفترات طويلة، ولذلك طلبت إدارة المصنع من فريق الباحثين من جامعة هارفارد دراسة إنتاجية العاملين وإقتراح سبيل علاج تدهور الإنتاجية²⁹.

وتندرج أعمال كل من: إلتون مايو وفولت و"روثز برج" ضمن حركة العلاقات الإنسانية التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي و الاهتمام أكثر بالعنصر البشري، فمع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، وأيضا مع ظهور التنظيمات العمالية والمتمثلة في النقابات والتي إمتازت هي الأخرى بالنموا بعد ظهور تشريعات تتنظم العلاقة بين العمال والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935. توسيع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني، فالمدربون الذين فشلوا في كف ايدي النقابات في التدخل في الشؤون مصانعهم سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضا ، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء الأهداف مشتركة لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من اهم مشكلات الإدارة المعاصرة.³⁰

وقد إتجه رواد مدرسة العلاقات الإنسانية إلى البحث عن أساليب عمل جديدة بالتركيز على العلاقات الإنسانية في العمل بدلا من الأسلوب التقليدي في التركيز على المنهج العقلاني للإدارة ، وإنطلاقا من هذه الحقيقة تبين للدارسين الباحثين في دراسة "هاوثورن" التي تم إجراؤها في مؤسسة (Western Electric Company in America) أنه خلافا للإعتقادات السابقة، فإن الزيادة في افتتاح لا تأتي بالضرورة نتيجة لتطبيق الإجراءات الرسمية المدرrosة من طرف المسؤولين، وإنما تأتي الزيادة في الإنتاج من نتيجة الحوار وتحسين العلاقات الإنسانية بين الإدارة وعمالها، وهذا ما توضحة دراسات "إلتون مايو" :

²⁹ - عادل محمد زيد، المرجع نفسه، ص 31.

³⁰ - بوكتوس هشام ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجister ، جامعة قسنطينة ، 2006 . ص 31.

- 1 أن المؤسسة التي يعمل فيها العامل تعتبر بمثابة نظام إجتماعي يشتمل على معايير للعمل ، غير ان سلوك الفرد قد يختلف عن معايير التنظيم الرسمي.
- 2 أن رغبة الفرد في العمل والحرص على بدل كل مجهوداته للنجاح في وظيفته لا تبع فقط من الحوافر المادية وإنما تتبع من الحوافر المعنية.
- 3 أن العامل يتأثر في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة في مؤسسته أكثر من تأثيره بنظام الرقابة الإدارية المفروضة عليه .
- 4 أن الإنتاجية في اعمل تتطلب توفر مهارات إجتماعية وسلوك إنساني رفيع لدى الرؤساء في تعاملهم مع المسؤولين.
- 5 أن وجود نظام اتصال جيد بين الرؤساء والمسؤولين ، وتبادل المعلومات، والمشاركة في إتخاذ القرارات هي العناصر الأساسية لتحفيز العاملن وتحمسهم لأداء واجباتهم اليومية بكفاءة وفعالية³¹.
- في هذا الصدد أدى النقد الموجه إلى النماذج الكلاسيكية المختلفة إلى ظهور إتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية إفترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان كائن إجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين ، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التناقض وبناءً عليه إنعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه ففي نظرية العلاقات الإنسانية التي يمكن تلخيص مبادئها في النقاط التالية:

- 1 يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتهم الإجتماعية.
- 2 يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال علاقات الاجتماعية بالأخرين .
- 3 أن التخصص وتقسيم العمل والإتجاه إلى الآلية والروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين .

31 - عمار بوحوش ، المرجع نفسه، ص ص22-23.

-4 يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثيرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافر المادية.

وعلى هذا الأساس أكدت هذه النظرية على إفتراضها القائل بأن: "الإنسان كائن إجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل"، حيث لم تجد هناك علاقة بين تحسين الظروف المادية وبين تحسين إنتاجية العاملين بل توصلا إلى حقيقة إدارية هامة مفادها أن هناك العديد من المتغيرات النفسية للعاملين أثرت إيجابيا على إنتاجيتهم، وقد كان لنتائج هذه الدراسة الثر الكبير في تحويل الفكر الإداري على مرحلة تعرف باسم "حركة العلاقات الإنسانية"، وفي هذا الصدد يستنتج "إلتون مايو" أن الوضع الاجتماعي الجديد للعاملين موضع اختبار أثر على بشكل مباشر على إنتاجيتهم وقد تم تحديد متغيرين أساسيين على أداء العاملين هما :

1- العمل الجماعي: حيث تفاعل العاملين معا نتيجة وضعهم في غرفة واحدة ونمط بينهم علاقة إجتماعية جديدة ساهمت بشكل مباشر في رفع إنتاجيتهم.

2- نمط الإشراف التعاوني: أدى تواجد العاملين في غرفة الإختبار إلى شعورهم بالأهمية نتيجة ما أظهرته الإدارة (المشرفين) بهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة وإستشارتهم في العديد من المور المتعلقة بالعمل³².

وبصفة عامة تشير نظرية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين، وكفاية إنتاجية العاملين تتوقف بحد كبير على معنوياته أي شعوره نحو عمله وظروف العمل والجماعة التي يعمل معها ونحو رؤسائه وهي ناتجة عن نفسه وعن تفسيره لما يدور حوله ، ومن خلال هذا يمكن القول أن هذه النظرية كان لها الثر الكبير في إبراز مدى أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات ودورها في رفع الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل والإنجاز أكثر³³، ونتيجة لهذه الإسهامات النظرية فقد ظهرت العديد من المفردات والمفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة ومن أهم هذه المفاهيم :

- العمل الجماعي

³² - عادل محمد زايد، المرجع نفسه، ص 30-31.

³³ - نور الدين حاروش، المرجع نفسه، ص 123.

- القيادة الديمقراطية .

- إتجاهات ودّوافع العاملين .

- الروح المعنوية للعاملين .

- تنظيمات العمل الرسمية .

- الرضا الوظيفي ³⁴ .

رغم هذه الإسهامات النظرية إلا أنها تعرضت لانتقادات تتمثل في أن منظري العلاقات الإنسانية لم يأخذوا بعين الاعتبار في ابحاثهم الظروف السائدة في بيئه العمل وهي تلعب دوراً مهماً في نتائج العمل ، كما ان التركيز على الظروف الاجتماعية وإهمال دور المؤسسة نفسها التي تقوم بتلبية حاجيات الاجتماعية يتسم بالبالغة في استخدام العلاقات الإنسانية لتحقيق مكاسب العمل على حساب المنظمة ، علاوة على هذا نظرية العلاقات الإنسانية غير مبنية على أساس علمية فهي تعالج أساليب العمل بطريقة عاطفية ونظرة ضيقة فيها محابة للعمال، ولهذا فلن لاصرامة في العمل والإلتزام بالقواعد المكتوبة والتقييد بتنفيذ التعليمات والقوانين الجارية بها العمل هي القواعد الرئيسية للعمل الناجح وليس الحرص على مجازة العمال وافتضاع إلى شكاويمهم وهمومهم التي لانهاية لها³⁵.

2-2- نظرية سلم الحاجات: صنف إبراهام ماسلو حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرماناً من الأدنى إلى الأعلى ، وترتکز نظرية سلم الحاجات على إفتراضان أولهما الحاجات المتدنية غير المشبعة غالباً ما تسيطر على الحاجات العليا ، فمثلاً نرى أن لافرد الجائع غالباً ما ينسى حاجاته الاجتماعية والنفسية ومسألة تحقيق الذات ولن يباشر في التفكير في الحاجات العليا والسامية إلا بعد أن يتم إشباع حاجاته الغذائية ، إلى حداً ما عند ذلك تکف هذه الحاجة عن القيام بدور الحافز في سلوك الفرد، أما الإفتراض الثاني الذي يرتكز على فهو أن الحافز إلى النظر نحو الحاجة حاجة أعلى في مستوى

³⁴ - عادل محمد زيد، المرجع نفسه، ص 34.

³⁵ عمار بوحوش، المرجع نفسه، ص 24-25.

الهرم ليس من لاضروري أن يتطلب إشباعاً تام لحاجة أدنى ، فيمكن للمرء أن يحصل على إشباع جزئي لحاجات ذات مستويات مختلفة في الوقت ذاته³⁶ .

وقدم ماسلو نظريته الشهيرة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها دافع أساسي وراء سلوك الفرد وهو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة وفقاً لأهميتها وهي كما يلي :

1- الحاجات الفيزيولوجية أو الطبيعية : هي الحاجات الأساسية اللازمة لحفظ الحياة مثل الأكل والشرب والنوم والسكن واللباس حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون غشأع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية.

2- حاجات الأمان والطمأنينة: وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل .

3- حاجة النماء إلى الجماعة او الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين الصداقة حيث إن الإنسان اجتماعي بطبيعة كما قال ابن خلدون .

4- حاجات المركز والشهرة او الحاجة إلى التقدير : أي احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له ، واحترام واستقلاليته وقدرته على تحقيق أهدافه وذلك بان تعرف له الجماعة بان له مكانة من بينها انه ليس منبوداً من طرف أعضائها.

5- حاجات تحقيق الذات: وهي استغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده واثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية .

وقد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي وقال اذا اشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لاشبع الحاجة التي تليها في الأهمية ، وان اشباع الحاجات يشكل حافزاً او دافعاً للفرد لاحداث سلوك معين³⁷.

36 - العنبي رضوان ، البروغرافية الإدارية ومسألة التقويم التنظيمي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2015 ص 16

37 - نوري منير ، المرجع نفسه ، ص ص 19-21

2-3- 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 تقليل معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر للخدمات أما العالم جيمس رالي فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تعني تحول في الطريقة التي تداربها المنظمة والت تتضمن التركيز طاقات المنظمة على التحسينات الكستكرا لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المارحل المختلفة للعمل لأن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجيات العميل³⁸، 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، في عام 1950 أُنشئت مبادئ إدارة الجودة الشاملة وقام رجال الأعمال اليابانيون ومنظماتهم العلمية بتوجيهه دعوة إلى المفكر "إدوارد ديمينج" بإلقاء محاضرات في اليابان وتكوينهم لتطبيق أساليب السيطرة على النوعية، وفي عام 1961 تدعمت إدارة الجودة الشاملة بنشر كتاب "السيطرة على النوعية" للعالم الأمريكي "جوزيف جيران" ثم تدعمت إدارة الجودة الشاملة في عام 1965 بالإنتاج الفكري للعالم "فيليب كروسبى" ، كما قام نفس الكاتب سنة 1979 بنشر كتابه "القيم : النوعية مجاناً" ، وقد تزايدت أهمية الأخذ بنموذج إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة عندما قررت وزارة الدفاع الأمريكية في سنة 1988 أن تتبني هذا النموذج وتوظفه في مشاريعها التي تشرف عليها، وبتعبير موجز إن محاولات نشر أفكار الجودة الشاملة قد بدأت تتشعب ويتسع نطاقها منذ عقد الأربعينات من القرن العشرين، وهنا كان لتصور "إدوارد ديمينج" أن 85% من أنظمة العمل خاطئة، والعمال لا يتحملون أكثر من 15% من الأخطاء في طرق العمل ، ولهذا يتبعن على الإدارات أن تغير أساليبها في العمل، وتتوقف عن إتهام العمال بأنهم عاجزون عن تحقيق نتائج جيدة في العمل ، وحاول ديمينج أن يثبت للمؤسسات بأن الموظفين هم الذين يمكنهم تحسين الإنتاج وإنطلاقاً من هذه لاقناعة إبتكر ما يسمى بـ"دائرة ديمينج" : خطط، ونفذ، وإفحص، وتصرف³⁹ .

³⁸ - عمار بوحوش ، المرجع نفسه، ص ص 98-99.

39 - عمار بوحوش ، المرجع نفسه، ص ص 100-101.

وعلى هذا الأساس أصبح من المهام الحديثة في مجال إستراتيجيات الموارد البشرية جعل الجودة من الأهداف الأساسية للمنظمة وتکلیف إدارة الموارد البشرية بالمتابعة والحرص على تحقيقها، فقد أصبحت المؤسسات والإدارات الحكومية في ظل تغيرات المتسرعة على بيئه الأنشطة الاقتصادية العالمية وتزايد حدة الكثير من القيود العريضة على الموارد المالية في هذه الهيئات، تعاني الكثير وبشكل مطرد من تدني في جودة خدماتها مقارنة بمتىلاتها في القطاع الخاص، ولذلك بدات منذ بداية العقد الماضي في تبني توجهات نحو تحسين جودة خدماتها كمرتكز أساسي للتغيير داخل أجهزتها وقطاعاتها العامة وكما هي المعالجة كافة المشاكل المرتبطة باحتياجات المواطنين كمستفيدين من خدماتها⁴⁰، وفي هذا الصدد حدد عالم الإدارة الأمريكي "إدوارد ديمینج" الذي قدم تصوراً متكاملًا لنموذج إدارة الجودة الشاملة والتي ترتكز على أربعة عشر مبدأ وهي:

- 1 وضع هدف دائم يتمثل في تحسين افتتاح والخدمات.: التركيز على تحقيق الجودة وليس السعي للحصول على العوائد المالية.
- 2 إنتهاج فلسفة جديدة: تقوم على أساس أن الجودة لا تتحقق نتيجة للجهود التي يبذلها قائد المنظمة أو رئيس مجلس الإدارة وإنما تتحقق نتيجة لوجود رغبة مشتركة لدى جميع العاملين وتحمسهم للعمل المشترك لتحقيق الجودة المطلوبة.
- 3 التخلص من الاعتماد على التفتيش الشامل : وهذا يعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في خطوط العمل والنتاج وتحسين أدائهم وفقاً للتوجهات المختلفة.
- 4 الغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط: بمعنى الاهتمام يكون بالزبون أو المستفيد من الخدمة وليس السعر والربح الذي تحصل عليه المنظمة.

⁴⁰ - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص 178.

- 5- إنشاء مراكز للتدريب الفعال": يعتبر هذا المبدأ من اهم الاعمدة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة لأن ديمينج يرى ان التدريب الجيد هو الذي يؤدي الى العمل الجيد، فاموظفون برايه لابد ان يتربوا على أداء مهامهم بشرط ان يكون التدريب متعلقا مباشرة بعمل معين و المناسبا للمسؤولية التي يتحملونها.
- 6- وجود تطوير مستمر في طرق الاختبار جودة الإنتاج والخدمات : المقصود بهذا هو ان ما يعتبر اليوم، قد لا يكون غدا كذلك ولهذا فلا بد من العمل باستمرار لتحسين ما هو موجود وتطويره وذلك لمسيرة روح التغيير والتحديث.
- 7- وجود قيادة فعالة: ان القيادة هي التي تصنع الاستراتيجيات وهي التي تحفز للعمل وهي التي تشرف على استخدام تقنيات التدريب المناسب وتوفير الفرص اللازمة للتدريب في حينه.
- 8- إزالة الخوف : ان المديرين الذين يستعملون أسلوب الترهيب والتخويف في مؤسساتهم ينشرون جوا من الظلم والخوف في أوساط العمال والاهتمام بالجودة يتطلب وجود الشعور بالثقة والأمان والحوار البناء.
- 9- إزالة الحواجز بين الادارات: يعني كسر الحدود والحواجز الموجودة بين الأقسام وجعل العمال يعملون سوية بروح متفاولة كفريق واحد لا يتصارع افراده وإنما كل واحد يعمل لتحقيق هدف واحد هو الجودة في العمل.
- 10- التخلص من الشعارات والتركيز على كيفية العمل : يعني انه من الغلط التركيز على التحفيز ودفع الرواتب العالية لخلق الجودة ، وإنما المطلوب هو "كيفية عمل شيء" ، إن التركيز على الترغيب وإستعمال الشعارات لا يحققان الجودة وإنما الذي يحقق نتيجة إيجابية هو التركيز على كيفية العمل.
- 11- العبرة بالجودة وليس بالعدد الضخم: ان الإجراءات التي تهدف الى تحقيق الإنتاج الكمي تؤدي في الغالب الى زيادة العدد على حساب النوعية، ولهذا يستحسن التركيز على الإنتاج الذي يكون جيد ويحظى برضى الزبائن أو متلقى الخدمة، لأن الجودة تدفع بالزبائن ان يتعلقا بالإنتاج الجيد والمؤسسة تكسبهم في المدى الطويل.

12- إيجاد بيئة مشجعة على الإبداع: والمقصود بهذا المبدأ افتتاح المجال لبعض الموظفين ، وبهذا يتبعون على المسؤولين أن يشجعوا كل عامل لكي ينجذب مهامه بأحسن طريقة ممكنة بحيث يعر بالغفر والإعتذار بما حققه للمؤسسة .

13 إعداد برنامج قوي للتعلم والتحسين: يعتقد ديمينج أنه يتبع على الموظفين أن يواصلوا تعلمهم وتدريبهم بقصد اتقان العمل، وإن الركيزة الأساسية للجودة في رأيه هي حسن إستعمال أدوات وتقنيات رقابة الجودة الشاملة، وعليه فلا مفر من مشاركة الموظفين في حلقات الجودة والتفكير في طرق جديدة للعمل والمشاركة مع الآخرين في العمل الجماعي.

14- إيجاد النظام اللازم لمتابعة هذه التغيرات : لكي تتجدد المؤسسة في تطبيق الجودة الشاملة يجب ان تهتم الأداة العليا باستراتيجية إدارة الجودة بكل ، ثم تقوم بخطوات إيجابية لتحقيق هذه الاستراتيجية.

إن هذه النقاط الأربع عشر التي تعبّر عن مبادئ ديمينج في الإدارة والتي يطلق عليها في بعض الأحيان "النظرية التشغيلية للإدارة" تعتبر بثابة العمود الفقري لنظرية إدارة الجودة الشاملة⁴¹.

بناء على هذا يتضح جلياً أن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ أساسى وهو "تقديم خدمة نوعية بأقل التكلفة وبأسرع وقت" وهذا ما يتسمق مع فلسفة إعادة النظر في دور الدولة (إعتماد آليات السوق، والتشاركية والعمل الجماعي، جودة الخدمة) وجعل الجودة (جودة الإجراءات وجودة المعلومات وجودة التخطيط والمتابعة) من الأهداف الأساسية للمنظمة تكليف إدارة الموارد البشرية بالمتابعة والحرص على تحقيقها من خلال وضع آليات للتدقيق والتصميم الجودة ولتطوير والمراقبة، في هذا الصدد هناك ارتباط وثيق بين إدارة الجودة الشاملة و الإدارة الإلكترونية كدعامة أساسية لتسخير الموارد البشرية، ولهذا نجد أن العناصر الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في :

1- تخطيط الجودة: المقصود بها تحديد الأهداف بدقة متناهية ومعرفة إحتياجات العملاء وتقديرها ومشاركة العالمين في تحقيق هذه الأهداف وقبلها إشراكهم في عملية تخطيط الأهداف .

⁴¹- عمار بوحوش ، المرجع نفسه ، ص ص 104-106

2- ضبط الجودة: و معناها وضع المعايير والمقاييس المناسبة للجودة وتقييم الأداء الفعلي مقارنة بما يجب أن يكون وعندما حصر الإنحرافات وتوجيهها وبالتالي تقويم الأداء وتدعمه .

3- تحسين الجودة: وهي فتح المجال للإبداع والإبتكارات وتشجيع المبادرات الهدافـة وإقتراح سـبيل التحسـين عن طـريق التـدريب والتـحفيـز ووضع أـنظمة تـضمن الإـحتفـاظ بالـمكـاسب والـسعـي دـومـا نحو تـحسـين الجـودـة بـصـفة دائـمة وـمسـتمـرة⁴².

