

علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات لـ "ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين:

2017-2016

*Relationship of Needs with Job Performance:*

*The application of Maslow's needs ladder theory to the reality of Algerian employees: 2016-2017.*

د. نصير سمارة<sup>1</sup>

1 أستاذ محاضر. كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية. جامعة الجزائر 03

[assirsemara@yahoo.fr](mailto:assirsemara@yahoo.fr)

د. نجية حمدي<sup>2</sup>

2 أستاذة محاضرة. جامعة مولود معمري تيزي وزو.

تاريخ القبول: 2018/08/28

تاريخ الاستلام: 2018/03/11

#### الملخص:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى علاقة الحاجات بالأداء لدى الموظفين الحكوميين الجزائريين من خلال تطبيق نظرية سلم الحاجات الخمسة لـ "أبراهام ماسلو" والمتمثلة في: الحاجات الفسيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، التقدير وحاجات تحقيق الذات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مَقْرُونًا بأرقام وإحصائيات صادرة عن مؤسسات رسمية وغير رسمية. دَلَّت النتائج على أن هذه العلاقة وثيقة جدًا، كما أن الأداء الوظيفي في الجزائر يتراوح بين الضعيف أحيانًا والمُعطل أحيانًا أخرى، بسبب عدم تمكن هذه الوظائف من اشباع مختلف حاجات الموظفين.

**الكلمات الدالة:** الحاجات، الأداء، الموظفين الجزائريين، الانسحاب الوظيفي، بيئة العمل.

#### Abstract :

This study aims at identifying the relationship between the needs and the performance of the Algerian government employees through the application of Abraham Maslow's five-needs theory of physiological, security, social, assessment and self-realization needs. The study adopted the analytical descriptive method, together with figures and statistics issued by official and non-official institutions. The results indicate that this relationship is very close, and that the job performance in Algeria varies between the weak and the sometimes disabled, because these jobs cannot satisfy the different needs of the employees.

**Keywords :** needs, performance, Algerian employees, career withdrawal, working environment.

## مقدمة

ذَهَبَت الكثير من الدراسات الإدارية إلى اعتبار أن الكفاءة والمقدرة هما أساس الأداء المرتفع، لهذا تعمل الإدارات المختلفة على توفير الموظفين المؤهلين والأكفاء وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بوظائفهم<sup>1</sup>. بالمقابل، أجمعت كل نظريات الدوافع<sup>2</sup> دون استثناء، على أن هناك علاقة بين الحاجات<sup>3</sup> والأداء الوظيفي<sup>4</sup>. وتتلخص هذه العلاقة في أن اشباع هذه الحاجات هو من يجعل الأداء عال، والحرمان منها هو من قد يقلل أو يعطل هذا الأداء.

ومنه يُمكن صياغة مُشكلة الدراسة في السؤالين التاليين: كيف تَبْدُو العلاقة بين الحاجات والأداء في الإدارات الحكومية الجزائرية؟ وهل تُعزِز الأداء مرهون بقدرة الوظيفة الحكومية الجزائرية على اشباع حاجات الموظف المختلفة؟ أم لا؟

تَهْدَف هذه الدراسة إلى محاولة ربط الأداء بنظرية هرم الاحتياجات التي طَرَحَهَا "أبراهام ماسلو" (A. Maslow) في العام 1954، ثم القيام بدراسة تطبيقية على واقع الموظفين الحكوميين الجزائريين. وعليه، فالاهتمام بدراسة هذا الموضوع، تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإدارية، بما يَكْفُل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، وأهداف المجتمع الذي يعيشون فيه.

كما تَسْتَدْعِي هذه الدراسة قيام الإدارة بدراسة حاجات الموظفين وذلك لوضع برامج لإشباع هذه الحاجات حسب الأولوية والانتقال في عملية الاشباع من مستوى لآخر حسب فئات العمال والمستخدمين والاطارات وحسب نوعية العمل، دون إغفال طبعاً مجموع القيم الاجتماعية، ضُغُوط ومُتطلبات المحيط المادي والثقافي التي تُؤثِّر في دافعية الموظفين.

وسيتِم بسط الموضوع على أساس نظري، في الجزء الأول. من خلال استعراض افتراضات النظرية، الحاجات التي تقوم عليها النظرية وأخيرا تقييم النظرية. وسيبحث الجزء الثاني، في التطبيقات المُمكنة لهذه النظرية على واقع الموظفين الحكوميين الجزائريين. يُحْتَمَم هذا التحليل، بتقديم إجابات للسؤالين المطروحين أعلاه.