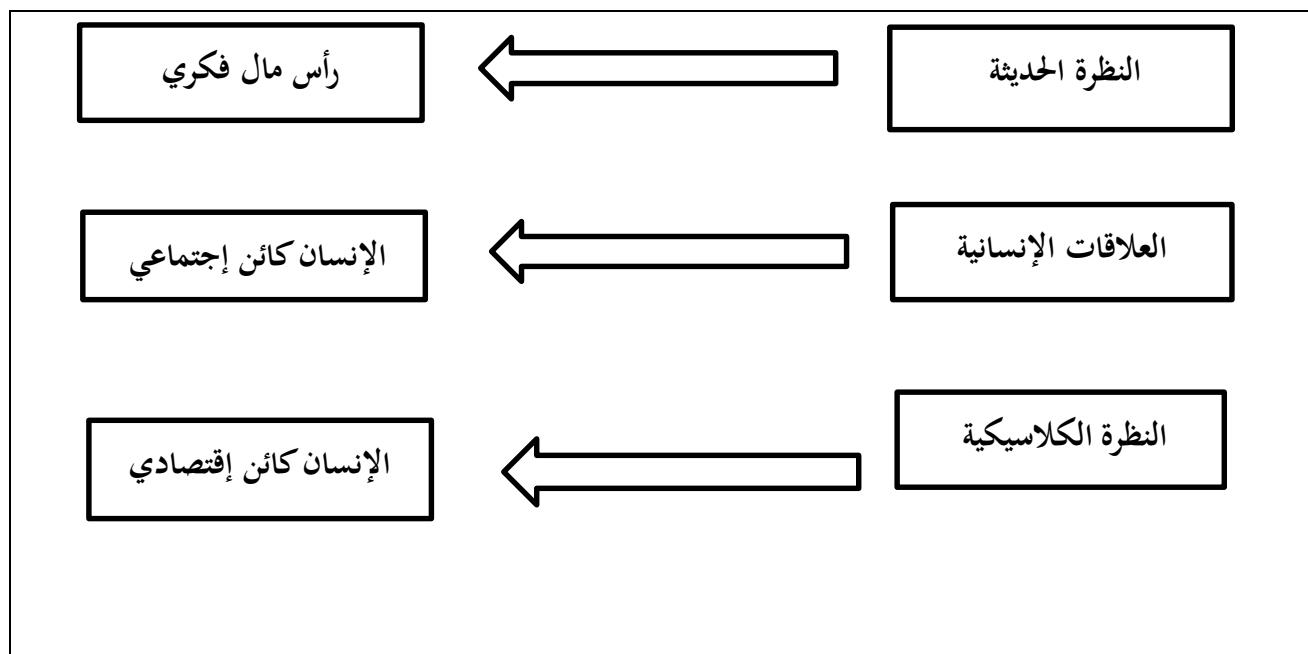
ولبلوغ هذا فإن تحسين الجودة يتطلب الاعتماد على التخطيط وتقييم عمليات النشاط والتحرك نحو تبني نماذج واطر منهجية مستوحاة مما هو شائع في القطاع الخاص، مروراً بتجاوز العقليات والمفاهيم الإدارية الراسخة في ثقافة المرافق العمومية وذهنيات اعوانها باختلاف مستوياتهم ودرجاتهم ، وذلك بالتعاطي مع المفاهيم والقيم الجديدة التي من ابرزها: التميز (EXCELLENCE) والقيمة (value) ومطابقة المواصفات والتفوق على توقعات المرتفقين، بمعنى تحسين الأداء الحكومي وتخليصه من تعقد الإجراءات الروتينية وصعوبتها ، وتصنيص الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسات والإدارات العمومية حسب مدى أهمية الأنشطة المختلفة التي تمارسها، واحداث قنوات للاتصال الفعال بين الوحدات الحكومية والمواطنين، والسهر على رفع درجة الدافعية لدى الموظفين وذلك يندرج في اطار الاستثمار في الموارد البشرية وتكوين وبناء الخبرات راس المال البشري، علاوة على استخدام التطبيقات التكنولوجية في أداء الأنشطة الحكومية المتعددة في سياق توجيه مكونات البيئة الداخلية نحو تبني المفاهيم التسويقية الحديثة كمدخل لتحسين جودة الخدمة في المؤسسات والإدارات الحكومية⁴³.

4- تطور النظرة إلى الموارد البشرية: يوضح الجدول أسفله تطور الفكر الإداري وأثره في تغير النظرة إلى الموارد البشرية، فمن النظرة الكلاسيكية إلى الموارد البشرية على أنها آلة إقتصادية وتحول هذه النظرة في في مدخل العلاقات الإنسانية التي تعتبر الإنسان "كائن إجتماعي"، غير أن الطفرة الحقيقة للنظرة للموارد البشرية حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين التي تعتبر الموارد البشرية بمثابة "رأس مال فكري"، وقد أكدت التطورات الحديثة على أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبيرة

⁴²- نور الدين حاروش ، المرجع نفسه ، ص ص 215-216.

⁴³- سعيد مقدم ، المرجع نفسه ، ص ص 183-184.

، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكالفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الاهداف الاستراتيجية، للمنظمة، ولقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت على تأكيد أهمية الموارد البشرية منها على سبيل المثال مفهوم إدارة المعرفة ومفاهيم الجودة والتميز في الأداء والعلمة⁴⁴.



⁴⁴ – عادل محمد زايد، المرجع نفسه، ص 35.

المحاضرة 04: تحديد الاحتياجات للموارد البشرية.

تعد عملية تحديد الاحتياجات من بين المهام الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة الإدارية حيث تهدف إلى الإستجابة لاحتياجات المنظمة من الموظفين والعاملين تبعاً لإمكانياتها وخطتها الإستراتيجية المراد تحقيقها، ولعل أن تحديد الاحتياجات مرتبطة بمهمة التخطيط التي تكمن في البحث عن توفير الموظفين من خلال الاساقطاب ثم الاختيار ثم التعيين وفقاً لمواصفات كل وظيفة ومتطلباتها، أي تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من الموارد البشرية، وفي إطار عملية التخطيط تدرج تحديد الاحتياجات للموارد البشرية الـيت من خلالها يتم التبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة.

1 - أسس ومرتكزات تحديد الاحتياجات للموارد البشرية : تكمن وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجال تحديد الاحتياجات للموارد البشرية فيما يلي :

أولاً - التوصل إلى مقاربة جيدو في مجال إحتياجات الإدارة أو المنظمة للموارد البشرية وفق معايير محددة، كقاييس التاطور الحاصل في مناخ مواصفات الموارد البشرية المطلوبة (Le profil).

ثانياً - تطبيق نظام لتسخير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العامة قائم على التقدير والتدرج ، يراعي المسار المهني للموظفين.

ثالثاً - خلق روابط متينة بين تسخير الأفراد والجانب الاجتماعي للمنظمة في الحياة العملية.

رابعاً - ضمان التكوين العالي المتخصص للغطارات والمسيرين على لاسواء (في مجال تقنيات تسخير الماورد البشرية)

خامساً - تأطير مسؤولية المسيرين وعلاقتهم مع أعلى سلطة في الإدارة أو المؤسسة العمومية (كإحداث قنوات إتصال مستمرة مع الوزير مثلاً) ⁴⁵.

⁴⁵ - سعيد مقدم ، المرجع نفسه ، ص 23.

وفي هذا الصدد تلعب عملية التخطيط للموارد البشرية دوراً محورياً في تحديد الاحتياجات للموارد البشرية أين تهدف عملية التخطيط من وراء ذلك إلى غياب الآليات المناسبة التي تساعده المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعرض منها، وبمعنى آخر فإن عملية التخطيط للموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تتضمن إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة، ولهذا تقوم عملية تحديد الاحتياجات للموارد البشرية على مجموعة من الأسس أهمها:

- **تحليل مخزون المنظمة** من المهن والقوى العاملة أي دراسة التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل .
- **تقدير الطلب على القوى العاملة** بالتبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على تقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسي والنشاطات الفرعية وإحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.
- التبؤ بالعرض من الموارد البشرية**: أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها على سوق العمل، أو ما يشار إليه بعرض في قوى العمل، وفي هذا إطار نجد نوعين من التخطيط وهما:

1- التخطيط العقلاني: يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية، فعندما تتميز بيئه المنظمة بالإستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومسارتها الإستراتيجية أكثر وضوحاً فإن على المنظمة وضع خطة غستراتيجية للموارد البشرية تستثمر حالة الإستقرار التي قد تتعكس بفرص الحصول على موارد بشرية أفضل .

2- التخطيط الحدي: يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الامر الذي يتطلب تحليل مستمر لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتحديات التي تفرزها التغيرات البيئية و نقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الامر إضافة إلى الخطة الطويلة الأجل ما يعرف بالخطيط الظرفي ، يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والخطيط التشغيلي للموارد البشرية⁴⁶.

⁴⁶ - نوري منير ، المرجع نفسه، ص ص 30-36.

إلى جانب هذا ترتبط عملية تحديد الاحتياجات للموادر البشرية إرتباطاً شديداً بعملية تحليل وتوصف الوظائف دوراً محورياً في تحديد وضبط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، على اعتبار أن هذه العملية تقوم على جمع المعلومات عن التنظيم الإداري القائم وعن الوظائف نفسها أو عن شاغليها أو من سيشغلها، حيث تتم جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة (القدرات البدنية والذهنية المطلوبة) ومعرفة كيف يؤدي الموظف وظيفته (الطرق والوسائل) ومعرفة مستوى الشخص الذي يشغل الوظيفة (المؤهل العلمي المطلوب)، والهدف من الوظيفة ومكانتها في العملية الإنتاجية أو الخدماتية ودرجة أهميتها قياساً بالوظائف الأخرى⁴⁷.

2- معايير تقدير الاحتياجات للموادر البشرية:

كثيراً ما تطرح مسألة تقدير الاحتياج لعدد من الوظائف الضرورية لا سيما في مؤسسات لقطاع الخاص التافسية كقضية مرتبطة أكثر بسعر التكلفة، ولذلك تولي المؤسسات أولوياتها لتعزيز وتركيز وظيفتها على بعض الميادين كالبحث والتسويق، أو الأنشطة التجارية، فالأمر إذن لا يتعلق بالبحث عن الأمثل بقدر ما يتعلق بإختيار الوظائف الموجهة لتحسين ورفع تنافسية المؤسسة، ومن ثم فإن إنشغالات تسخير الموارد البشرية تتصب في هذه المؤسسات أكثر، على تقليل الوظائف أقل تأهيلاً ونقل أو الاستعانة بمصادر خارجية أخرى لتحسين افتتاحية والمحافظة على المرونة الناجعة في حال تراجع النشاط، وذلك بالتجوّه بطريقة مباشرة إلى العقود المحددة المدة (CDD) وإلى المستخلفين (les interimaires)، وهو نفس التوجه الذي تسعى الوظيفة العمومية افسترشاد بتطبيقه من خلال الاستعانة بمستخدمين يسمون المتعاقدون (Les contractuels) وهم أعون عموميون غير مرسمون يستخدمون كمستخلفين أي للقيام مبدئياً بأعمال عرضية مؤقتة وفق شروط مختلفة عن تلك المعامل بها في العقود المحددة المدة في القطاع الخاص⁴⁸.

1-2- تقدير الاحتياجات من خلال تقدير الطلب : إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية يتمك ببناءً على الخطط والبرامج التي رسمتها وتكريسها على أرض الواقع من دون أن نتجاهل أن الكثير من الوظائف تحتاج إلى مهارات وقدرات ذهنية وفكري وأخرى تحتاج قدرات ومهارات بدنية وجسدية ، وهذا كله

⁴⁷- نور الدين حاروش ، المرجع نفسه ، 61.

48 - سعيد مقدم ، المرجع نفسه ، ص 24.

يخضع لحسابات تقدير الطلب ، وهنا تتضمن عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية تقدير كم ونوع العمالة المطلوب إستقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات البيئية.

2-2- تقدير الاحتياجات من خلال تقدير العرض: يعتمد معيار تقدير العرض المتاح من الموارد البشرية بناءاً على حجم عمالة الموجودة في المنظمة التي يجب عليها أن تتوفر على قاعدة بيانات عن جميع الموظفين الحاليين من حيث العدد والخصائص المهمة، ومن بين قواعد البيانات الضرورية نجد مثلاً مخزون المهارات والكفاءات الذي تمتلكه المنظمة .

ولهذا فإن المقارنة بين العرض و الطلب في الموارد البشرية قد يسفر عن خلل إدارة الموارد البشرية لذا يجب إتخاذ تدابير الازمة عند الحاجة لها، وقد تسفر عن فائض في بعض نوعيات محددة في الموارد البشرية ، لذا يجب أن يكون هناك تخطيط جيد لأحداث التوازن بين العرض والطلب⁴⁹.

3-أساليب تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: هناك العديد من الأساليب المختلفة المعتمدة في تحديد إحتياجات الموارد البشرية وهي كما يلي:

1-3- أسلوب تقدير الخبراء: او ما يدعى بأسلوب دلفي ويتم عن طريق الاستعانة بمجموعة من المدراء واستقصاء وجهات نظرهم في حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل وتؤخذ وجهات النظر هذه بالاعتبار مع وجهاً نظر إدارة الأفراد وتلخص النتائج وتعود ضمن تقرير إلى المدراء والمخططين في قسم الأفراد لإعطاء رأيهم وتتكرر العملية لحين الوصول إلى رأي نهائي، تجدر الإشارة أن هذا الأسلوب يعتبر أقل أساليب التنبؤ وتعقيداً وأكثرها استخداماً في الحياة العملية، أين يعتمد الخبراء على خبرتهم وتقديرهم الشخصي في تحديد الاحتياجات من العمالة خلال الفترات القادمة، ومن الممكن أن تزداد فعالية هذا الأسلوب في التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية إذا تم الاعتماد على أسلوب أو أكثر⁵⁰.

2-3-أسلوب اتجاهات الإنتاجية: ونعني بذلك اتجاهات نمو الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل مقاس بنصيب العامل من الانتاج وذلك تمهيداً لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية عند اهداف انتاجية معينة، مع الاخذ بالاعتبار عنصر التطور التكنولوجي وذلك لأن تحسن الانتاجية لا يرجع بصفة دائمة إلى زيادة الجهد البشري

⁴⁹ - مهمل عادل أمين، مطبوعة إدارة الموارد البشرية موجهة لطلبة سنة ثالثة إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2023، ص 24-25.

50 - عادل محمد زايد، المترجع نفسه، ص 167.

3-3-استخدام نسب الإنتاجية: في هذا الأسلوب نعتمد على وجود علاقة ارتباط بين متغيرين فنستخدم تقديرات متغير ما في

عمل تقديرات لمتغير آخر كالاستناد إلى حجم المبيعات من الغرف في الفندق ومعدل دوران الغرفة خلال شهر واحد مثلاً في تقدير حجم خدمات الصيانة لتلك الغرف .

3-4-استخدام عوامل عبء العمل: وباستخدام هذا الأسلوب يتم تحديد المعدل الزمني مقدراً بعدد الساعات التي يتطلبها إنجاز كل وحدة من وحدات العمل، مثل ذلك أن تستغرق خدمة طاولة واحدة نصف ساعة وبضرب هذا المعدل في عدد الوحدات (الطاولات وبحسب عدد الأشخاص الجالسين عليها) المتوقعة خدمتها يومياً، ينتج عدد ساعات العمل البشري الكلية التي يستغرقها كل عامل في الساعة لأنهاء العمل بالكامل، وبقسمة هذا الناتج الكلي لساعات العمل البشري على عامل تحويل مناسب وهو عدد ساعات العمل في اليوم للعامل الواحد ينتج عدد العمالة المطلوبة لذلك النوع من الخدمة⁵¹.

3-5-أسلوب إحتياجات الإدارة : على العكس من أسلوب تقدير "الخبراء" فإن هذا الأسلوب يبدأ من السفل المنظمة إلى أعلىها، وتقوم الإدارات المختلفة في هذه الحالة بتقدير غحبياتها من العمالة، ثم ترفعها إلى الإدارة العليا التي تتولى بدورها تجميع إحتياجات الإدارات المختلفة من العمال، ووضعها في شكل إحتياج كلي للمنظمة ويتوالى مل مديري في إدارته تحليل الإحتياجات بناء على دراسة الأهداف المتوقعة ومستوى أداء العاملين، ومن الطبيعي أن يأخذ المدير في الاعتبار حالات الخروج المتوقعة من العمالة، لأسباب طبيعية مثل المرض والوفاة أو ترك العمل أو الإستقالة، وتتولى الإدارة العليا في هذه الحالة مهمة مراجعة إنتقاء إحتياجات الإدارات المختلفة، وذلك أخذًا في الاعتبار ميزانيات المنظمة ومخصصاتها في مجال التوظيف⁵².

5-العوامل المؤثرة على تحديد إحتياجات الموارد البشرية:

4-1 العوامل الداخلية: طبيعة المنظمة، حجم المنظمة، المركز التنافسي للمنظمة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات، المركز المالي لمنظمة ، الموقع الجغرافي للمنظمة.

⁵¹ - للمزيد أنظر على الرابط https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/14/14_2017_04_05!08_49_13_AM.docx ، تاريخ الدخول يوم 2025/10/15 .

⁵² - عادل محمد زايد، المرجع نفسه، ص ص 173-174 .

4-2- العوامل الخارجية: الأوضاع الاقتصادية العامة، الأوضاع السياسية والاجتماعية، أوضاع المنافسين، ظروف سوق العمل ، الأنظمة والتشريعات الحكومية ذات العلاقة بعمل المؤسسة والموارد البشرية.⁵³

من خلال ما سبق يتضح جليا ان عملية تحديد الاحتياجات تعد من صلب مهام إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالمشاركة في صياغة الخطط الإستراتيجية خاصة في مجال تحديد رسالة المنظمة وأهدافها، كما تشتراك في تحديد الإمكانيات الإستراتيجية موضع التنفيذ، علاوة على قيامها بتحديد أنواع المهارات والسلوكيات والاتجاهات الالزامية لدعيم الخطط الإستراتيجية للمنظمة وإعداد البرامج الالزامية لضمان تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية⁵⁴.

من الممكن أن تساهم الموارد البشرية في الإرتقاء بمستويات أداء المنظمة بطريقة مختلفة ففي الولايات المتحدة الأمريكية توصل الباحثون إلى أن استخدام الاختبارات في تصفية المتقدمين بهدف اختيار أفضلهم لشغل وظيفة مبرمج كمبيوتر قد ساهم في توفير ملايين الدولارات كل عام ، بالإضافة على أن قسم الموارد البشرية يلعب دوراً مهماً في تخطيط وتنفيذ عمليات التخفيض في الحجم مثلاً حدث في شركة IBM وشركة Citigroup عندما لعب القسم دوراً هاماً في الاحتفاظ بالروح المعنوية المرتفعة بين العاملين الباقيين بالقسم، وفي شركات الأدوية يلعب قسم الموارد البشرية دوراً في تكيف العاملين مع قد ما يقع عليهم من ضغوط عند حدوث عمليات التنزيل من خلال معاونتهم في وضع الويات المهام التي يجب أدائها وتخفيض الضغوط الوظيفية(Job strees)⁵⁵.

53 - خالد الرجم وأخرون، مطبوعة مقاييس إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2017، ص 30.

54 - عادل محمد زايد، المرجع نفسه، ص ص 108-109..

55 - جاري ديسيلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2012، ص 52.

المحاضرة 05: 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 مركبة ومدارة باستخدام نفس الإجراءات والمبادئ للجميع. كما طالبوا بتوحيد برامج ومبادرات الرعاية الاجتماعية التطوعية والارتقاء بها وكان للمركبة 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 ، وببدأ 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 المتطوريين 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، وبالرغم من الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، فإن مؤشرات المردودية ترتهن لكفاءة الموارد البشرية التي تحكم في كل تلك التقنية، ومن هذا المنطلق ازداد الاهتمام بالمورد البشري باعتباره قاطرة لتنمية القطاع العام، حيث أفردت الدراسات الحديثة حيزاً مهماً لما أصبح يسمى بتدبير الموارد البشرية، كما أحدثت الجامعات والمعاهد العليا تخصصات تتعلق بتدبير الموارد البشرية. ولقد كان هذا التوجه حكراً على القطاع الخاص، إلا أنه في العقود الأخيرة ولضرورة تحديث الدارات العمومية اتجهت البرامج الحكومية والسياسات العامة، إلى الاهتمام بها والرقي بآليات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام⁵⁶.

1- مفهوم الأداء التنظيمي: يعتبر الأداء التنظيمي من المفاهيم التي نالت نصيب وافر من الاهتمام والتمحیص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية ، وأيضا في الموضع المتعلقة بالموارد البشرية وذلك

⁵⁶- نعيمة عبد الله جاسم، تأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي ، مجلة الباحث للدراسات لقانونية والأبحاث القانونية والقضائية، العدد 45 ، أوت جامعة الرباط ، 2022 ، ص 458.

بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة وتدخله مع العلوم والإتجاهات الفكرية المختلفة ، لذلك جاء مفهوم الداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبّر عن وجهة نظر العلوم الأخرى، ومنها غهتمام علم النفس به من خلال الدوافع والقيادة ، ويذكر علم الاجتماع 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 اقتصاديون إلى الأداء باعتباره هدف إقتصادي يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة⁵⁷.

كما يعرفه نيكولاوس بأنه نتاج سلوك الذي هو نشاط يقوم به الفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تم خضت عن ذلك السلوك مما جعل النتيجة أو المحصلة النهائية مختلفة عما غذا كانت عليه نتائج ذلك السلوك ، ويعرف أيضا الداء التنظيمي بأنه وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العالم للأعمال المطلوبة منه على جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل ، وجديته لطريقة محددة وتتم عملية تقييم إنجازه في ضوء المعيار المحدد⁵⁸. ويرى جودي بأن الأداء التنظيمي هو المرأة العاكسة التي تعكس إستخدام المنظمة لمواردها البشرية واقتصادية وإستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تنفيذ المهام 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 الرحمن توفيق الأداء التنظيمي بأنه: ذلك المستوى الذي يتحققه الفرد عند القيام بعمل ما ، فالأداء يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوبة إنجازها والأداء يكون نتيجة إمتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد⁵⁹.

ولعل أن مفهوم الأداء التنظيمي مر بثلاث مراحل، دامت المرحلة الأولى إلى غاية سنوات السبعينيات من القرن الماضي حيث شهدت المرحلة نشر رؤية مبسطة للأداء وتحليله حسب معايير ميكانيكية للإنتاجية

57 - فارس بوباكور و سهام العقون، إدارة الموارد البشرية والداء التنظيمي – العلاقة وأاليات التأثير - «مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية ، جامعة الوادي ، العدد10، الجزء 01، 2017 ، ص33.

58 - هيشور محمد لمين وعيبد زيتوني ، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، ص 344.

59 - هيشور محمد لمين وعيبد زيتوني ، المرجع نفسه، ص 347.

والفعالية ، وإتجه الأداء في المرحلة الثانية (من سبعينيات القرن إلى العقد الأخير منه) نحو خلق القيمة بالنسبة للمساهمين وشملت المرحلة الثالثة (من العقد الأخير من القرن العشرين إلى الوقت الحاضر) مالوات تقدير الأداء في كل تعقيداته أي الأبعاد الثلاثة المتكاملة والتي تتمثل في :

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

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

6- الأداء المجتمعي : ويرتكز على مدى مساهمة المنظمة في تنمية محيطها ⁶⁰.

من المفيد الإشارة هنا إلى ان رفع الأداء التنظيمي مرتبط بوجود قائد استراتيجي على رأس المنظمة وهو القائد المتفهم للقوة وأسرارها ومقادرها وكيفية إستخدامها قادر على تجنب الصراعات التنظيمية ، وهذا ترى الباجئة كانت أن القوة تتبع من مصادر رسمية وغير رسمية ففي الإطار الرسمي توجد القوة في الأعمال المرئية والتي محظ إهتمام المنظمة حيث تسمح بإتخاذ القرارات بوعي ، ومن جهة أخرى يساهم الأفراد في تنمية القوة غير الرسمية من خلال علاقتهم مع الرؤساء وبقية العاملين، ويفيد هذا النوع من المصادر في تهيئة التعاون المطلوب بين الجميع من أجل إنجاز المهام الإستراتيجية بفاعلية ⁶¹.

2- الأداء التنظيمي وفقاً 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) بتعزيز الإدارة في متغيرات مثل تقسيم العمل وروح العمل

60 - فارس بوباكور و سهام العقون، المرجع نفسه، ص 33.

61 - مؤيد سالم، القوة التنظيمية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009، ص 215.

الجماعي. أما فيير (1922) فقد ابتكر مفهوم البيروقراطية بهدف دراسة مجموعة من الترتيبات الهيكلية (الأعراف، الإجراءات). يستخدم مصطلح "آلة" للحديث عن المنظمة.

2-2 مدرسة العلاقات الإنسانية: تم إنشاء مدرسة العلاقات الإنسانية في أعقاب ظهور الحركة النقابية، وتطور البحث والاهتمام المتزايد بالنماذج التنظيمية التي تدمج الأبعاد البشرية والهيكلية وتم تقديم فكرة تقاسم السلطة من قبل فوليت (1924) الذي دعا إلى الإدارة التشاركية. تم تقسيم النموذج الغيري من قبل مايو (1933) ورويثيسبرجر وديكسون (1939) الذين قدموا مفاهيم مثل الاتصال ثنائي الاتجاه أو الإنتاج الذي يتم التحكم فيه من خلال إنشاء معايير تملتها مجموعات غير رسمية، ومن خلالها يظهر مدى جسامته الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في دعم وتنمية النشاط الإداري عن طريق ما تتحققه تلك العلاقات من روابط وثيقة بين العاملين، بعضهم البعض أو العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتدفعهم إلى العمل على خدمة الإدارة بإخلاص وولاء وتحفظهم على مضاعفة الجهد من أجل تحقيق أهدافها بأفضل السبل وتخفييف الضغوط النفسية التي تسببها ظروف العمل المختلفة، وهذا لا بد من عدم تجاهل حقيقة أن الموظفون العموميون بشر وليسوا جزءاً من آلات صماء لا يمكنهم الإستمرار في العمل في جو مشبع بالقوانين والنصوص التنظيمية والقرارات والتعليمات الصارمة والرقابة المشددة دون أن يصيبهم الملل والنفور والتذمر⁶².

2-3 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 (سيلزنويك، 1948) والاختلالات البيروقراطية (مارس وسيمون) ، 1958).

2-4 البنية 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

⁶²- رضوان العنبي، المرجع نفسه، ص 13

الموظفين، ووصف ووكر ولوش (1968) المنظمة حسب الوظائف أو المنتجات، وقدم ديفيد ولورانس (1977) الأنظمة ضوابط متعددة ومينتربيرج (1977) اقترح اتساق معايير التصميم و طاري⁶³.

3- الفرق بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: قد يكون من الصعب تحديد الفرق الدقيق بين الموارد البشرية والتطوير التنظيمي، وتعامل كلتا الوظيفتين مع الأشخاص لذلك يفترض العديد من المحترفين بطبيعة الحال أنهم ينجزون نفس الشيء. ومع ذلك ، هناك اختلافات بين الموارد البشرية والتطوير 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 جاهداً لتمثيل وتعزيز التغيير الهدف للمؤسسة، ويركز متخصصو التطوير التنظيمي على البيانات والأبحاث التي يمكن أن تعزز جهودهم لتحسين الأنظمة والعمليات الشاملة للمؤسسة. تقليدياً ، 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

⁶³ -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.

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.

4- أهمية وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي: تشكل الموارد البشرية مدخلاً أساساً لصلاح هيكل الدولة خصوصاً 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؛

-أهمية 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 تتبع 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 تتبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها⁶⁴.

4-1 تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي Effectiveness : إن الموظفين هم العمود الفقري للمنظمة، وبالتالي فإن الاحتفاظ بالموظفين أمر مهم في إبقاء المنظمة على المسار الصحيح ومن أجل الحفاظ

⁶⁴ - نعيمة عبد الله جاسم ، المرجع نفسه، ص 466.

على أفضل المواهب، يتم تنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى تلبية احتياجات الموظفين، بغض النظر عن الشركات العالمية أو الصغيرة.

4-2 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 بالدخلات inputs، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلم، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة بأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق النتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة الدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف ومارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً محفزاً لديه ولاء وإنتماء للعمل وللمنظمة، والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية⁶⁵.

في هذا الصدد يؤدي التكوين والتدريب المستمر دوراً حيوياً مهماً في المنظمة والرفع من أدائها حيث يؤدي بتكوين الموارد البشرية إلى إكساب معارف جديدة للأفراد ولقدرات التي تساعدهم على تحسين مستواهم وزيادة مردودية المنظمة وجودة الإنتاج والمنظمة تعتمد بدرجة كبيرة في تكوين عمالها بالتطبيق مباشرة على الواقع بإنزال أفرادها مباشرة إلى ميدان العمل ، وتصنيص مكونين ذوي خبرة لمتابعتهم.

5- التغيير التنظيمي ومستقبل المنظمات: طالما ان العنصر البشري يحتل مركزاً مرموقاً في أية مؤسسة من مؤسسات القطاع العام أو شبه العام، فقد شاع مصطلح إدارة الموارد البشرية مع مرور الوقت ، واصبح من لا هيكل التنظيمية لكل مؤسسة بخلاف طبيعة نشاط قطاع الإنتماء، فإذا إدارة الموارد البشرية غالباً ما تكلف بمهمة ضبط تحت سلطة الوزير وبمساعدة (ديوان وأمانة عامه ، مديريات، مديريات فرعية) كما أنها تقوم بإعداد الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة أو المنظمة بمراعاة جملة من الإعتبارات منها:

- 1 حجم المؤسسة أو المنظمة، فكلما كبر حجمها كلما كبر فيها حجم إدارة الموارد البشرية.
- 2 توسيع مهام إدارة الموارد البشرية بتوسيع أنشطة التي تمارسها المؤسسة.

65 - نعيمة عبد الله جاسم ، المرجع نفسه، ص 468 ..

وما هو ملاحظ في هذا السياق أن التنظيم البنوي للمنظمة المعاصر لم يسلم من آثار المتغيرات والتحولات التي يعرفها العالم المعاصر، حيث إنّقلت المنظمة من طابعها التقليدي المتمس بالهيكل التنظيمي الهرمي المتعدد، بمعنى من (مستويات تطبيقية) إلى مستويات أخرى ، أي إلى **هيكل تنظيمي خفيف**، بسيط ومن (غير معقد) بمعنى **تنظيم شبكي** متراّبط ومنسجم من حيث التكامل في الجهود وفرق العمل⁶⁶.

وعلى الرغم من كثرة المخاوف التي عبر عنها بعض الباحثين أمثال "ماكس فيبر" هو زيادة النزعة نحو البقرطة في جميع المجتمعات متقدمة ونامية وتركز السلطة والمعلومات في قمة هرم المنظمة، إلا أن بعض الدراسات بينت أن المنظمات تحول من النظام العمودي إلى النظام الأفقي الذي يعني المزيد من التعاون والمشاركة المرنة والمتكيفة مع ظروف السوق ونمو روح الإبداع، فالنموذج الياباني لا يتبع النموذج الفييري الذي يوزع السلطة ويتخذ القرار من أعلى إلى أسفل، وكل مرتبة مسؤولة عن المرتبة الأسفلي منها وبدلاً منها يتم التشاور مع العاملين في المستويات المتوسطة والدنيا حول سياسات الإدارة، وكما يتحدث باحثون آخرون عن الابقرطة أي عكس أطروحة "ماكس فيبر" التي تسبّبها التحولات الاجتماعية والاقتصادية، ومن هؤلاء عالم الاجتماع Cleegg الذي يعتبر أن منظمات ما بعد الحادثة تتلاشى فيها حالة التركيز والتركيز التي تحدث عنها فيبر، مركزاً على اثر الثقافات على المنظمات ونظام القيم وأساليب العيش، كما تتميز المنظمات ما بعد الحادثة باللّاتمايز أو الالاتخصص في المهارات والخبرات المهنية فأصبح العامل يمارس كل مراحل العملية الإنتاجية⁶⁷.

في هذا الإطار أصبحت نظرية إعادة إبتكار الحكومة أو هندسة إعادة لابناء التنظيمي (الهندسة) والتي تقوم على مبدأ "الفعالية" الذي يعتبر منطلقًا أساسياً للحكومات التي يتعين عليها إنتهاج سياسات منظمات الأعمال بحيث يمكن التخلص من الروتين ، وتحفيظ الميزانيات ، والموظفين والسماح لمنظمات العمل بحرية وتحقيق المهام المرسومة، وبعبارة أخرى هي عبارة عن تصور إداري يقوم على أساس تحرير الموظفين

⁶⁶ - سعيد مقدم، المرجع نفسه، 159.

⁶⁷ - ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 247.

والموطنين من كل القيود بحيث يكونوا قادرين على أن يعملا ما في وسعهم ويستخدموا الأساليب الإدارية للحصول على أفضل ما يمكن أن تفعله الحكومة⁶⁸.

وفق لهذا المنظور فقد تحولت المنظمة من إدارات تعمل في فضاء منعزل إلى منظمة تعمل بروح الفريق المتاغم والمتاجس، ولاس بما من حيث التكامل في تخصصها وفي بيئه العمل المحفزة وتحولت من منظمة تعمل بالتجربة والخطأ، إلى منظمة تعمل بالتعلم بالتجارب والمؤسسات الناجحة، وإلى منظمة تعتمد على عمال متسبعون بدوافع ذاتية للتعلم وإكتساب المعرفة والبناء عليها، ومن منظمة تعمل بمركزية القرار إلى منظمة تعمل باللامركزية بحيث يصبح العاملون والمديرون والمؤهلون، صنعوا قرارات في تجاربهم المختلفة أي الإنقال من منظمة تعمل كإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة، ومن الإدارة يوما بيوم إلى الإدارة الإستراتيجية، ومن الإدارة بالتقدير إلى الإدارة بالمعلومات، ومن الإدارة الخامدة على الإدارة الإبتكارية والمبادرة والتصميم⁶⁹ (Adminstartion de Conception).

وفي هذا الصدد يمثل التقويم التنظيمي بالنسبة للأداء التنظيمي أهمية محورية باعتباره عملية نستطيع من خلالها التعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة ونتعرف أيضا على ماتم تحقيقه وما لم يتم تحقيقه، وبهذا المعنى فإن التقويم التنظيمي يشير إلى تلك الجهود المنظمة التي تبذل للتأكد من مدى نجاح في تحقيق أهداف المنظمة التي تمت برمجتها، وهو بهذا يعتبر عملا من الأعمال التي تتسم بالدؤام والإستمرارية أكثر إنضباطا لقواعد المنهج العلمي ويهدف على تصحيح عمل الإدارة وتقييم جدواها وفاعليتها في مجالات إختصاصها وعلاقتها بالمواطنين، والتقويم التنظيمي بهذا المعنى هو وسيلة لتسهيل ومتابعة الأداء والتتبیه في حالة تحقق أو وجود إختلالات وأنه أداة لمعرفة الجوانب الإيجابية أو السلبية في أداء عمل الفرد أو المجموعة أو جهة أو عدة جهات وكيف يتم هذا العمل وعلى ضوء النتائج واللاحظات التي يتم رصدها يقع تدارك جوانب الخلل إن وجدت والعمل على تصحيحه وتنبيه عناصر النجاح والإستزادة⁷⁰.

⁶⁸ - عمار بوحوش، المرجع نفسه، ص ص 156-157.

⁶⁹ - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص ص 159-160.

⁷⁰ - رضوان العنبي، المرجع نفسه، 252.

بهذا الخصوص تشير تقارير المنظمات الدولية إلى أن الأداء التنظيمي شديد الإرتباط ومرهون بمدى إرتکاز التقويم التنظيمي على معايير الحوكمة الرشيدة (حكم القانون، المسائلة ، الشفافية ، المشاركة) من أجل تحسين الأداء التنظيمي بإعادة هيكلة الإدارة وهندستها لتحقيق جودة الأداء الإداري .

المحاضرة 06 : معيقات إدارة الموارد البشرية

تتمثل معوقات إدارة الموارد البشرية في التحديات التنظيمية مثل نقص الميزانية وضعف التخطيط، التحديات الخارجية مثل التغيرات التكنولوجية والقانونية والظروف الاقتصادية، والتحديات المتعلقة بالموظفين مثل نقص المهارات، الاستنزاف النفسي، وصعوبة استقطاب الكفاءات. كما تشمل المعوقات أيضاً صعوبة الامتثال لقوانين، إدارة التوع، ومواكبة طبيعة العمل المتغيرة مثل العمل عن بعد، وبهذا المعنى فإن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات معقدة تحول دون أداء مهامها بفعالية ويعود ذلك إلى عوامل داخلية وخارجية متعددة تفرض تشخيص المشاكل والمعيقات الناشئة جراء تفاعل وإرتباط إدارة الموارد البشرية ببيئة عمل المنظمة المتشابكة، التي تخلق مشاكل مستجدة تضع هذه الإدارة أمام صعوبة التكيف والتعامل معها نظراً لقلة الموارد والإمكانيات المتاحة علاوة على المعيقات الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية التي قد تكون مصدر إختلالات وإنحرافات تمنع من تحقيق أداء جيد لإدارة الموارد البشرية، هذا ما يستلزم تسلط الضوء على مختلف العوامل والمعيقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مختلف جوانبها.

1-المعيقات التنظيمية: تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والمتمثلة في البنية التنظيمية التي تؤدي إلى خلق الصراع التنظيمي الذي له أثر مباشر على إعاقة إدارة الموارد البشرية من خلال تأثيره على العلاقات بين العمال وتدعيم طرف ما على طرف آخر، والصراع التنظيمي هو تلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم والتي تكون بين فردین أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، وكل صراع تنظيمي أطرافه دوافعه ووسائله ونتائجها الإيجابية والسلبية على التنظيم، وفي هذا السياق تتضادر عدة عوامل لتضغط على العاملين تفاعل معهم ومع مختلف نماذج العلاقات التي تنشأ بينهم لتشكل إحدى مصادر الصراع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ويكون الفرد هو محورها يتأثر ويؤثر فيها كما نلاحظ أهم الضغوط التي تحيط بالفرد منها المتطلبات الخاصة بمحيط العمل ومتطلبات المهام وكل ما يتعلق بالعلاقات غير الرسمية⁷¹.

⁷¹ ناصر قاسيمي ، المرجع نفسه ، ص ص 12-14 .

تجدر الإشارة أن الصراع التنظيمي قد يكون لها أثار إيجابية أو سلبية على أداء المنظمة بكامل عام وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص وهذا ما نجد إختلاف وجهات النظر بين مدارس الفكر الإداري حيث نجد وجهة النظر التقليدية على أن هذا الصراع يدل على عدم رشادة العاملين وينتج أفعال سلبية وضارة للمنظمة وهو يمثل مرض تنظيمي يجب محاربته بسبب الشخص وليس المنظمة ، في المقابل نجد النظرة الإنسانية تعتبر أن الصراع التنظيمي أمر طبيعي ولا يمكن تجنبه وهو يتكرر بإستمرار في حياة المنظمة فهناك دائماً خلافات، بشأن تحديد أساليب العمل بين مختلف اقسام الإدارة بخصوص توزيع الموارد وأسبقيات هذا التوزيع، وعلاوة على هذا نجد الأفراد العاملين هم كائنات بشرية معقدة تمتلك العديد من الحاجيات والرغبات المتعارضة فيما بينها⁷².