## أولاً: نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو<sup>5</sup> (A. Maslow)

وقع الاختيار على هذه النظرية، وتتخلص الأسباب الدافعة إلى اختيارها من بين جميع نظريات الدوافع إلى:

✓ أنها من النظريات المعروفة كثيراً في الجزائر مقارنة بالنظريات الأخرى، عند الباحثين والدارسين في

حقل الإدارة العامة

✓ وأنها الأصل الذي تفرعت منه بقية نظريات الدوافع بنوعيتها: نظريات المحتوى ونظريات الاختيار

العقلاني

✓ كما أن الفرضيات التي تقوم عليها هذه النظرية أكثر عمومية من غيرها، ما يجعل تطبيقها أسهل

على الواقع الإداري الجزائري.

✓ والأهم من كل الأسباب السابق ذكرها، أنها تنتمي إلى نظريات المحتوى التي تُرجع سبب السلوك

إلى مجموعة من الدوافع وليس إلى دافع واحد فقط. وبما أن هذه الدراسة تُركّز على قطاع كبير

ومُتباين من الموظفين يصل تعدادهم إلى أكثر من 2 020 172 موظف، يَخْتَلِفون كثيراً من حيث

الوضع الوظيفي والتعلم والخبرة...، فإن الاعتماد على دافع واحد فقط، مهما كان تأثيره، يُخلُّ

بعمومية الدراسة.

وستُعْرَضُ الافتراضات التي تقوم عليها النظرية، في خطوة أولى. ثم سيُلْقَى الضوء على النظرية ذاتها،

بمعنى عرض الاحتياجات الخمس الأساسية التي قامت عليها النظرية. وسيُعمل، في الأخير، على تقييم عام

وشامل للنظرية.

### 1- افتراضات النظرية

تقوم نظرية الحاجات على مجموعة من الافتراضات تتمثل في:

أ- ان الدافع من وراء السلوك هو تلبية احتياجات الفرد الأساسية، كما أن نوعاً واحداً من السلوك يمكن

أن يكون سببه مجموعة من الدوافع.

ب- ان احتياجات الفرد مُرتبة ترتيباً سُلّمياً حسب الأهمية، وتُظهر حاجة أعلى من الأولى يتوقف على

مدى إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة وهكذا.

- ت- ان الاحتياجات الدنيا مُمتلئة في الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمن، والتي تقع في قاعدة هرم "ماسلو" للاحتياجات<sup>6</sup> لها الأولوية في الإشباع على باقي الاحتياجات العليا الأخرى والتي تشمل الاحتياجات الاجتماعية، احتياجات التقدير واحتياجات تحقيق الذات<sup>7</sup>.
- ث- إن محاولة تصنيف الحاجات أمر غير مُجدد لأسباب علمية وعملية، وأن تصنيف الدوافع يجب أن يُبنى على الأهداف وليس على المُسببات أو حتى على السلوك نفسه.
- ج- إن دافع الجوع أو أي دافع فسيولوجي آخر، يُمكن استبعاده كأساس لأيّة نظرية في الدوافع. كما أن الدافع الذي يُمكن تحديده أو ربطه بمكان مُعين، لا يُمكن الاعتماد عليه كمؤشر عام للدوافع الإنسانية.
- ح- إن الكائن البشري يَتَمَيَّز بالشُمول والتكامل مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية صُدُور رُدُود أفعال عنه تتسم بالانفرادية، الانعزالية وتكون مُحددة وجزئية.
- خ- إن الاعتماد على البيئة (المحيط أو الواقع) كعامل أساسي في تفسير سلوك الكائن البشري، لا يُمكن أن يُغنيانا عن نظريات الدوافع في تفسير سلوك الانسان.
- د- إن نظريات الدوافع، عموما، ونظرية سلم الحاجات، خصوصا، يجب أن تُركز على الانسان وليس الحيوان.
- ذ- إن الدوافع ليست مُرادفة للسلوك.
- ر- إن السلوك البشري قد يتم توجيهه عن طريق مجموعة من الاحتياجات، كما أنه يتوجه استنادا إلى عوامل بيئية.
- ولفهم هذه الافتراضات أكثر، لا بُد من محاولة إثباتها (أو على الأقل إثبات جزء منها فقط) وهي مهمة سيتولاها العنوان الفرعي الآتي والعنوان الفرعي الذي سيليه مباشرة.

## 2- الاحتياجات التي قامت عليها النظرية

هناك خمسة مستويات تشرح أسبقية الحاجات هي: الحاجات الفسيولوجية؛ حاجات الأمن؛ الحاجات الاجتماعية؛ حاجات التقدير وأخيرا، حاجات تحقيق الذات.