وبالتالي يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تتأثر بصفة مباشر بما يجري داخل المنظمة من صراعات وتفاعلات وهي أمر سائد في كل المنظمات حتى ولو حاولت الإدارة إستبعاده، فهو ناتج عن عوامل إجتماعية ونفسية وإقتصادية توفر شروط مواتية لحدوث الصراع التنظيمي والذي يؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد العاملين والذي قد ينعكس سلباً أو إيجاباً على أداء إدارة الموارد البشرية لمهامها.

2-المعيقات الاجتماعية والثقافية: تشغله إدارة الموارد البشرية في بيئة إجتماعية تؤثر في أداء مهامها من خلال الأفراد العاملين فيها الذين يقومون بسلوكيات تعكس تشتتهم وثقافتهم الاجتماعية، والتي قد تؤثر سلباً على إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها من خلال الأنماط الثقافية السائدة عند العمال والموظفين وطبيعة تفاعلاتهم داخل المنظمة تمنع إدارة الموارد البشرية من توفير المناخ المناسب لعمل هؤلاء الأفراد، حيث مع مرور الوقت تتشكل داخل المنظمة ثقافة خاصة بنسقها الداخلي هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة النابعة من حاجات النسق ذاته، وفي هذا الإطار يكون السلوك التنظيمي نتاج تفاعل ثقافتين منها ثقافة الفرد المكتسبة من خارج المنظمة من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تؤدي مع مرور الوقت إلى تشكيل ثقافة الجماعة داخل المنظمة نتيجة الصراعات مع البيئة الخارجية التي تجبر الأفراد العاملين داخل المنظمة على التضامن أو على الأقل الوعي بالتعاون في إطار جماعة محلية،

⁷² - مؤيد السالم، المرجع نفسه، ص ص 148-149.

ويحدث هذا عندما تشعر الجماعة أن قيمتها وثقافتها داخل المنظمة مهددة في جوهرها وبها تعبّر عن وجودها وكيانها، ولعل أن هذا السلوك التعاوني يعبر عن سلوك الولاء لقيم الجماعة التي توفر الحماية ومختلف الامتيازات التي ما كان للفرد الواحد أن يتحصل عليها بمفرده، وهذا الوضع يمكن ملاحظته في المنظمات الجزائرية وغيرها حيث على أساس هذه القيمة أي عصبية الولاءات تتم التعيينات في المناصب والتحالفات والحماية حتى في حالة إرتكاب الأخطاء، وبذلك تكون أمام عقلانية المجتمع التقليدي التي مازالت ممتدّة في المنظمات الحديثة⁷³.

من الممكن أن يمتد تأثير المعتقدات الاجتماعية والثقافية إلى فشل إدارة الموارد البشرية في عملية التكوين والتدريب التي تسمح بإدماج العاملين والموظفين ضمن نسق المنظمة وخلق الولاء لها وإحساسه بعدم الإنتماء للمنظمة وعدم المساهمة فيها، وهذا ما يطلق عليه في أدبيات سosiولوجيا المنظمات ظاهرة الإغتراب التنظيمي التي من مظاهرها تأخر الموظفين والعمال عن العمل والغياب وعدم الاهتمام واللامبالاة، وفي حالات أخرى يظهر الإغتراب التنظيمي ضمن سلوكيات منحرفة كاحتلاس أموال المنظمة والتبااطؤ في العمل والإتلاف المتعمد، ومن بين الأسباب ظهور الإغتراب التنظيمي الأسباب الاجتماعية التي تجعل العاملين تتولد عندهم توقعات ناجمة عن تأثير المدرسة والعائلة والبيئة الاجتماعية، خاصة وأن معظم العاملين يتصرفون بارتفاع مستوى تعليمهم مقارنة بالماضي، إضافة إلى ارتفاع مستوى المعيشة ، والأفكار المختلفة بشأن مسألة الخضوع للسلطة⁷⁴، وهنا توقف درجة تمسك الفرد العامل بالبقاء عضواً في المنظمة وولائه لها على درجة مساعدتها له في إشباع حاجاته، فالفرد يوازن دائماً بين المكاسب التي يحصل عليها والتضحيات التي يتحملها والقيود التي يخضع لها نتيجة عضويته في المنظمة، ولهذا من الأهمية بمكان أن لا تكتفي إدارة الموارد البشرية عدم الإكتفاء برسم الخطط على الورق وإنما مهامها تكمن في تنظيم الموظفين الذي يعتبرون رأس مال المنظمة، فتجريد الأفراد العاملين من طبائعهم وتكوينهم الثقافي لجعلهم منسجمين مع الوظيفة المسندة لهم يعد أمراً لا يمكن تحقيقه، فالعنصر البشري يعد محدداً أساسياً في نجاح المنظمة ما يعني ضرورة وجود إطار إداري يعمل على التعبير عن أماناتهم وطموحاتهم.

⁷³- ناصر قاسيمي، المرجع نفسه، ص ص 103-104.

⁷⁴- مؤيد سالم، المرجع نفسه ، ص ص 170-172.

على ضوء هذا يمكن القول أن إغفال تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية من شأنها أن تؤثر بدرجة كبيرة في كفاءة وفعالية المنظمة، ولعل هذا هو السبب الذي أدى إلى فشل العديد من محاولات نقل نظم التسيير الإداري الناجحة من مجتمع إلى آخر وحتى من منظمة إلى أخرى في نفس المجتمع⁷⁵.

3-المعيقات السياسية: إنطلاقاً من الصراع الموجود داخل أجهزة المنظمة والتي تمثل ساحة للصراع والتنافس بين مختلف الأفراد العاملين فيها من أجل التموضع للحصول على الإمكانيات والموارد، والتي أخذت شكل ممارسة السلوك السياسي الذي خلق عمليات سياسية متغلبة في حياة المنظمات مثلها مثل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة⁷⁶، في هذا الصدد تركز مداخل دراسة التنظيم من منظور الصراع والقوة ومظاهر الصراع التنظيمي والتي تمثل جانب التوتر وعدم الاستقرار في التنظيم الإداري وهنا تتركز المداخل البنائية على الخصائص والعمليات ومداخل القوة والصراع اللذان يمثلان وجهين لعملة واحدة في دراسة التنظيم بصفة عامة في العلوم الاجتماعية، وهذا بإياله أهمية للجانب الديناميكي للتنظيم وهو ما يعتبر نقلة نوعية من الرؤية التحليلية للفرد الاقتصادي عند تايلور والمداخل افدارية ثم الفرد الاجتماعي عند علماء السلوك وعلماء النفس الاجتماعيين، والإنتقال على رؤية جديدة للفرد السياسي التي تقدمها مداخل دراسة القوة والصراع، ونعني بالفرد السياسي ذلك الذي يبحث إما منفرداً أو ضمن جماعة من الأفراد عن القوة لتحقيق مصالحه الذاتية وتعظيمها متى وأين تأتي له ذلك، وتعبر القوة الأساس الكلي لأنماط المركبة داخل التنظيم وترتبط القوة بالصراع إرتباطاً غير تام، وهنا تتتنوع أنماط القوة ومصادرها بتبع الصراع وتتعدد أوضاعه ومستويات حدوثه إبتداءً من مستوى الفرد فالجامعة ثم التنظيم ككل، ويمتد الصراع ليشمل العلاقات بين التنظيمات⁷⁷.

وهنا تجد إدارة الموارد البشرية نفسها ضمن إطار هذا الصراع وتأثرها المباشر به، في هذا السياق أصبح ينظر إلى التدريب والتكوين على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت

⁷⁵- نور الدين حاروش، المرجع نفسه، ص 178.

⁷⁶- مؤيد سالم، المرجع نفسه، ص 183.

⁷⁷- إعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، جامعة عين شمس، القاهرة، ط 1، 1994، ص ص 190-191.

على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية ، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي أصبح أداة للعقاب⁷⁸

علاوة على هذا يقر العديد من مدراء المنظمات على أن السلوك السياسي تأثيرات كبيرة خاصة في الشق المتعلق بإدارة الموارد البشرية التي لها علاقة بتسخير المسار المهني للموظفين من دفع الرواتب والأجور والترقية والنقل وحتى إنهاء الخدمة، كما أن هذا السلوك وفقاً لمثير الآراء لدى المديرين يرون أن هذا السلوك تأثير واضح في إختيار وتوظيف العاملين وبهذا الخصوص خلصت بعض الدراسات إلى أن السلوك السياسي شيء غير مرغوب إلا أنه لا يمكن تجنبه في الحياة التنظيمية ومنها إدارة الموارد البشرية التي هي جزء لا يتجزأ منها⁷⁹، وفي هذا الصدد قد يتخد الصراع أنماطاً إيجابية كالتنافس الشريف الذي يقوم على معايير وتقالييد تحترمها الأطر المتنافسة، وقد يكون الصراع مدبراً فيتخذ أساليب ظاهرة للتعبير عنه كالتعطل المقصود لعجلة الإنتاج أو الإضراب على مستوى المجتمع وقد يتخذ أساليب غير ظاهرة كالإغتراب والتواترات النفسية⁸⁰، وهذا الوضع يفرض على الإدارة أن تتقبل كيف تتعايش معها بـاستغلالها استغلالاً بناءً، فالخلافات داخل المنظمة ليس بالضرورة أمراً سيئاً أو ضاراً ولكن الضرر ينجم عن الطريقة التي تدار وتعالج بها.

4-المطالب النقابية المهنية: من بين المعوقات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية هي النقابات العمالية ومطالباتها المتعددة والمادية والمعنوية(الحوار الاجتماعي)، خاصة إذا لم يكن بمقدور المنظمة تلبية هذه المطالب مما يدفع النقابة إلى إستعمال حقها في الإضراب الذي يشل نشاطها وباتلاي تراجع مردوديتها، وترافق الأعمال والأنشطة وسيادة الفوضى داخل المنظمة، هذا كلّه يجعل إدارة الموارد البشرية لا تؤدي وظائفها ومهامها على أحسن وجه، غير أنه عادة ما يتم الاتفاق على حلول وسطى ومعقولة وتأجيل بقية المطالب لوقت لاحق من أجل الحفاظ على السير الحسن للمنظمة وكذا الحفاظ على مناصب شغل العاملين، في ذا الصدد نجد نضالات المطلبية للنقابات المستقلة وقوة تمثيلتها في الجزائر وسعيها للحفاظ على

⁷⁸- نوري منير ، المرجع نفسه، ص106.

⁷⁹- مؤيد سالم، المرجع نفسه، ص ص 183-184.

⁸⁰- إعتماد محمد علام، المرجع نفسه، ص 191.

إستقلاليتها عن النظام الحاكم نجحت فيما سبق من تحقيق الكثير من المكاسب الاجتماعية عبر ممارسة الضغط على الإدارة.

المحاضرة 07: الابتكار والإبداع في إدارة الموارد البشرية

الابداع والابتكار بصورة مبسطة هو استحداث شيء جديد فكرة أو نظرية أو إفتراض علمي جديد، أو اختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة منظمة، ويتأتى ذلك عندما يسرح العقل في مجالات لباحث والتساؤلات التي لم يتم التطرق إليها من قبل، مما قد ينتج عنه الخروج ملحوظ عن التفكير والمعرفة التقليدية، وقد يواجه معه المبدع صعوبات كبيرة لإيجاد القبول للفكرة، وقد يكون من الضروري تحدي التقليد المأثور ومحاربة ذوي المنفعة من الحالة الراهنة، تأتي أهمية الإبداع في عملية الإدارة ليس من دورها الإضافي في إدارة الإبداع ولكن من واقع دورها في إدارة الشؤون السياسية والإقتصادية والإجتماعية في الدول، في هذا الصدد تؤكد بعض الدراسات التي أجريت على بعض المنظمات في العالم العربي على أن إحدى المعوقات الأساسية للتفوق التنظيمي هو الإفتقار إلى الإبداع كما وأن تحليل مسببات ذلك تشير إلى ان البيئة التنظيمية في كل تلك المنظمات خانقة لأي شكل من أشكال الإبداع⁸¹.

في هذا الصدد يمكن أن تكون الإدارة إبداعية المنهج والتفكير والأساليب وإنما أن تكون عناصرها أدلة لإعاقة أية محاولات أو مبادرات لإحداث التغيير، وحتى عندما يصبح الإبداع هدفا سياسيا فإن تحقيقه هو عمل إداري وهو بالتالي إنما أن يضيع في الدهاليز البيروقراطية والعقلية المعارضة للتغيير لأنها تخافه أو تجاهله أو غير قادرة على التعامل معه، وإنما أن يتحول إلى نهج بنوي في العقل الإداري والممارسات الإدارية، ودور الإدارة في الإبداع يأخذ مرحلتين وهما: المرحلة الأولى إدخال التقنية الإدارية الحديثة وتكييفها للظروف الموضوعية عملا تمهدية لتهيئة الإدارة تنظيميا وأسلوبا وسلوكا لدخول في المرحلة الثانية وهي الأهم وهي إدارة الإبداع في المجالات الوطنية المختلفة إنطلاقا من دورها الأكثر أهمية في إدارة وتحفيظ وتنفيذ السياسات والبرامج الوطنية، وهنا تبرز مدى قدرة الأجهزة الإدارية في أية دولة على تحقيق درجة

⁸¹ - سر الختم محجوب علي، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي (تحرير ناصر محمد الصائغ) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1986. ص 1069- 1072

عالية من الموازنة والتوازن بين السياسات والبرامج الإنمائية من جهة والوسائل المادية والبشرية المتاحة من جهة أخرى هو عمل إبداعي مرجعي مطلوب⁸².

بناءً على هذه الخلفية فإن تحقيق الإبداع والإبتكار في مجال إدارة الموارد البشرية يقتضي تطوير القيم التنظيمية المشجعة على الإبداع، وهنا يقع على إدارة الموارد البشرية مواجهة حسن الأداء القيام بمراجعة تحقيق عناصر مختلفة، مثل العمل على إحترام المواعيد، التحكم في التكلفة والجودة، إدخال المرونة ومنطق الإبتكار وتسخير تعدد وتتنوع المنتوج أو الخدمات، وتعتمد إدارة الموارد البشرية في تحقيق كل هذه العناصر التي قد تبدو متناقضة على مقاربة تنافسية الإنسان المعتمدة أساساً على الإستقلالية والمسؤولية⁸³.

-1- في ضرورة تحول نمط إدارة الموارد البشرية: أصبح تسخير الموارد البشرية في القطاع العام بالنسبة للدولة المتقدمة يعني أن يعمال العون العمومي كأجير في القطاع الخاص، مما يعني إزالة الاختلاف بين الأنظمة الأساسية للعون أو الأجير، وبالتالي ففي الإدارة أو المقاولة يظهر العون أو الأجير كرأس مال أو مورد يجب إستغلاله أحسن إستغلال من خلال إشباع رغباته وإهتماماته للوصول إلى تحفيزه وتنميته، في إطار تنظيم الإدارة والمقاولة على حد سواء⁸⁴، ولبلوغ هذا المسعى يستلزم التحول في نمط التقليدي لإدارة الموارد البشرية - الذي يطغى عليه التسيير البيروقراطي - نحو نمط التسيير العمومي الجديد المستوحى من نظام إقتصاد السوق وإدارة القطاع الخاص (New Public Management) وهذا النمط في عمومياته يقوم على ثلاثة معايير وقواعد (Les Trois E) وهي: الاقتصاد (Economie) والفعالية (L'efficacite) والكفاءة (L'efficacite).

ولعل أن حتمية التحول في نمط إدارة الموارد البشرية يأتي في سياق مواكبة التحول الذي يشهده العالم من عصر الصناعية إلى عصر المعرفة الذي يعني الكثير والكثير لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أن المعرفة

⁸²- إبراهيم محمد العواجي، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية : المفاهيم والتطبيق، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي (تحرير ناصر محمد الصانع) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1986. ص ص 1000- 1001.

⁸³- بن ورزق هشام وبن أعراب محمد، تحولات القانون الإداري في ظل دولة ما بعد الحداثة- قانون الوظيفة العامة نموذجا- مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد 32 العدد 03 ، ديسمبر 2021 ، ص 307.

⁸⁴- بن ورزق هشام وبن أعراب محمد، المرجع نفسه، ص 307.

أصبحت هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال هذا القرن، وسوف تتحل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، فالمعنى كما قال فرانسيس بيكون هي القوة "Knowledge is Power" ، وفي هذا السياق بدارنا خلال السنوات القليلة الماضية نلاحظ تغير مهم وهيكيل المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها، ويأتي ذلك لمواكبة عصر المعرفة الذي له عظيم الأثر على فلسفة إدارة المنظمات وهيكليتها وعدد العاملين فيها، وهنا بروز نمط المدير العصري الذي يجب أن يعي جيداً أن تحقيق الأهداف التنظيمية تتعدى مجرد الحصول على طاعة العاملين عن طريق تبادل الصفقات، وعلى العكس من ذلك فإن المدير العصري يجب أن يزرع وينمي قيم العمل الإيجابية لدى مرؤوسيه ومن الطبيعي أن تزداد فعالية هذا النمط القيادي في الحالات التي يستطيع فيها المدير العصري أن يرفع مستوى إهتماماً المرؤوسيين بالعمل وأن يقنعهم بقبول مهمة وأهداف المنظمة خلال الفترات المقبلة، والمدير العصري يجب أن يتمتع برؤية مستقبلية واضحة ومحددة تستطيع من خلالها أن يكتشف المستقبل وأن يعظم العائد المتوقع منه والمدير العصري من هذه الزاوية يتميز بالحركة الدائمة والرغبة في التحدي والسعى وراء كل ما هو جيد وغير مألوف بصفة دائمة.⁸⁵

- 2- إتباع ممارسات إدارية جديدة: لقد ترتب عن تغير التكنولوجي السريع ، المنافسة العالمية، تخفيف القواعد والقوانين، التغيرات الديمغرافية التحول نحو مجتمع الخدمات وعصر المعلومات وإتباع أساليب إدارية جديدة ونتيجة لتاثير هذه العوامل أصبحت المنظمات تتجه نحو تغيير الأساس التنظيمي التي بنيت عليه وكذا تغيير الأسلوب الإداري المتبعة فمثلاً نجد التنظيم الهرمي لم يعد ملائماً في الوقت الحالي ولذلك فهناك زيادة في الاعتماد على التنظيم الشبكي، وفي هذا الشأن يرى خبراء الإدارة أن منظمات اليوم لا بد وأن تضع العميل ضمن أولوياتها الأولى، ولا يتأنى ذلك إلا من خلال توجيه كل جهودها نحو تلبية حاجاته ورغباته، ولذلك يجب إعداد وتدريب العالمين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الجمهور بما يضمن تقديم خبرة متميزة لهم، وقد أصبح العمل ينظم على أساس الفرق العمل والعمليات (Teams and processes) أكثر منه

⁸⁵ - عادل محمد بن زايد، المرجع نفسه، ص ص 61-95.

على أساس الوظائف التخصصية، ولذلك لم يعد الموظف دور واحد لا يتغير بل أصبح له دور في فريق العمل متعدد الوظائف⁸⁶ (Multi function Team).

إن تبني هذا الممارسات الإدارية الجديدة تسهل من عملية توجيه الإدارة نحو مواجهة التحديات والتحسب لها والمتمثلة في: جعل المنظمة ذات ميزة تنافسية ومواجهة مشكلة تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية وال الحاجة إلى ثقافة تنظيمية قوية لذلك فمن المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال المورد البشري ومن أهمها :

1-استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع

2-تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

3-خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الإختيار ، التعيين ، التدريب والتطوير⁸⁷.

ومن خلال هذا يتضح أن إدارة الموارد البشرية تتجه نحو الإستجابة للتغيرات البيئية وهذا بجعل المنظمات ذات ميزة تنافسية، وهنا يبرز الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية بجعلها أكثر إستجابة للابتكارات الفنية وتحركات المنافسين من خلال جعل وظائف إدارة الموارد البشرية تعمل على تيسير الاتصالات بما يخدم يساعد على إتخاذ القرارات في المنظمة، وبالتالي يمكن القول أن تأثير ممارسات الموارد البشرية على تحسين الأداء هو قول ثبت بالدليل العملي بأنه صحيح حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على 1050 بنك تم تجميع بيانات منها عن سبع ممارسات خاصة بالموارد البشرية تمثلت في : الفرص الوظيفية المتاحة داخلياً، التدريب، التقييم الموجه بالنتائج، المشاركة في الأرباح، الأمان الوظيفي، المشاركة وتصنيف الوظائف⁸⁸.

⁸⁶- جاري ديسيلر ، المرجع نفسه ، ص 50 .

⁸⁷- صالح علي عودة الهلالات ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 75 .

⁸⁸- جاري ديسيلر ، المرجع نفسه ، ص 53 .

3-إعتماد معيار الجدارة في إدارة الموارد البشرية: في ظل التحولات والتطورات التي شهدتها الفكر الإداري الذي أصبح ينظر إلى المورد البشري على أنه رأسمال فكري للمنظمة الذي يجب أن تستثمر فيه من أجل الرفع من أدائها وهذا بتنمي دور المهارات والكفاءات التي تتوفر عليها التي تشير العديد من الدراسات على ضرورة عدم تجاهلها، باعتبارها الرهان الذي يجب أن تكتسبه أي منظمة من خلال تنمية جدارة موظفيها وتحقيق الميزة التنافسية.

في هذا الصدد تشير الدراسات إلى أن مجالات الجدارة تعتبر العنصر البشري المكون الأساسي في مجالات الجدارة المحورية لكل المنظمات ومن خلاله التفريق بين الأداء الوظيفي للموظف المتميز والأداء الوظيفي للموظف المتوسط، وهنا تؤكد نماذج الجدارة على ضرورة التحول من التركيز على نتائج السلوك فقط إلى التركيز على السلوكيات التي أدت إلى تحقيق تلك النتائج، في هذا الشأن وصف Jim نماذج الجدارة بأنه يمثل الموجة الثالثة في الإدارة والتي جاءت بعد الموجة الأولى (البيروقراطية) والموجة الثانية (الإدارة بالأهداف)، وفي سياق التوجه نحو الإبداع والإبتكار في مجال إدارة الموارد البشرية تمثل نماذج الجدارة الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات الحديثة في تنمية قدراتها التنافسية، وعلى ضوء هذا تم تحديد مجالات الجدارة المحورية فيما يلي:

- 1-المرونة.
- 2-الالتزام بقيم المنظمة.
- 3- التركيز على الإنجاز.
- 4-المبادرة.
- 5-النفوذ التنظيمي.
- 6- حل المشاكل بطرق إبتكارية.
- 7-تمكين وتنمية الموارد البشرية⁸⁹.

⁸⁹ - عادل محمد بن زايد، المرجع نفسه، ص ص 329-332.

من خلال ما سبق يتضح أن تبني هذه التوجهات الإدارية الجديدة كان بسبب العولمة والتأثير القوي للثورة التكنولوجية التي فرضت إعتماد مقاربات جديدة وتصورات مبتكرة أدت إلى إبعاد الإدارة عن مفاهيم وأساليب وانماط تنظيمية قديمة واستحدثت مفاهيم وأساليب جديدة تتبلور فيما يلي:

1- هيكل تنظيمية أكثر تفاطحا (إتساعا)

8-تنظيم فرق العمل ذاتية الإدارة .

9-تقسيم المنظمة إلى وحدات أعمال غستراتيجية .

10- التوسع في أساليب العمل عن بعد.

11- التوسع في إسناد الأعمال إلى الغير لتخفيض أحجام العمالة وتوفير الجهد بالتركيز على الأعمال الأعلى في القيمة المضافة⁹⁰.

⁹⁰- علي السلمي، المرجع نفسه، ص 26.

المحاضرة 08: الإصلاح الإداري وإدارة الموارد البشرية.

في ظل التحولات التي فرضتها العولمة النوليبرالية ونظام اقتصاد السوق على الدولة الوطنية في مطلع عقد التسعينيات ترب 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، وفقاً 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 يعزى أحد أسباب ذلك إلى تدني كفاءة المورد البشري لضعف عملية التخطيط الإستراتيجي لهذا المورد الحيوي، فقد أظهرت مؤشرات تقرير البنك الدولي حول معدل الكفاءة الحكومية أن نسبة 69.57 % لعام 2017 تراجعت في سنة 2018 إلى معدل 57.21 %، مما يدل على انخفاض معدل كفاءة القطاع الحكومي مقارنة مع الدول ضمن التقييم.⁹¹

1- **مفهوم الإصلاح الإداري:** يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري عادة بتعريفات متعددة وفقاً لاهتمامات ووجهات نظر الباحثين ومداخلهم المختلفة وفي هذا الصدد قدم علماء الإدارة مجموعة كبيرة من المصطلحات الدالة على عمليات التحديث والتطوير منها: التنمية الإدارية ، الإصلاح الإداري، التطوير الإداري، إعادة الهيكلة، الهندسة، إعادة اختراع الحكومة وغير ذلك من المصطلحات لكن جميعهم لم يتمكنوا من تقديم تعريف موحدة لهذه المفاهيم نظراً لتبادر مدارسهم واتجاهاتهم النظرية والفكريّة والعلميّة والسياسيّة، من خلال هذا نجد تعدد التعريفات الخاصة بالإصلاح الإداري حيث ركز بعضها على الهدف المراد تحقيقه في حين ركز البعض الآخر على الإجراءات الواجب إتباعها لتحقيق الإصلاحات كما أن الإصلاح الإداري يمكن أن يشمل تغييرات شاملة في المجالات مثل: الهياكل التنظيمية واللامركزية، وإدارة شؤون الموظفين والتمويل العام، والإدارة القائمة على النتائج والإصلاحات التنظيمية وأن يكون جزئياً كما يمكن أن يمثل مراجعة قانون

91 - عبد الله القضاة، تخطيط الموارد البشرية كمدخل للإصلاح الإداري، للمزيد انظر على الرابط:

.2023-10-16 <https://www.enjaznews.com/Writers>

الخدمة المدنية⁹²، وعلى هذا الأساس يشير مفهوم الإصلاح الإداري في معناه الواسع إلى تكيف البنية الإدارية وأنشطتها مع مهام الدولة، فكما يعرفه أحمد رشيد على أنه الأسلوب التدريجي المرحلي والمنظم لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة من حيث واقع التغيير وآثاره، إذ لا يعكس صفة الشمولية في التحول كالتطوير التنظيمي، وهذا ما يعني أن الإصلاح يهدف إلى تحسين الأوضاع القائمة بمعنى تخفيف مساوى التنظيم وتصحيح الأوضاع الريئية فيه⁹³.

1-الإصلاح الإداري وسياق تحول الدولة: بات الإصلاح الإداري من أكثر الموضوعات تداولًا في حقل الإدارة لارتباطه الوثيق بمفاهيم التطوير والتنمية الإدارية والحكم الرشيد أو "الحكومة"، ومن هنا تبرز أهمية الإصلاح الإداري بسبب السعي المتواصل لتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات والمنظمات المختلفة، وتحديث أساليب العمل وإجراءاته وإدارة الموارد البشرية والمالية في المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص، ودور ذلك في تطوير القطاعات المختلفة الأخرى وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين الدولة⁹⁴. من خلال هذا يتضح أن مفهوم الإصلاح الإداري يحمل معنى إصلاح الدولة نظراً لصعوبة التمييز والفصل بين الإصلاح الإداري و إصلاح الدولة، الذي يتميز بعرض هذه البرامج على شكل قواعد وإجراءات أو سلوكيات مطبقة في جميع الإدارات (الوزارات، المصالح والمكاتب) التي تؤدي وظيفتها وفقاً الاستراتيجيات التي شكلتها الظروف السياسية، التي يتناقش الفاعلين في هذا الإصلاح لتحديد البرامج التي تهدف إلى معالجة إشكاليات (تمدد، سيطرة، ترشيد، التخفيف... إلخ) النظام السياسي- الإداري⁹⁵.

⁹²- ساحلي مبروك، الإدارة العامة الجديدة كآلية للإصلاح الإداري تجارب دولية، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة سطيف 2، مجلد 16، العدد 04، 2019، ص 66.

⁹³- لعرابي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الجديدة : نظرة نقدية وتحليلية ، مجلة البحوث السياسية والإدارية جامعة الجلفة، 2014، ص 59.

⁹⁴- أشرف عبد العزيز موسى ، الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد ،جامعة القدس فلسطين ، 2011 ، ص 01.

⁹⁵-Bezes Philippe. Les hauts fonctionnaires croient-ils à leurs mythes ? L'apport des approches cognitives à l'analyse des engagements dans les politiques de réforme de l'État. Quelques exemples français (1988-1997). In: Revue française de science politique, 50^e année, n°2, 2000. P 308.

ووفقاً لهذا المنظور أصبح مفهوم إصلاح الدولة يستخدم كمرادف لـإصلاح الإدارة، إلا أن هذا لم يكن دائماً شائعاً، فقد استخدم أحياناً بمعنى واسع للدلالة على تغيرات شاملة في المجتمع في بعض البلدان المتقدمة بمناسبة تطبيق المذهب الليبرالي الجديد في سنوات الثمانينيات⁹⁶، في هذا السياق عملت العديد من الدول على التخلّي عن التسيير التقليدي للقطاع العام القائم على مبادئ: التسلسل الهرمي البيروقراطي، عدم المرونة، الرقابة المباشرة سيطرة الجانب القانوني اعتبار الإدارة فيه كأداة في يد السلطة التنفيذية، الاحتكار الجمود... الخ، وجدت ذلك من خلال المجهودات التي بذلتها في سبيل ذلك والإصلاحات التي أدخلتها على أجهزتها الإدارية، ما جعلها تتتوفر على منظمات وإدارات عمومية فعالة وقدرة على الفعل ورد الفعل في بيئه أقل ما يقال عنها ديناميكية⁹⁷.

ولهذا يشكل الإصلاح الإداري رافعة مهمة بالنسبة لتطوير الدولة وفاعليتها حيث يوفر البيئة الملائمة للتنمية الشاملة والواحدة في الدولة بكافة مجالاتها، وسأتناول عبر سلسلة من المقالات المتخصصة برنامجاً مقترناً لتطوير الإدارة العامة في الدولة من جوانبها التشريعية والتنظيمية والبشرية المختلفة من خلال تحليل الفجوات الحالية وتقديم مقترنات التحسين اللازم، في هذا الصدد برزت مفاهيم ومقاربات متعددة يراد من ورائها إعادة بلورة تصور جديد للدولة وتمثل 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 وفقاً 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 بتقليل دور الدولة المثير للجدل والتساؤل حول كيفية تحقيق ذلك، هذا ما يجعل الإصلاح صعباً ومعقداً نظراً 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 ونتائجها رهن التقاليد الإدارية القائمة التي لا يمكن عزلها عن الإصلاحات الإدارية.

⁹⁶- صالح بلحاج، السياسات العامة الديناميكيات والمعارف، دراً ابن مرابط، الجزائر ، 2015، ص13.

⁹⁷- بوطويل رقية، الإدارة العامة الجديدة للإصلاح الإداري بين الضرورة والاختيار "دراسة تجرب دولية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 24 ، العدد 01، 2021، ص 531.

وتجاهل تاثيرها يمكن من خلالها تحديد الاتجاهات التي تأخذها سياسة الإصلاح الإداري و تستلزم تعميق التحليل حولها بالطرق 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 استناداً إلى موجات كبرى مدفوعة بتحولات اقتصادية واجتماعية وفكريّة⁹⁸. وفرضت التفكير بصورة جدية في إصلاح الإدارة العامة وفق أسس :

1- حياد الإدارة وعدم تحيزها.

2- ضمان استمرارية سلطة الدولة ودوامها في كل الظروف .

3- دور الإدارة في السلطة العامة كمرافق عام.

على هذا الأساس ظهرت فلسفة جديدة في إدارة الموارد البشرية وفقاً لهذا يندرج إصلاح النظام التسييري للموارد البشرية وفق نظرة تسييرية الجديدة تتماشى وسياق الإصلاحات الإدارية العميقه والتحولات الجذرية التي يعرفها العالم، وقد إرتكزت هذه الإصلاحات على حقيقين وهما تكييف الإدارة مع التطور الاقتصادي والإجتماعي من جهة وتبسيط الإجراءات الإدارية من جهة أخرى⁹⁹.

2- تأثير الإصلاح الإداري على إدارة الموارد البشرية: إن برامج الإصلاح الإداري مرتبطة ومؤثرة في منظومة إدارة الموارد البشرية وتكييفها من أجل تحقيق الاستخدام 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 تسيير الموارد البشرية، وفي ظل هذه الإصلاحات الإدارية أصبحت إدارة الموارد البشرية ترتكز على فلسفة جديدة قوامها :

1- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس.

2- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز.

⁹⁸ - عبد المنعم، محمد علاء، أبحاث الإدارة العامة وعلاقتها بالسياسات العامة في الوطن، سياسات عربية العدد 42، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة 2020، ص 11

⁹⁹ - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص 264

3- الإنسان يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.

4- الإنسان يبدع حين يعمل ضمن فريق متخصص.

ومن خلال هذا نجد أن فلسفة الإصلاح الإداري في مجال إدارة الموارد البشرية تقوم على إطلاق الطاقات البشرية الذي هو مدخل تتبعه إدارة الموارد البشرية الجديدة لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته، حيث تهتم هذه الفلسفة الجديدة بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والإبتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير¹⁰⁰.

وفي إطار إمتداد موجة الإصلاح الإداري التي مرت الكثير من بلدان العالم والتي فرضت تغيير الأساليب الإدارية المتتبعة فرضت على المنظمات أن تتعامل مع هذه الاتجاهات الثورية والتي تشمل التغيير التكنولوجي السريع، المنافسة العالمية، نخفيق القواعد والقوانين، التغيرات اللديمغرافية وأخيراً الإتجاه نحو مجتمع الخدمات وعصر المعلومات، وفي هذا السياق يرى الخبراء أن منظمات عصر التكنولوجيا لابد أن تضع العميل ضمن أولوياتها الأولى، بتوجيه جهودها نحو تلبية حاجاته ورغباته، ولذلك يجب إعداد وتدريب العالمين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الجمهور بما يضمن تقديم خدمة متميزة لهم، فقد أصبحت المنظمات المفروطة (Flatter Organizations) هي النمط التنظيمي السائد في الوقت الحالي، فبدلاً من أن تكون عدد المستويات الإدارية التنظيمية من سبعة إلى عشرة مستويات أصبحت الآن تتراوح بين ثلاثة أو أربع مستويات فقط¹⁰¹.

في هذا الصدد كانت لإسهامات التسيير العمومي الجديد الأثر الكبير في مجال تسيير الموارد البشرية مضاعفاً فيما يتعلق بالتقليل من عدد الموظفين، وهذا ما تعكسه الرغبة في تقليل التكاليف عبر تجديد المناصب والتقليل من المسابقات للإتحاق بالوظيفة العامة وذلك للرفع من مستوى المردودية كما هو متداول

¹⁰⁰- علي السلمي ، المرجع نفسه، ص ص 37-38.

¹⁰¹- جاري دايسنر ، المرجع نفسه، ص ص 49-50.

في القطاع الخاص ، وتفوية المسؤوليات لكل عنصر ، وتجزئة الإدارة إلى وحدات صغيرة مستقلة عبر ما يسميها "فيلي بزيس" نزع البيروقراطية عبر إشراك كل العناصر في صنع القرار¹⁰².

في سياق متصل أصبح استخدام التكنولوجيات الحديثة من أجل تجسيد الإدارة الإلكترونية فالسياسات الحالية للتوظيف تتطلب إعادة النظر وتعديلها وفقاً للظروف الجديدة التي تتطلب وضع السياسات المناسبة لجذب الخبرات والكفاءات للعمل في هذا المجال وهنا يمكن لسياسات التوظيف أن تلعب دوراً مهماً في مواجهة مقاومة التغيير والإصلاح وهذا بإستخدام الوسائل التكنولوجية في الترقية أو للحصول على الوظيفة التي سيحتاج شاغلها إلى التعامل مع هذه التكنولوجيا¹⁰³.

3-الإدارة العامة الجديدة كمنظور جديد لإدارة الموارد البشرية : يندرج منظور الإدارة العامة الجديدة ضمن سياق الإصلاح الإداري الذي أثار رحماً كبيراً في معظم بلدان العالم وقدر ارتكزت فلسفة هذا الإصلاح على تثمين الموارد البشرية عبر التركيز على الكفاءات وهذا باعتماد التوجه نحو إدارة موارد بشرية قائمة على التسيير بالكفاءات، أين تصبح العلاقة بين الموظف بالمنظمة الإدارية أكثر مرونة وأقل إستقرار، من أجل خلق أبعاد جديدة في ثقافة المنظمات العمومية كـ: الإبداع والإبتكار والتكون المستمر.. إلخ، علاوة على هذا تم التركيز أيضاً على المشاركة العامة وبالانتقال من الإهتمام بالإجراءات إلى الاهتمام بالنتائج ومن لا قرارات الأحادية إلى القرارات المشتركة، والتأكيد على الشراكة بين القطاع العام والخاص، كما إحتلت مسألة تحسيس الموظفين العموميين بالمسؤولية وإعطاء المسؤولين مساحة أكبر من الحرية لتحديد وتحقيق الأهداف المسطرة وإتخاذ القرارات المناسبة، ووفقاً لهذا أصبح التوجه نحو تكريس التنظيم اللامركزي عبر تحويل مجموعة من الصالحيات الإدارية المركزية إلى الإدارات المحلية¹⁰⁴.

في سياق هذه التطورات التكنولوجية المتتسارعة والتي فرضت إعتماد إصلاحات إدارية جذرية يبقى مستقبل إدارة الموارد البشرية يطرح الكثير من الأسئلة حيث كماترى بعض المختصين في هذا المجال أن مستقبل

¹⁰²- كنزة مغيش، إشكالية إصلاح الدولة في ضوء مقاربة المناجمنة العمومي الحديث، مجلة إدارة ، العدد 51، ص 24

¹⁰³- محمد نور برهان تكنولوجيا المعلومات في الادارة العامة العربية تحديات الواقع واستراتيجيات المستقبل،(الإدارة العامة في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1987، ص 1164).

¹⁰⁴- بوطويل رقيه، الرممج نفسه، ص ص 537 - 538.

إدارة الموارد البشرية مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بمستقبل الإدارة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي توجد فيها بوجه عام، ونتيجة لموجة الإصلاحات الإدارية يتوقع أن تتأثر إدارة الموارد البشرية بالتقدم التكنولوجي أكثر من أي وقت مضى، حيث ستخضر الكثير من مهامها ووظائفها جراء استخدام الوسائل الإلكترونية كما أنه ستشهد مؤهلات العاملين تغيرات مهمة¹⁰⁵ نظراً لظهور وظائف جديدة وزوال وظائف أخرى وهذا نتيجة تجاوز نمط التسيير البيروقراطي الهرمي والتوجه نحو التركيز على الإدارة بالنتائج الذي يركز على قواعد الكفاءة والإقتصاد والفعالية.