### أ- الاحتياجات الفسيولوجية

إن الحاجة التي تأتي في المرتبة الأولى، والتي تُعتبر قاعدة كل نظريات الدوافع هي ما يُسمى بالاحتياجات الفسيولوجية<sup>8</sup>؛ كالأكل، الشرب، الدفء والمسكن ... إن احتلال هذه الاحتياجات

الفسولوجية للمرتبة الأولى في الترتيب الهرمي، جعلها تُعدُّ أهم الاحتياجات الأخرى على الإطلاق. ذلك أن أولوية الأولويات لدى الفرد هي إشباع حاجياته الفسولوجية المتنوعة، كحاجته إلى الطعام مثلا. الشيء الذي يُلهمه عن التفكير في الاحتياجات الأخرى، التي تُصبح كُلهَا أمور هامشية وثانوية بالنسبة إليه. فالفرد الموظف في سعيه الحثيث لتلبية احتياجاته من الطعام، عندما يُشبعها اليوم تجده يتحدث مع نفسه يقول: "اليوم كل الأمور على ما يُرام، ما دُمْتُ قد أشبعت حاجتي من الطعام، ولا بأس إن هي أشبعت غداً أيضاً، أو لمدة ستة أشهر متتالية، ويا ليتها تُشبع مدى حياتي المهنية، بل مدى الحياة"<sup>9</sup>. وهذا يعني أن الفرد دائم التفكير في احتياجات الطعام، الأمر الذي قد يسمح بوصفه كائن جائع، فالجوع يجعل مفهوم الحياة لدى الفرد يُساوي الطعام. ولمن أراد أن يعرف حقيقة ذلك، يكفي أن يحرم نفسه منها لفترة معينة، فيعرف أنها بمثابة المُحرك الذي يدفعه لتحقيقها. وعلى هذا الأساس، فإن احتياجات أخرى مثل: الحصول على سيارة، الرسم، الحب والاحترام...، تُصبح كُلهَا مسائل هامشية وثانوية بل وأحيانا منسية. ومثل هذا الشخص يكون شعاره، كما ذكر "ماسلو": "بالخبز وحده يحيا الانسان"، وذلك في حالة عدم وجوده! وإذا ما شعر الانسان بالجوع، فإن الخبز هو الحاجة الوحيدة التي تشغل ذهنه واهتمامه، ويُقنع نفسه في هذه اللحظة بأن كل شيء يمكن أن يسير على ما يُرام إذا ما توفر له الخبز فقط. وتكون للحاجات الفسولوجية السيطرة والغلبة على سلوك الفرد، فيظهر سلوكه متأثرا بها بشكل واضح في أوقات المجاعات والأزمات الاقتصادية مثلا.

### ب- الاحتياجات الأمنية

إلا أنه بمجرد إشباع الموظف درجة كافية من هذه الاحتياجات الفسولوجية، فإن مجموعة أخرى من الاحتياجات سرعان ما تظهر. ويُنسى الموظف سريعا جوعه السابق، ويبدأ في التركيز على إشباع تلك الاحتياجات الجديدة، والتي لم يكن يشعر بها عندما كان يتصور جوعا. وهذه المجموعة الجديدة من الاحتياجات، يُطلق عليها اسم الاحتياجات الأمنية. وكل ما قيل عن الاحتياجات الفسولوجية، يُمكن تكراره بشأن هذه الاحتياجات الجديدة. فالموظف هنا يكون شعاره: "بالأمن وحده يحيا الانسان"، فإذا أُجريت عملية سبر الآراء في المكاتب الحكومية والإدارات المختلفة، وطُرح السؤال الآتي: لماذا تَعْمَلون؟ فإن الإجابة المألوفة، بالإشارة أو بالكلام، هي من أجل تحقيق الأمن<sup>10</sup>. ويحقق الفرد إشباع حاجته للأمن والاستقرار عن طريق تواجده في مجتمع آمن يحكمه النظام أو من خلال وظيفة مُستقرة أو الرغبة في فتح حساب للتوفير أو الرغبة في الحصول على وثيقة للتأمين... من جانب آخر، يمكن تحقيق احتياجات الأمن بتفضيل المؤلف والمعروف من الأشياء أو الشعور بأهمية العقيدة الدينية، التي تطرح فلسفة عامة تنظم وتفسر العالم في صورة شمولية منتظمة وذات معنى. كما يُمكن اعتبار مسائل أخرى

كالعلم والفلسفة...، كمحاولة لتحقيق احتياجات الأمن. وتبرز قيمة احتياجات الأمن بدرجة كبيرة في حالات الطوارئ من حروب، أمراض وكوارث طبيعية...