خلاصة يمكن القول انه مادام أن الإصلاح الإداري يستهدف أساساً إعادة هيكلة تنظيم الجهاز الإداري بشكل يحقق السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية من خلال التغيير الشامل في سلوكيات الموظفين وقيمهم ما يعني ان جوهر الإصلاح الإداري يتمحور حول إصلاح النمط التسييري للمورد البشري للمنظمة الإدارية على اعتبار أن البشر هو المحرك الأساسي لأى بنية إدارية وهو الذي يبعث الروح فيها، ولذلك من الأهمية بمكان أن يرتكز الإصلاح الإداري على تغيير السلوكيات والذهنيات القديمة في تسيير المورد البشري ومواكبة التحولات الجديدة وتحقيق هذا يعد أمراً صعباً يحتاج إلى وقت لبلوغ أهداف هذا الإصلاح.

¹⁰⁵ - زيد منير عبوi وسامي حريز ، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، دار الشروق ، عمان ، 2006 ، ص ص 116-117.

المحاضرة 09: 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 أهمية إدارة الموارد البشرية كمسمى بديل لإدارة الأفراد وذلك عبر مراحل طويلة .، فقد ظهرت مع بداية مرحلة التصنيع الحاجة إلى تطوير وفرض سلوكيات وإنضباط جديد على اليد العاملة المرتبطة أكثر بالمجتمع الريفي، ذلك من خلال تطوير وتطبيق مناهج جديدة لتسخير الإنسان وعمله تتماشة ومتطلبات التحول أفضت في نهاية القرن 19 إلى ترسيخ الطابع المؤسسي المتوج بإحداث ما أصبح يعرف ولا سيما في أكبر المؤسسات والمنظمات القائمة بوظيفة المستخدمين كنمط لتسخير المستخدمين إستمر العمل به إلى غاية سنوات السبعينيات قبل أن تعرف تصدعا بفعل الإضطرابات الإقتصادية والاجتماعية الناجمة عن الإنفتاح الدولي وتشبع الأسواق وتعديل الطلب وغنىها ر سياسة التسوية القائمة على شراء السلم الاجتماعي. هذه جملة الأسباب التي قدمت إلى التفكير في التحديث والتكيف باختراع نمط جديد لتسخير الإنسان وعمله وذلك بالانتقال من نمط تسيير المستخدمين إلى إلى تسيير الموارد البشرية الذي يترجم في آن واحد بتجديد سلوكيات وتطور مفهوم الإنسان وعمله على مستوى المؤسسات والإدارات والمنظمات على العموم :

- 1- مميزات التسيير التقليدي (تسخير المستخدمين) : يقوم هذا النوع من التسيير على جملة من المبادئ الأساسية منها:
 - أ- طاعة المرؤوس لرؤسائه (في إطار الالتزام بواجب الطاعة)
 - ب- عدم الإكتراث بمصير الموظفين
 - ت- خضوع التسيير لقواعد وإجراءات معقدة في بيئه 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 أكثر)

خ- وجود مبادئ كبرى ولكن إمكانية التعامل ضيقة¹⁰⁶.

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

كما يتميز هذ النمط من التسيير بطابعه الوطني الحيادي وبأنه كثيراً ما يسجل عليه حدوث نوع من الإنحراف لاعتبارات خارجة عن المصلحة عرقية، قبلية، عائلية، سياسية، وبإضفائه على العلاقة الوظيفية في المؤسسات والإدارات العمومية من حيث المبدأ طابع العلاقة القانونية الأساسية التنظيمية القائمة على الهرمية التسلسلية ، وهذا النمط غالباً ما يتميز بالجمود والجمع بين الخمول والروتين المشجع للمحسوبيّة والعشوائية.

2- التسيير التقديرى (الحديث) للموارد البشرية: ومن خلال هذا النمط تؤدي وظائفها بصورة جديدة من خلال مailyi:

2-1- في مهام التوظيف والتقييم:

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

¹⁰⁶- سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص 81

- هـ- مرونة أوسع في شروط التوظيف فهو مفتوح مثلاً بخصوص السن والمستوى .
- وـ- اعتبار الخبرة عامل من عوامل التقدير

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

إن نظام التوظيف القائم اليوم في القطاع العمومي يمثل مسار إمدادي وقانوني وليس كمدخل أولي أساسي لتسخير الموارد البشرية وهو الآن في حاجة إلى تهذيبه وجعله كمهنة مستقلة بذاتها وهذا ما أجمع عليه النظريات الحديثة¹⁰⁷.

2-2- بخصوص مهمة التكوين للموارد البشرية :

أـ- في إطار التسخير الاداري للمستخدمين(**الكلاسيكي**) : ينظر للتكنولوجيا كحق عام وليس كضرورة وواجب وبالتالي فإنه غالباً ما لا يستجيب للإحتياجات والمواصفات المطلوبة ، أما في إطار التسخير المعاصر للموارد البشرية يولي التكوين اهتماماً وعناءً أكبر كمنظومة مرتبطة بالنجاعة ، ويعد التكوين موضوع استثمار جدي لإرتباطه بالفعالية الوظيفية ، ويسير التكوين كضرورة تقتضيها متطلبات الإستجابة لاحتياجات محددة ومتعددة¹⁰⁸.

3-2 بخصوص الحركية (**التحولات الداخلية والخارجية**) في إطار التسخير التقليدي تحكمه قواعد وإجراءات قانونية وجامدة ومعرقلة تتعكس سلباً على التسخير الجيد لمسار المهني للموظفين ، والعلاقة بين الإدارة والموظف علاقة قانونية أساسية تنظمية قائمة على الهرمية، وفي غطاء هذا النمط من التسخير تتفشى ظاهرة المحسوبية وعدم الشفافية .

107 - سعيد مقدم ، المرجع نفسه، ص ص 82-83.

108 - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص 84.

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

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

في هذا الإطار غالباً ما تكون المسؤولية موضوع تقييم وجزاءات (إيجابية وسلبية) كما أن المسؤولية هي القلب النابض للمهنة والحرفة .

فالتسير التقديرى المعاصر للموارد البشرية يتسم بكونه مفتوحاً على المستوى الدولي ، ويتميز بالمرونة الكبيرة في شروط التوظيف والسن والمستوى والخبرة والتكوين فهو يولي عناية كبيرة للمورد البشري في تقييم الانتقاء وإستناداً لعامل التجربة والخبرة، كما أنه يرتكز على النجاحات منه على الحقوق في شغل وضعيّة معينة بواسطة شهادة أو دبلوم معين.

-2- مميزات التسيير التقديرى للموارد البشرية: لقد تطورت المفاهيم كثيراً فأصبحنا نتكلم عن مفهوم التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات والمقصود بذلك التصور والتنفيذ وتقدير الخطوات الرامية إلى الاستشراف والعمل على تقليل الفوارق الموجودة في مجال الموارد البشرية القائمة على الاحتياجات المستقبلية سواء على مستوى الكمي فيما يتعلق بتنوع المستخدمين أو النوعي ، فيما يتعلق بالكفاءات، وهذه الخطوات مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بالأهداف وبمشاريع المجموعة فهي تعم 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- الالتزام بأهداف المؤسسة أو الإدارة عموما .

5- حرية العمل .

6- الوضوح وإشهار التحديات والأهداف تحقيقا للإنصاف¹⁰⁹.

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

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

2- ترشيد عرض الخدمات أو الأداءات في سياق الاحتياجات المت坦مية والوسائل المحدودة

3- تحديد أنماط التسيير بهدف تحقيق الهدفين الأولين.

4- تحفيز وبعث ثقافة مشتركة للأعون منتوج التكوين لا سيما بين هؤلاء الذين يمارسون منها مختلفة

109 سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص 361.

المحاضرة 10 : 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 تعد من صميم صلاحياتها لاسيما تقديم الخدمات التي ينتظراها المواطنون ومن ثمة فإن مفهوم الوظيفة العمومية يتخذ معاني مختلفة وفق المعيار المعتمل 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 المؤسسي والهياكل النوعية الخاضعة دوماً إلى نظام قانوني خاص جعلها منصهرة مع بيئتها تعايش تضارب الأفكار واختلافها، وتواكب الاختيارات والمقتضيات الاقتصادية لمجتمعها ومن ثمة كان لزاماً على أعوانها مسايرة القيم أو المصالح الظاهرة التي كثيراً ما تتعارض بهم ، ولذلك فإن الوظيفية العمومية ومقوماتها لا تزال من المواضيع التي تستدعي الاهتمام الكبير فهي موضوع تفكير نظري متواصل لارتباطها بواقعها الاجتماعي وبيئتها المتغيرة ونظمها المؤسسي وعامل محرك ومحدد لأي تنظيم إداري من خلال مساهمتها في تأسيس نوعيته وآليات عمله ولذلك فإن تعريفها المجاري أو تحديد مقوماتها غير كاف للإمام والتعرف على واقع جد معقد ومتعدد غير ثاب وخاضع للاحتمالات .

وبالتالي الوظيفة العمومية تعني في آن واحد المستخدمين وقانونهم كما تعني سياسة التسيير وتهذيب المهن والمؤسسات والإجراءات والنشاط المهني المختلفة كمجموعة خدمات ، ولذلك ينبغي أن نعطي لفكرة الوظيفة العمومية ومقوماتها وطابعها نسبياً 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 تنسجم مع السلطة يجعل منها " السلطة المدنية للدولة وهو ما يفسر بتتنوع الأنظمة المقبولة لنماذج الوظيفة العمومية القائمة فعلاً والمرتبطة مباشرة بفكرة الدولة وبنظرية 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 : فـإما هي متعلقة بالأحكام الرئيسية التي يقوم عليها نظام العمومية في مجتمع ما ، أو لتعلقها بـماهية وطبيعة حقوق وواجبات الموظفين في ظل هذا النظام ، بمعنى أن ظمة الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة والوظيفة العمومية ذات لابنية المغلقة وهذا النظامان يختلفان كلية عن بعضهما البعض¹¹⁰:

1-1- نظام الوظيفة العمومية المفتوح : نظام البنية العمومية المفتوحة نجده منتشرًا في العديد من الدول الأنجلوسكسونية ومنها كندا والولايات المتحدة الأمريكية كما تعمل به أيضًا 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 مستقلًا وخاصًا يستخدم أعيانًا يتميزون بالكفاءة والالتزام بتنفيذ المهمة التي استخدموها من أجلها فـمناصب العمل محددة سلفًا وفق مواصفات وظيفية يقتضيها التنظيم الإداري الساري المفعول ، مقابل حقوق وحوافز مادية ومعنوية يستفيد منها الموظفون مقابل خصوصياتهم لـواجبات مهنية يفرضها الأداء الفعال وطبيعة الوظيفة المشغولة . والقول بأنها مفتوحة يعني أنها قابلتها للتدفق المستمر والتحول بين 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 اختلافاً كلياً عن النظرة الأوروبية ، من حيث أن المواطن الأمريكي لا يميز بين الإدارة والقطاع الخاص فـكلاهما يهدفان لتحقيق ذات لاغرض ، ولذلك فإن التوظيف في إدارة لا يختلف عن التوظيف في المشاريع الخاصة فهو يقوم إلى جانب المواصفات والمبادئ السابقة على مبدأ المنافسة من بين أحسن المرشحين لتولية المناصب الشاغرة.

110 - سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسخير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2013، ص.51

أ - مهام إدارة الموارد البشرية في النظام المفتوح:

- تحديد المناصب والوظائف طبقاً 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 علماً أن الإدارة غير ملزمة في ظل هذا النظام بتكوين وإعداد وتحسين مستوى الموظفين فالتكوين وتحسين المستوى والمعارف المهنية مطلوبة من الموظفين أنفسهم نظراً لارتباطهم العرضي بمناصب عملهم شأنهم في ذلك شأن العمال العاديين في القطاع الخاص.

هذا النظام لا يعرف تنظيماً دائماً وقاراً للأسلام الوظيفية وبالتالي فإن الإدارة غير ملزمة بوضع قانون عام ينظم الحياة 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 لتخسيصهم بحقوق وامتيازات ورواتب وتقاعد عند تخليهم عن وظائفهم أو ضرورة لتنظيم مهنة أو سلك وظيفي نظراً لكون الوظائف العامة لا تشغله 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 يشغلها¹¹¹.

2- **نظام الوظيفة العمومية المغلق** : تتزعم فرنسا هذا النظام وتأخذ به غالبية الدول الفرنكوفونية من بينها الجزائر ، وتعتبر الوظيفة العمومية مهنة، للمنترين إليها مسار مهني متعدد تحكمه النصوص التشريعية والتنظيمية، ففي ظل هذا النظام يعتبر الالتحاق بالوظيفة العمومية التحاقا بمهنة أو بحياة مهنية ، قابلة للتغير لا يرتبط فيها مصير الموظف العام بوظيفة قارة بل يمكن للإدارة الاستفادة من خدماته في أي وظيفة أخرى بحكم أن علاقة الموظف بالإدارة تنظمية 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 تشرط مرشحين لها وشاغلها تأهيلًا 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 دورها 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**: ويزد ذلك في توزيع الموظفين على مستوى الفئات السلمية: يقوم بناء الوظيفة العمومية في النموذج الفرنسي على مبدأ حيوي يتمثل في التسلسل افداري، فالموظفوون يوجدون وفي وضعية قانونية أساسية وتنظيمية والخضوع لمبدأ التسلسل

¹¹¹ - سعيد مقدم، لمراجع نفسه، ص53.

الهرمي : فالتبغية الهرمية للموظف تختلف باختلاف مستوى التوظيف وكذا المهام المولدة للمرفق العام ولذلك نجد المشرع لافرنسيي منذ 1946 يصنف السلاك وأطر وظائف الموظفين إلى أربعة 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 والمكلفوون بمهام التطبيق .

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

طبيعة العلاقة الإدارية للموظف 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 غالباً 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 غالباً ما يحدد بسنة مالية ، وأحياناً بموجب شهري متواصل ومتتطور وهذه الفئة هي أقرب 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 بها كل أسلفنا قانون الوظيفة العمومية بحكم مكانتها وعلاقتها التنظيمية والقانونية بالإدارة ولم يصل التشريع إلى تكييف علاقة الموظف بالإدارة بأنها تنظيمية قانونية إلا مع مرور الوقت¹¹². بهذا المعنى فإن الوظيفة العمومية بمفهومها المغلق تعتبر حياة مهنية أو مساراً مهنياً ، بمعنى أن الموظف العام لا

يرتبط مصيره بوظيفة معينة قارة، بل يمكن للإدارة ، أي أنها مهنة يتفرغ لها الموظف أن تستفيد من خدماته في أي وظيفة أخرى ويكرس حياته لها، ويترتب له حقوق ويلتزم بواجبات¹¹³ .

¹¹³ - ياسين روح، أنظمة الوظيفة العمومية وموقف المشرع الجزائري منها، مجلة الحقيقة، العدد 42، جامعة أدرار، 2018، ص 398

المحاضرة 11: نظام إدارة الموارد البشرية في الجزائر وفقاً لقانون الوظيفة العمومية 06-03 .

1- التطور التاريخي لقانون الوظيفة العمومية: عرفت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال فراغاً تشريعياً وتنظيمياً في مختلف المجالات وهو ما أدى بالدولة آنذاك بالمبادرة إلى إصدار قانون 17-62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 ، والمتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها بالسيادة الوطنية وذلك تقادياً لوقوع أي اختلال في تسخير مختلف أنشطة الدولة آنذاك. في هذا السياق فقد تم تسخير قطاع الوظيفة العمومية وفقاً 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 النص جلياً في عدم توفر المترشحين الحائزين على المؤهلات العلمية الضرورية للالتحاق بمختلف الوظائف عن طريق نمط التوظيف المذكور مما أدى بالسلطات المعنية إلى اتخاذ تدابير مرتنة قد 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 تسخير مصالحها¹¹⁴.

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 تحفزاً من الناحية المالية من أجل جلب واستقطاب المترشحين الأكفاء وتوظيفهم كل على مستوىها وهو الأمر الذي جعل الوظيفة العمومية تتسم بمظهر مزدوج يتميز من جهة بعدم الاستقرار الوظيفي وبعدم الاستقرار الحقوق من جهة أخرى، ومن أجل وضع حد لهذه المعضلة سعت الدولة إلى مباشرة إصلاح شاملة هدفها إقامة هيكل إدارية صحيحة وضمان تكوين كامل الإطارات

¹¹⁴ - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص ص 107-109.

المكلفة بتسيرها ، لا سيما وأن قطاع الوظيفة العمومية يشكل عنصراً أساسياً للنمو الاقتصادي لبلاد فти وهو النمو الذي لا يمكنه تحصيله إلا بجهاز إداري حديث تقنياً ومستقر وقليل التكاليف كما جاء بأول قانون أساسي عام للوظيفة العمومية الصادر بموجب المرسوم رقم 133-66 والذي حدّد 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 والمتسبّع بأفكار الميثاق الوطني الذي غالب عليه التسيير الاشتراكي للمؤسسات والذي جاء ليفرض نفسه كإطار موحد يطبق على جميع العمال مهما كانت طبيعة قطاع نشاطهم سواءً أكان اقتصادياً أم إدارياً وهو ما تجلّى بوضوح من خلال مادته الأولى التي نصّت 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 بالمشروع 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 سيما القانون المتعلقة بالتسير الاشتراكي للمؤسسات رقم 71-74 والقانون المتعلقة بالشروط العامة للعمل في القطاع الخاص رقم 75-31.¹¹⁵.

غير أنه سرعان ما تبيّن استحالة تطبيق أحكام القانون الأساسي العام للعمال الصادر سنة 1978 بصفة عادية لاس سيما وأن تنظيم كافة جوانب علاقات العمل في كل من قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي كان يتطلب استصدار كم هائل من النصوص التنظيمية لتحديد كيفية 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 خرقاً صارخاً لأحكام الدستور من خلال صدوره على شكل

¹¹⁵ - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص ص 137-142.

نص تنظيمي (مرسوم) وليس نص تشريعي باعتبار أن قانون الوظيفة العمومية يدخل ضمن المجال التشريعي، دام هذا الوضع على غاية 2006 أين تم إصدرا الأمر رقم 03-06 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 العميقية السياسية والمؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها الجزائر في السنوات الأخيرة .

في هذا الإطار تتولى إدارة الموارد البشرية السهر على بسط الانضباط والامتثال للإجراءات الإدارية وتسهيل الأشخاص وتقدير السلوكيات وضمان التشاور وتحديد المسؤوليات إلى جانب تنظيم العمل والتكفل بالعلاقات الاجتماعية والنقابات وبباقي الأجهزة الاستشارية الأخرى وهذه الوظيفة لا ينفرد بها الرئيس السلمي لوحده وإنما هي موزعة على مختلف مستويات المسؤولية وغالبا ما تلجأ الإدارة إلى اعتماد على ميثاق لوظيفة المستخدمين يرمي إلى تثمين وظائف رئيس المصلحة في مجالات إنتقاء المستخدمين وتكوينهم وتثمين أعمالهم وتكرис نظام التشاور وال الحوار¹¹⁶.

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 أحکام تم وضعها بعد عملية تقييم تتضمن تحليل حقيقي للرتب والوظائف، لا سيما ما يتعلق بالمهام التي تتطوّي عليها مجال تدخلها والتأهيل المطلوب وأنماط التوظيف والتصنيف السلمي والمسؤوليات وال subsequences الخاصة والعلاقات الوظيفية الأفقية والعمودية ، وكذا تناسب النشاطات مع تطور المحیط المؤسساتي والاقتصادي والاجتماعي¹¹⁷ .

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

116 - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص227.

117 - رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح، الجزائر، 2012، ص14.

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 اطار 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 غشاء سلك جديد للموظفين

2- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل¹¹⁸.

2- أهداف قانون الوظيفة العمومية 06-03:

1- تكيف 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 تجسيداً للدولة المستخدمة والمصدر الذي يعمل على إعداد القوانين الأساسية الخاصة المطبقة على مختلف أسلك الموظفين.

3- التشجيع على قيام إدارة محاباة وناجعة وقادرة على الاستجابة لطلعات المواطنين والتطور مع محياطها.

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

5- إعادة تركيز مختلف أسلك 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.

118 - رشيد حباني، المرجع نفسه، 35

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 لإضافء صفة الموظف وهي :

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

2- الخدمة في مرافق عام (L' exercice dans un service public): بمعنى شغل وظيفة عمومية في إحدى المؤسسات والإدارات العمومية التي تسرى عليها أحكاما قانون الوظيفة العمومية، والمحددة حسرا 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 فالغيرة ليست بالمرة التي يقضيها الموظف في منصب عمله بل بديمومة هذه الوظيفة وبغض النظر عن من يتولاها ، جدير بالذكر أن انتقال صفة الموظف فعلا مجرما يعاقب عليه القانون العقوبات أو شغل الوظيفة استثنائيا أو مؤقتا لتعويض الشغور المؤقت لمنصب عمل لم يتم تأسيسه بعد ، بما حالتان لا تخولان منح صفة الموظف لتتنافيهما 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 03-06 التي جاء فيها : " يعني مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص " ، وهذا ما يعني أن العون المتربص لا يكتسب صفة وتنمية الموظف إلا بعد ترسيمه شاغليها مباشرة بعد إخضاعهم لفترة تربص نظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للإنلتحق بهذه الرتب شريطة ان تنص القوانين الأساسية الخاصة في أحكامها على ذلك¹¹⁹، من خلال هذا يتضح جليا

119 - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص 16-17.

أن المشرع الجزائري قد أخذ في مختلف قوانين الوظيفة العمومية المتعاقبة بالنظام المغلق كأصل عام، الذي اعتمدته الدولة أساساً قصد المحافظة على توازن واستمرار الخدمة العمومية، و لكن قصد مواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية، وبغية إضفاء المرونة الازمة على عمل الإدارة لكي تتكيف مع محيطها، تم الاستعانة ببعض مظاهر نظام الوظيفة العمومية المفتوح، كاللجوء إلى التعاقد في حالات معينة و محددة قانوناً¹²⁰.

4- مجال تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية: حددت الأحكام المشتركة المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الإطار العام لنشاط مختلف الأسلال الموظفين والذي قد يخص حسب الحالة الإدارات المركزية ، والمصالح غير الممركزة للدولة أو المؤسسات العمومية محلية مهمة تحديد هذا الإطار بأكثر دقة لقوانين 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 و مراكز الكتاب

5- المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني .

6- المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي¹²¹ .

120 - ياسين ربوح، المرجع نفسه، ص 398.

121 - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص ص 25-28.

المحاضرة 12: 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 حركة أكبر لتكيف الكفاءات مع التحولات السياسية المؤسساتية والاقتصادية والاجتماعية العميقه التي تشهدها الجزائر ولذلك فقد أصبحت الوظيفة العمومية جزءا من حياة المواطن من ميلاده إلى وفاته يدخل الحياة بشهادة ميلاد ويخرج منها بشهاده وفاة وكلاهما يقوم بتحريرهما موظف عمومي بصفة رسمية حتى تتربت عليها الآثار القانونية وقد نصت أغلب الدول في دساتيرها على أن الوظائف العامة حقا للمواطنين يطبق على قدم المساواة وذلك بموجب الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في سنة 1971 الذي نص على حق التوظيف والمساواة في تولي الوظائف العامة بحسب قدراتهم دون تمييز بينهم لغير كفاءتهم¹²² .

1-من حيث مبدأ للمشاركة في تسيير الحياة المهنية للموظف: في هذا الإطار أخذ مصطلح المشاركة في مجال التسيير الإداري دلالات عديدة منها دعوة الرئيس لمرؤوسه والإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية والعمل معا على تحليتها للوصول إلى أرجح الحلول الممكنة لها وهي عامل ثقة متبادلة بين الشركاء تقتضيه الممارسة العملية الحديثة للتسيير كأسلوب فعال للنشاط الإستشاري ودعامة لإستمرارية النشاط العمومي، وعلى هذا الأساس أولت الجزائر أهمية بالغة لهذا المبدأ فنصت عليه دساتيرها بإقرارها لكل عامل الحق في المشاركة بواسطة ممثليه في التحديد الجماعي لشروط العمل وكذا تسيير المؤسسات لاعومية حيث نص المرسوم 10/10/1984 المؤرخ في 14/01/1984 على الهيئات والأجهزة الإستشارية للمستخدمين المتواجدين على أكثر من مستوى تنظيمي وطني وإقليمي ومجال عملها وتمثل هذه اللجان فيما يلي :

أولا : اللجان المتساوية الأعضاء .

ثانيا: لجان الطعن.

122 - نوري منير ، المرجع نفسه، ص127

ثالثاً: لجان تقنية.

رابعاً: المجلس الأعلى للوظيفة العمومية: ويتكون من اللجان والهيأكل التي تتمتع بصفة التمثيل وتتوفر على هامش من الصالحيات ومن أهم مهامه السهر على إحترام الضمانات الأساسية للموظفين التي نص عليها المؤسس الجزائري¹²³.

2- من حيث تسيير عملية 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 "يساوي جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير التي يحددها القانون". وهو ما يعني 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 فقد 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 الادارة بتسجيل هذه الوثائق في الملف وترقيم وتصنف باستمرار. ومن الضمانات المقررة بهذا الصدد ذكر مايلي:

- 1- استعمال الملف الإداري لتسخير الحياة المهنية للموظف فقط
- 2- عدم تضمين الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية المعنى.
- 3- تبليغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية ونشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن التعيين والترسيم والترقية الموظفين وإنها مهمتهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الادارة العمومية المستخدمة.

¹²³- سعيد مقدم ، المرجع نفسه، ص ص 354-358.

-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 المستوى¹²⁴.

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

1-أن يكون جزائري الجنسية .

2-أن يكون ممتدا بحقوقه المدنية .

3-أن لا تحمل 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 لالتحاق بالوظيفة المراد شغلها¹²⁵.

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 03-06 على أن الموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"

¹²⁴ - سعيد مقدم، المرجع نفسه ، ص239

¹²⁵ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الوظيفة العمومية (03-06)، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006، ص 03

2- التربص والترسيم : طبقاً لأحكام المادة 83 من قانون 06-03 أنه "يعين كل مرشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربيص"، وهنا الموظف الموجود في حالة تربص يتلقى تكويناً تحضيرياً لشغل الوظيفة وهناك بعض الأسلال تنص قوانينها الأساسية الخاصة على إلزامية هذا التكوين التحضيري ومدته ومؤسسة التكوين المكلفة به على انتهاء التربص إما : ترسيم المتربيص في رتبته أو إخضاع المتربيص الذي ترى السلطة السلمية المؤهلة بأنه ستحق فرصة أخرى لفترة تربص ثانية وأخيرة لنفس المدة ، أو تسريح المتربيص الذي كانت فترة تجربته غير مجده دون إشعار مسبق أو تعويض، جدير بالذكر أن المتربيص يخضع لنفس الواجبات الموظفين ويتمتع بنفس الحقوق إلا فيما يتعلق بحالات الإنتداب أو الإحالة على الاستبداع أو انتخابه في اللجنة المتساوية الأعضاء .

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

3- من حيث تسيير عملية التكوين والتقييم والترقية للموظف: 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 المعرف وتكيفها وفق متطلبات الوظيفة خلال المسار المهني للموظفين المنتسبين لمختلف الأسلال ولأرتب ، وذلك قصد تحسين تأهيلهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لأداء مهامهم الجديدة .

2- التقييم : إن تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تسعى ادارتها من خلالها الحصول على بيانات من شأنها أن ستعدها على تحليل وفهم كيفيات أداء الموظفين لمهامهم الوظيفية المناطة بهم ، وإعطاء تقدير لمستوى هذا الأداء ومن ثمة العمل على تطويره وتنميته، وقد نصت المادة 97 من قانون الوظيفة العمومية على

أن يخضع الموظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة".

3- الترقية في الدرجات: تمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتنتمي بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتأثير : 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 تبعاً لتأثير الترقية المبينة في الجدول أدناه . وتوزع النسبة القصوى للتعويض الخبرة في كل صنف على اثنى عشرة درجة أقدمية تتراوح بين 30 و 42 سنة ويمكن أن تكرس القوانين الأساسية الخاصة ، بالنظر إلى طبيعة مهام بعض الأسلاك ، و تيريتين فقط من بين التأثير الثلاثة للترقية في الدرجة كما هو الشأن بالنسبة لموظفي الأسلاك الأمنية الذين تتطوّر مهامهم على مخاطر و تبعات و مسؤوليات خاصة¹²⁶.

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	ستة أشهر وستة أشهر	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
المجموع : 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

4- الوضعيّات القانونيّة الأساسيّة للموظف (Les positions statutaires de fonctionnaires) يقصد بالوضعيّات القانونيّة الأساسيّة للموظف ، الحالات أو الوضعيّات 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)

¹²⁶ - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص 64.

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

3- خارج الإطار) هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه بعد استفادته حقوقه من الانتداب في وظيفة لا تسرى عليها أحكام قانون الوظيفة العمومية ونصت عليها المادة 140 و التي تتعلق بحالة الموظف الذي استفاد حقوقه في الانتداب وهي تشبه إلى حد ما حالة الإحالاة على الاستيداع باعتبار الموظف يفقد حقوقه في المرتب والترقية في الدرجات والتقادم بالنظر إلى الهيئة المستقبلة فإن هذه الوضعية تشبه وضعية الانتداب وقد تعتبر امتداد له، وتشمل إلا الموظفين المنتسبين 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 الإطار في رتبته الأصلية حتى لو كان زائدا عن العدد.

4- الخدمة الوطنية : عند إنتهاء فترة الخدمة الوطنية يعاد إدماج الموظف حتى ولو كان غير مرسمأ 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 له¹²⁷.

5- الإحالاة على الاستيداع: يتم تجديدها لمدة 06 أشهر بالنسبة للموظف الذي له ظروف شخصية ولمدة عامين و تكرس وضعية الإحالاة 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 الزوج¹²⁸.

6- إحالة الموظف لعطلة لإنشاء مؤسسة ناشئة: جاء في التعديل المتمم للقانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-2022 في ديسمبر من سنة 2022 تشجيع روح المبادرة منح الموظفين الحق في عطلة

¹²⁷ - سعيد مقدم، المرجع نفسه، 293.

128 - رشيد حبانى، المرجع نفسه، ص ص 65 .

لإنشاء مؤسسة، بهدف خلق الثروة و المناصب العمل ، وجاء في مضمون هذا القانون من خلال المادة 206 مكرر (3، 4، 5، 6، 7) على ما يلي: يحق للموظف الحق في عطلة لإنشاء مؤسسة، تكون غير مدفوعة الراتب. كما تم تحديد مدة العطلة لإنشاء مؤسسة بسنة واحدة، ويمكن تمديدها استثناء، لمدة لا تتعدي ستة أشهر. و تمنح مرة واحدة خلال المسار المهني للموظف المعنى، بناء على طلبه المبرر.

و تبت الإدارة المستخدمة في طلب العطلة لإنشاء مؤسسة في أجل أقصاه شهر واحد من تاريخ إيداعه إما بقبوله الفوري أو بتأجيل قبوله لمدة ثلاثة أشهر على الأكثر، أو برفضه للضرورة القصوى للمصلحة، بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.

وتؤدي إحالة الموظف على العطلة لإنشاء مؤسسة إلى الإيقاف المؤقت لعلاقة العمل، وتوقف راتبه وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي الرتبة، وكذا في التقاعد.

كما يستمر الموظف المعنى، خلال العطلة، في الاستفادة من التغطية في مجال الضمان الاجتماعي، وفق الشروط والكيفيات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.”

و يمكن للموظف الذي يرغب في إنشاء مؤسسة، الاستفادة من الامتيازات والإعانات الممنوحة في إطار الأجهزة العمومية لإحداث وتوسيع النشاط، طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

وتنتهي علاقة العمل، عند انتهاء العطلة، إذا أنجز الموظف مشروعه في إنشاء المؤسسة، أو إذا لم يقدم طلب إعادة إدماجه في الأجل المحدد في المادة 206 مكرر 6، ويمكن الموظف، في حالة عدم تجسيد مشروعه في إنشاء مؤسسة، طلب إعادة إدماجه في رتبته الأصلية، في أجل شهر واحد، على الأقل، قبل انقضاء العطلة، ويعاد إدماجه عند انتهاء العطلة، بقوة القانون ولو كان زائداً عن العدد، ويحتفظ، عند إعادة إدماجه، بحقوقه التي اكتسبها عند تاريخ إحالته على العطلة¹²⁹.

¹²⁹ - قانون رقم 22-22 يتم الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 80 ، الصادرة في 19 ديسمبر 2022، ص 20.

المحاضرة 13: حقوق وواجبات الموظف العمومي.

بعد أن يرسم الموظف في سلك الوظيفة العمومية يصبح حاملا لصفة الموظف العام له حقوق تجاه الادارة وواجبات نحوها وتمثل 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 المنوحة 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 للقانون 66-133 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 "الموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب "، ويكون الراتب للموظفين وفق ما جاء في نص المادة 119 من هذا القانون على العناصر التالية:

- الراتب الأساسي.

- العلاوات والتعويضات .

انطلاقا من المادة 32 المشار إليها يتبيّن أن استحقاق الموظف لمرتبه معلق بشرط أدائه للخدمة المنوطة به أي أنه وبمفهوم المخالفة فإن أي انقطاع أو توقيف عن الخدمة مآلها الخصم أو توقيف الراتب، كما هو الشأن في حالة 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 يتغاضى 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 المبدئين المعتمدين في القانون الأساسي العام للعامل من المبدئين المعتمدين في القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978، "لكل حسب مقدرته وكل 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 وكمما

وهنا يمكن القول أن ارتباط استحقاق الراتب بأداء الخدمة مرده القاعدة الجوهرية المعتمد 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 أجل التكفل بتنظيم عملية دفع رواتب الموظفين صدر المرسوم الرئاسي 304-07 ، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم تماشيا وقانون الوظيفة العمومية 06-03¹³⁰.

الاجر الاساسي (الاجر القاعدي: **salaire de base**) هو الاجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة وهو الجزء الثابت من الاجر ويرتبط مباشرة بمنصب العامل ، وتكون قيمته محددة في الاتفاقية الجماعية أو عقد العمل.

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

130 - رشيد حباني ، المرجع نفسه، ص ص 85-86.

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

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

تعويض الخدمة الدائمة : IFSP تعويض يمنح للعامل الذين يزاول عمله في الأوقات الغير العادية بصورة دائمة ، مثل العمال الذين تتقطع أوقات عملهم بأيام الراحة أو العطل بصورة دائمة ، و لايجوز الجمع بين هذه التعويضة و تعويضة عمل المنصب يحسب التعويض على أساس نسبة مؤدية من الأجر الأساسي.

تعويض الضرر: INDEMNITE DE NUISANCE تقدم للعامل الذي يزاول عمله في ظروف غير صحية او ظروف خطيرة ، و تحسب على أساس نسبة مؤدية من الاجر الأساسي.

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 لتفطية 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 بالبيت و لا تعمل.

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

3 - العلاوات او المكافآت:(les primes)

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

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

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

علاوة المسؤولية PRIME DE RESPONSABILITE : و تقدم للعامل اذا كان يتحمل مسؤولية في الهيئة المستخدمة¹³¹.

2- الحق في الحماية الاجتماعية: تظهر الحماية الاجتماعية للموظف لذوي حقوقه طبقا لما جاء في أحكام المادتين 33 و 34 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 أجيير 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

131 - رشيد جباني، المرجع نفسه، ص ص 84-88

كانت أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبتها وتحل الدولة في هذه الظروف محل الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال

5- الحق المرتبط بالضمادات التأديبية: قد يتعرض الموظف في مسيرته الإدارية لمتابعته تأديبية من طرف الإدارة نتيجة لما قد تدعشه 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 ضمادات تأديبية حماية للموظفين من هذه التعسفات ، وهي الضمادات 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 عليهما في قانون 06-03.¹³²

7- الحق في الراحة والعطل والغيابات القانونية : تنص أحكام قانون الوظيفة العمومية على حق الموظف في الراحة وهذا 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 ثلاثة ثلثين يوما في السنة الواحدة للعمل .

¹³² - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص ص 87-93.

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 تقديمها 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 ثلاثة أيام متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة طبقاً 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 مدة 3 ثلاثة أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية الآتية:
 - زواج الموظف.
 - ازدياد طفل للموظف
 - ختان ابن الموظف
 - زواج أحد فروع الموظف

وفاة زوج الموظف إلى جانب وفاة أحد أو الأصول أو الحواشى 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 الإضراب¹³³.

2- الواجبات الأساسية للموظف : لقد حدد قانون الوظيفة العمومية واجبات الموظف بشكل موحد بالنسبة لجميع الأسلام والرتب غير ان خصوصيات بعض الأسلام وشروط ممارسة المهام المنوطة بها قد تقتضي فرض واجبا خاصة على الموظفين المنتسبين على هذه الأسلام 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 أنسنت إليهم، ولا يمكنهم ممارسة نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه. كما

¹³³ -قانون الوظيفة العمومية ، ص 06

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 نوافذ المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في أحكام القانون الأساسي العام، من هنا نستنتج بأن واجب أداء الخدمة يعد من بين أهم الواجبات القانونية الملقاة على عاتق الموظف مقابل الحقوق والضمادات المخولة إليه، ويقتضي ضرورة شغل الموظف للمهام المرتبطة بمنصب عمله وكذا ضرورة شغل الوظيفة بصفة شخصية مستمرة.

2- **واجب الامتناع عن ممارسة نشاط مربح:** من دون جملة الاستثناءات التي تم حصرها أعلاه وتحت يخص 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 تصريح 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 أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه ماعدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة، ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بتراخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة، ما يخص بشكل أساسي الأسلال الأمنية أو الشبه الأمنية الذين لا يغفون من واجب الالتزام بالسر المهني حتى بعد توقيفهم عن ممارسة مهامهم، لهذا يشكل إفشاء السر المهني خطأ مهنيا جسيما يعرض مرتبه لعقوبة تأديبية كما يعتبر جريمة يعاقب عليها بالعقوبة المقررة في قانون العقوبات¹³⁴.

2-2 - واجبات ذات الطابع المهني - السياسي

¹³⁴ -رشيد حباني، المرجع نفسه، ص 106.

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 بها. والملاحظ هنا أن 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 للدولة¹³⁵.

2- واجب التحفظ: نص أحكام المادة 42 من قانون الوظيفة العمومية على أنه يجب على الموظف تجنب كل فعل يتافي 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 الوظفة العمومية على انه يجب عل الموظف ان يمارس مهامه كل أمانة وبدون تحيز ، ويدو جليا من التحليل الأولى لهذه المادة أن الهدف المتواخى 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 مستعملين المرفق العموميين وهو من شأنه ضمان استفادة المواطنين من خدمات المرافق العمومية وق نفس الشروط وبصفة غير تمييزية¹³⁶.

¹³⁵ - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص 256.

¹³⁶ - رشيد حباني، المرجع نفسه، ص ص 108-109.

المحاضرة 14 : الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين العموميين .

إن تحليل الطريقة المعتمدة لتصنيف لك رتبة ووظيفة وكل منصب عالي ذي طابع عضوي أو 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 تتطوّي عليها و مجال تدخلها و التأهيل المطلوب وأنماط التوظيف والمسؤوليات والتبعات الخاصة وتناسب النشاطات مع تطور المحيط المؤسسيي 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 1966 والذي جعل من مسألة مستويات التأهيل وطريقة توظيف عملا محوريا في عملية تصنيف الرتب والوظائف بمعنى أن مستوى تأهيل المتّسّح 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 المجموعات الأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة .

1-1- تصنيف رتب الموظفين ضمن الشبكة الاستدلالية: قد تم على أساس المعايير المذكورة تصنيف رب مخفق 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 الأسلام المتضمنة رتبة مصنفة من الصنف 11 إلى الصنف 17 في الشبكة الاستدلالية لمرتبات التي تضم 17 صنفا.

المجموعة "ب": وتضم الموظفين الحائزين على مستوى تأهيل يساوي أو يفوق شهادة البكالوريا (البكالوريا 24+ شهرا من التكوين، شهادة تقني سامي، شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو البكالوريا + 36 شهرا من التكوين) المطلوب للممارسة نشاطات تطبيق وهي الأسلام المتضمنة رتلا مصنفة من الصنف 9 إلى الصنف 10 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 للممارسة نشاطات التحكم، وهي الأسلام المتضمنة رتبا مصنفة من الصنف 7 إلى الصنف 8 في الشبكة الاستدلالية للمرتبات. وهي الأسلام المتضمنة.

المجموعة "د": وتضم الموظفين الحائزين مستوى تأهيل يساوي أو يفوق السنة السادسة من التعليم الأساسي المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ وهي الأسلام المتضمنة رتبا مصنفة من الصنف 1 على الصنف 6 في الشبكة الاستدلالية للمرتبات.¹³⁷.

2- خصائص الشبكة الاستدلالية : عن الشبكة الاستدلالية كما هي محددة في المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، ناتجة عن شبكة مستويات التأهيل المبنية 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.

¹³⁷ - رشيد حباني ، المرجع نفسه، ص ص 112-113

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 بـ 45 دينار جزائري، طبقاً للمادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 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: تطبيقاً لأحكام المادة 32 من قانون 03-06 نصت المادة 4 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07، المحدد للشبكة الاستدلالية 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: تطبيقاً لحكم المواد 119 إلى 126 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، وكذا أحكام المواد 2 إلى 8 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 يتكون راتب الموظف ويتم حسابه على النحو الآتي:

الراتب الرئيسي: وهو الذي يكافيء 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، وعده ينتج الراتب عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى والرقم الاستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الاستدلالية¹³⁸.

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

¹³⁸ - رشيد جباني، المرجع نفسه، ص ص 116-118.

التعويضات (Les Indemnites): تخصص لمكافأة وتعويض 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 لمحف الأسلام فعلى سبيل المثال يستفيد الموظفون المنتمون للأسلام المشتركة في الإدارات والمؤسسات العمومية من علاوة للمردودية وتعويض عن الخدمات الإدارية المشتركة وكذا تعويض عن الخدمات التقنية المشتركة ، في حين يستفيد الموظفون المنتمون للأسلام 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 لموظفي أن يستفيد من تعويضات مقابل المصارييف الناتجة عن ممارسة مهامه.

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

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

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

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 لتصنيف مغاير منصوص عليه في المرسوم الرئاسي رقم 07-304، المعدل مرسوم رقم 90-228ن والذى يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على الموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عيا 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 (03-06)، 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 3 و 2 من المرسوم الرئاسي المذكور أعلاهـ حيث نصتا على أن الموظفين الشاغلين لمناصب عليا هيكلية ووظيفية تابعة للمصالح المركزية وغير المركزية واللامركزية في الدولة يستفيدون من زيادة استدلالية تحدد بالإستناد إلى المقاييس التالية:**

- مستوى التأهيل المطلوب للالتحاق بالمنصب المالي العالى.
- اهمية المسؤوليات المرتبطة بالمنصب العالى
- طبيعة النشاطات المرتبطة بالمنصب العالى

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

14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	المستويات
70	59	49	40	32	25	19	14	10	7	5	4	3	2	الزيادة
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	الاستدلالية

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 $723 \times 45 = 32.535$ 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 عليه أعلاه وعليه فإن راتب موظف في الصنف 13 الدرجة 5 يشغل المنصب العالي رئيس مكتب في الإدارة المركزية هو $(195 + 723) \times 45 = 41.310$ دج¹³⁹.

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

تطبيقا لأحكام المواد 7 على 10 من المرسوم الرئاسي 304-07 المحدد لكيفيات 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 ينتهي إليها والمستوى السلمي الموافق لها 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 فاعليتها فهي بحاجة إلى خلق بيئة تنظيمية توفر على عوامل التحفيز والعمل المثير والداعم إلى العمل والتجدد والإبداع وتحدي الصعوبات وهي مآخذ صحيحة

¹³⁹ - رشيد حباني، المرجع نفسه ، ص 119

لا سيما في البلدان المختلفة إذا غالباً ما يحدث وأن يعين إطارات في مناصب حساسة على حساب المواصفات المطلوبة لشغلها من مستوى وتكوين وخبرة أو تأهيل بل غالباً ما يلجأ إلى تعينهم في حالات أخرى يستناداً إلى ولائهم وارتباطهم بحزب أو أحزاب في السلطة وتكليفهم بمهام المراقبة عمل المسؤولين ومثل هذه السلوكيات تحدث شرخاً في أوساط الموظفين وتجعلهم ينفرون من عدم شرعية كفاءة وسلطة المسؤول السلمي عديم التأهيل وقد يصل الحال بهم إلى اتخاذ مبادرات مآلها إفشال البرامج المسطرة للإدارة حتى ولو كانت تدرج ضمن منطق المرفق العام¹⁴⁰.

140 - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص 234.

المحاضرة 15: النظام التأديبي للموظف العمومي.

موضع تأديب الموظفين العموميين تحكمه نصوص قانونية وتنظيمية خاصة، وهو من المواقف الحساسة والدقيقة التي ظلت لوقت طويلاً ولا تزال نسبياً، غائبة عن الدراسات والبحوث الجامعية والفقهية ومن ثمة في الممارسة، وذلك بالرغم من إنعكاسات النظام التأديبي وأحكامه على العلاقة التنظيمية والقانونية التي تربط الموظف بالإدارة والتي قد تصل إلى حد إنهاء هذه العلاقة، فهو موضع مرتبط بالعديد من المسائل الواجب الإلمام بها وبأحكامها من بيئه العمل وشروطه¹⁴¹.

تجدر الإشارة هنا أن التشريعات الخاصة بالوظيفة العمومية في الجزائر وعلى غرار العديد من رجالات الفقه والقانون يعرفون العقوبة التأديبية على أنها "إجراء عقابي محدد بالنص توقعه السلطة التأديبية المختصة على الموظف الذي يخل بواجباته الوظيفية ويسم حقوقه ومزاياه الوظيفية"، ويمتاز هذا التعريف بأنه تضمن بينا للسلطة التأديبية المختصة والتي لا يمكن لغيرها ان توقع العقوبة التأديبية ، مع إظهار النطاق الشخصي للجزاء (الموظف) وسببه (الإخلال بواجباته الوظيفية العامة) ومضمونه وكذا آثاره (المساس بحقوق ومزايا الوظيفة دون غيرها)¹⁴²، و من هذا المنطلق عرفت الأخطاء التأديبية حيث كما عرفه 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 تامة¹⁴³، وعلى هذا الأساس عرف القرار التأديبي تبعاً للقرارات التي صدرت في معالجة هذه الأخطاء والتي قامت على مجموعة من الإعتبارات وهي كما يلي :

¹⁴¹ - سعيد مقدم المرجع نفسه، ص 389.

¹⁴² - رشيد حباني ، المرجع نفسه، ص 128.

¹⁴³ - نوري منير ، المرجع نفسه ص 142.

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

ثانياً: وفي حكم آخر كل عامل خالف الواجبات في عمل وظيفته أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة وظيفته يعاقب تأديبياً .

ثالثاً: والأخطاء التأديبية قد تحدث أثناء الوظيفة وذلك 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 عقوبة تأديبية يحق للجهة الإدارية محاسبته عليها وتوقيع الإجراء المناسب .

2- تصنيف الأخطاء التأديبية في قانون الوظيفة العمومية الجزائري: تناول المشرع الجزائري الأخطاء المهنية في الفصل الثالث من تحت عنوان الأخطاء التأديبية ، حيث أورد د تصنيف لهذه الأخطاء في المادة 177 ، وقسمها إلى أربعة اقسام حددها في المواد من 178 - 181 تبين على وجه الخصوص الأخطاء حسب الدرجة على أساسها يتم تنزيل العقوبات التأديبية وهذا وفقا لقانون الأساسي للوظيفية العمومية (06-03) الذي أورد فيه المشرع الجزائري أقسام العقوبات التأديبية في الأمر 03/06 في الفصل الثاني تحت عنوان العقوبات التأديبية وقسمها إلى أربعة أقسام حسب جسامه الأخطاء المرتكبة وهي :

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

2-أخطاء من الدرجة الثانية: 1- التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام ، 2- الشطب من قائمة التأهيل .

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

4- أخطاء من الدرجة الرابعة: التنزيل إلى الرتبة السفلية ، التسريح.

وفي المادة 178 على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن ان يمس بالسير الحسن للمصالح ، كما نصت 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 الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادة 180 و 18 أدناه

المادة 180 تعتبر 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 الرئيسية السلمية في إطار تأدية 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 عمداً في أضرار مادية أو جسمانية بتجهيزات أو أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.

- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة .

- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو الوثائق التي سمح لها بالتوظيف أو الترقية.

- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مربح آخر غير تلك المنصوص عليها في المواد 43 و 44

إن المعيار المتبوع 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 وفرقاً أيضاً بين إجراءات توقيع العقوبات والجهة المختصة في ذلك ، حيث جعل العقوبات من الدرجة 1 و 2 تقع من طرف سلطة الرئاسة بقرار مسبب وجعلت العقوبات من الدرجة 3 و 4 تقع من طرف لجنة المشتركة المتساوية الأعضاء مشكلة كمجلس تأديبي وجعل رأي اللجنة إلزامياً للسلطة الرئاسة وذلك بتصريح النص في المادة 06 من قانون الوظيفة العمومية 06-03¹⁴⁴.

3- **أقسام العقوبات التأديبية في التشريع الجزائري:** انطلاقا من مبادئ الشرعية العقوبة المعترف بها في معظم التشريعات في العالم فإن المشرع الجزائري هو الذي يحدد العقوبات التأديبية التي يجب توقعها على الموظف المذنب وإذا سمح لبعض السلطات بأن تصدر اللوائح الجزائية ، فإنها تكون مقيدة بعقوبات التي تقررها هذه اللوائح وتحصر 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 أخرى 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 وأخرى شديدة مثل القانون السوري أو العراقي ، وأوردها المشرع الفرنسي في مجموعات وكل هذه التقسيمات تصب في معيار واحد وهو التدرج بين الخفة والشدة رغم اختلاف التسميات.

والشرع الجزائري كغيره اعتمد في تقسيم العقوبات نفس المعيار أي معيار الشدة تتناسب مع خطورة الأفعال المركبة مميزة بينها في كيفية تطبيقها والسلطات المختصة بها وإجراءات تسلیطها وذلك عبر القوانين لمتناولة لموضوع التأديب في الوظيفة العامة مع بعض الاختلاف في كل مرحلة .

¹⁴⁴ - نوري منير ، المرجع نفسه، ص 153.

4- الاختصاص التأديبي "سلطة التأديب لدى المشرع الجزائري": وقف المشرع لجزائري في هذا المجال موقفا وسطا بين النظامين الرئاسي والقضائي حيث أنه حاول تجنب المساوى والأخذ بالمحاسن كل من النظامين سيمما التعسف في استعمال السلطة بالنسبة للنظام الرئاسي ، وطول الإجراءات في النظام القضائي ، وذلك منذ الإستقلال مسيرا النظام الفرنسي الذي كان مطبقا في الجزائر أثناء الاستعمار ، وبقى معتمدا هذا الموقف في جميع القوانين الناظمة للوظيفة العمومية سواء في الأمر 133/66 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 1-165 من قانون 03/06 التي تتصل على "تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعنى.

ومنح لها تسلیط عقوبة من الدرجة لثالثة والرابعة بعد اخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمع بمجلس تأديبي وذلك بنص المادة 2/165 تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر بعد أخذ رأي من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء "وتحدد المشرع عن هذه اللجان في المادة 02 من قانون 03-06 وفي المواد 63 و 64 من نفس القانون على كيفية تشكيلها وعملها .

يتضح مما سبق أن النظام المتبعة في الجزائر رئاسي و شبه 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 الممنوعة للموظف في وجه تعسف الإدراة وانفرادها باتخاذ القرارات .

5- الضمانات الممنوعة 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 يبني عليها القرار التأديبي دون جهالة أو إبهام .
- 8- تحديد لوقائع الموجبة للعقوبة .
- 9- بيان الأسس القانونية التي بني عليها القرار التأديبي.
- 10 - 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 الطعن¹⁴⁵ .

145 - نوري منير ، المرجع نفسه، ص ص 159-160

يتضح مما سبق أن المخالفات التي يقوم بها الموظف العمومي تدرج ضمن إطار النظام التأديبي الذي هو أحدى وسائل عمل السلطة الرئاسية التي تملك صلاحية التقدير وإعطاء الأوامر والمهام على تنفيذها، فالذي يقود هو من يتمتع التأديب التي تسمح له في الحالات القصوى فرض إحترام ضمان السير الحسن للمرفق العام وهي من هنا تختلف عن العقوبات الجزائية التي هي مؤسسة على الإنشغال بالنظام العام والدفاع الاجتماعي، ولذلك فإن هذا النظام التأديبي على الرغم من الإجراءات العقابية التي يتضمنها إلا أنه من جهة أخرى يجعل إدارة الموارد البشرية تعمل ضمن المداخل الرئيسية للإنضباط على تصميم أنظمة لحماية العاملين في المنظمة المستخدمة لهم وتقليل الحاجة لأنظمة المناسبين لمنع وتقليل الحاجة لأنظمة الإنضباط بهدف تعديل سلوكيات العاملين، أي أنه لابد من تهيئة المناخ والبيئة المناسبين لمنع أو التقليل من المخالفات ، كما أنها مطالبة بالعمل على تحقيق نوع من التكامل بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية لضمان العادلة والموضوعية وتذليل الكثير من المشاكل بين الإدارة والعاملين، من ذلك مثلا التركيز على معايير التقويم الأداء للتقليل من شعور الأفراد بالغبن الذي يدفعهم إلى بعض السلوكيات غير المنضبطة ، مع مراعاة الحوافز المادية والمعنوية الضرورية التي تقضيها طبيعة الوظائف الممارسة وفروع نشاط القطاع كقطاعات السيادة والمناصب الأكثر تعرضًا للإغراء¹⁴⁶.

146 - سعيد مقدم، المرجع نفسه، ص 404

قائمة المراجع المعتمدة:

1- باللغة العربية:

1. العنبي رضوان، البيروقراطية الإدارية ومسألة التقويم التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2015.
2. أحمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودوها في تطوير منظمات الأعمال، جامعة الجزائر ، دس ن.
3. إعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، جامعة عين شمس، القاهرة، ط1، 1994
4. بوكفوس هشام ، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة افتراضية العمومية الجزائرية، مذكرة ماجيستر ، جامعة قسنطينة ، 2006.
5. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الامة، الجزائر، 2016.
6. - سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2022 ..
7. سعيد مقدم ،الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2013
8. شينوني عمر، نحو تسيير رشيد للموارد البشرية، الديوان الوطني لتكوين المتواصل وترقيته ، الجزائر .2015،
9. باري كتشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
10. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2001.
11. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر،.. الإسكندرية ،2000.
12. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية(وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2015.
13. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997 .
14. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة ،جامعة القاهرة، 2003.
15. عمار بوحوش ،نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الاسلامي ، بيروت ، ط1، 2006 .

16. مهمل عادل أمين، مطبوعة إدارة الموارد البشرية موجهة لطلبة سنة ثلاثة إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3.
17. خالد الرجم وأخرون، مطبوعة مقاييس إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2017.
18. جاري ديسير، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2012.
19. نعيمة عبد الله جاسم ،تأثير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي ،مجلة الباحث للدراسات القانونية والأبحاث القانونية والقضائية، العدد 45 ، أوت جامعة الرباط ، 2022.
20. فارس بوباكور و سهام العقون، إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي –العلاقة وآليات التأثير -،مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية ، جامعة الوادي ، العدد10، العدد01، الجزء 01، 2017.
21. مؤيد سالم، القوة التنظيمية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
22. رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، دار النجاح، الجزائر، 2012
23. ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017
24. سر الختم محجوب علي، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي (تحرير ناصر محمد الصائغ) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، 1986.
25. إبراهيم محمد العواجي، الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية : المفاهيم والتطبيق، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي (تحرير ناصر محمد الصائغ) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، 1986.
26. ورزق هشام وبن أعراب محمد، تحولات القانون الإداري في ظل دولة ما بعد الحداثة- قانون الوظيفة العامة نموذجا- مجلة العلوم الإنسانية ، المجلد32 العدد03 ، ديسمبر 2021.
27. صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 .
28. ساحلي مبروك، الإدارة العامة الجديدة كآلية للإصلاح الإداري تجارب دولية، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة سطيف2، مجلد 16، العدد04، 2019.
29. لعرابي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الجديدة : نظرة نقدية وتحليلية ، مجلة البحوث السياسية والإدارية جامعة الجلفة، 2014.

30. أشرف عبد العزيز موسى ، الإصلاح الإداري في الوزارات الفلسطينية ودوره في تعزيز الحكم الرشيد ،جامعة القدس فلسطين ، 2011.
31. صالح بلحاج، السياسات العامة الديناميكيات والمعارف، درا إبن مرابط، الجزائر ، 2015.
32. بوطويل رقية ، الإدارة العامة الجديدة للإصلاح الإداري بين الضرورة والاختيار "دراسة تجارب دولية" ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 24 ، العدد 01، 2021.
33. عبد المنعم، محمد علاء، أبحاث الإدارة العامة وعلاقتها بالسياسات العامة في الوطن، سياسات عربية العدد 42، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة 2020..
34. كنزة مغيش، إشكالية إصلاح الدولة في ضوء مقاربة المناجمت العمومي الحديث، مجلة إدارة ، العدد 51.
35. محمد نور برهان تكنولوجيا المعلومات في الادارة العامة العربية تحديات الواقع واستراتيجيات المستقبل،(الإدارة العامة في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1987،.
36. زيد منير عبوى وسامي حريز ، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق، عمان 2006،.
37. ياسين ربوح، أنظمة الوظيفة العمومية وموقف المشرع الجزائري منها، مجلة الحقيقة، العدد 42،جامعة أدرار ، 2018.
38. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون الوظيفة العمومية (03-06)، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006.
39. - قانون رقم 22-22 يتم الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 80 ، الصادرة في 19 ديسمبر 2022.

2- باللغة الأجنبية:

- 1- 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.
- 2- Bezes Philippe. Les hauts fonctionnaires croient-ils à leurs mythes ? L'apport des approches cognitives à l'analyse des engagements dans les politiques de réforme de l'État. Quelques exemples français (1988-1997). In: Revue française de science politique, 50é année, n°2, 2000.