### ت- احتياجات الانتماء، الحب والعطف

وإذا ما تم تأمين الشخص على حياته بإشباع الاحتياجات الفسيولوجية والاحتياجات الأمنية، فإنه تبدأ احتياجات الانتماء، الحب والعطف في الظهور. ويبدأ من ثمّة جوع من نوع آخر، يبدأ في السيطرة على الفرد وهو جوع الانتماء إلى الجماعات رسمية كانت أم غير رسمية، وربط علاقات مع الآخرين وخلق صداقات مع الغير، والحاجة إلى الزوجة والأولاد.

### ث- احتياجات التقدير

وإشباع الاحتياجات السابقة. يبدأ نوع رابع من الاحتياجات في الظهور، يتمثل في احتياجات التقدير. فكل الأشخاص، باستثناء المرضى منهم، تكون لديهم الحاجة أو الرغبة في الحصول على قبول وتقدير عال لأنفسهم، كما أنهم يسعون لاحترام الذات واحترام الآخرين لهم ولمقدراتهم وانجازاتهم.

وحاجات التقدير يُمكن تقسيمها إلى نوعين: يتمثل النوع الأول، في الحاجة إلى القوّة والإنجاز والمقدرة والثقة في مواجهة الآخرين والرغبة في الاستقلال والحرية؛ في حين أن النوع الثاني، يتمثل في الحاجة إلى الشهرة والمكانة والاعتراف والأهمية. إن تحقيق احتياجات التقدير يدفع إلى الشعور بالثقة في النفس والأهمية والقوّة والمقدرة، أمّا عدم تحقيقها قد يقود إلى الشعور بخيبة المسعى، كما قد يُولد أثاراً مرضية.

### ج- احتياجات تحقيق الذات

وإذا ما تمّ للموظفين تلبية جميع احتياجاتهم السابقة، فغالبًا ما تجدهم يخضعون للسكون رغم تعبهم الشديد، فهم دائمو الحركة من أجل بلوغ السعادة. هذه الأخيرة، قد يستشعرونها من خلال تأديتهم لبعض الهوايات، كرسم لوحة فنية أو كتابة قصيدة شعرية أو تمضية وقت الفراغ بتأليف رواية درامية أو ممارسة بعض الأنشطة الرياضية... فكل واحد منهم يعمل من أجل تحقيق ذاته من خلال الهواية التي اختارها لنفسه، بمعنى أن كل واحد منهم يسعى إلى تلبية احتياجات تحقيق الذات بطريقته الخاصة.

إن هذه الاحتياجات الأخيرة نعني بها، في سياق هذه الدراسة، أن يُصبح الفرد على الوجه الذي يَبْغيه لنفسه. وهذه الاحتياجات أقلُّ وُضوحًا من غيرها، لأن معظم الموظفين لا يرتبطون بها كثيرًا، فهم لا يزالون منهمكين في إشباع الحاجات الثالثة والرابعة. وعلى الرغم من أن تحقيق الذات يُسيطر على قلة من الموظفين فإنّه يُؤثر تقريبًا في كل الموظفين، فهم يختارون الوظائف التي يُحبونها ويجدون إشباعًا معينًا من انجاز الواجبات التي تتضمنها. وبالدرجة التي يشعر بها الموظفين أن الحاجة الخامسة لها أهمية، فإنهم يجدون في عملهم نوعًا من التحدّي الذي يُؤدي إلى الإشباع الداخلي.

### 3- تقييم النظرية

إن أول ما يلاحظ على هذه النظرية هو أنها ذات تصور عام، فهي لا تختص بشؤون الموظفين العاملين في الإدارات العامة الحكومية، بل إنّها تتكلم عن الفرد عمومًا سواء كان موظفًا أو غير ذلك. الشيء الذي يدفع إلى طرح السؤال الآتي: ما هي قيمة النظرية بالنسبة للتنظيم والمنظمات الحكومية؟

#### أ- قيمة النظرية

تَبْدُو قيمة نظرية سلم الحاجات لـ "أبراهام ماسلو" في كونها لقيت اهتمامًا كبيرًا من طرف الباحثين، خاصة من طرف أولئك العاملين في مجال علوم التنظيم الإداري. فكل الكتب تقريبًا التي أُلْفِت حول موضوع الإدارة العامة، السلوك التنظيمي، العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد... لا تكاد تخلو من هذه النظرية.

كما أن الكثير من الباحثين والدارسين استفادوا من هذه النظرية في أبحاثهم، ولعل أبرزهم "دوقلاس ماكر جر (D. McGreogor)". وهذا دليل على أن النظرية تشتمل على بعض الحقائق العلمية والعملية الهامة، نذكر من بينها أن افتراض "ماسلو" بأن تحقيق احتياج معين، يكون السبب والدافع لتحقيق احتياج أعلى أمر صحيح. وهذا بتأكيد العديد من الدارسين أمثال "كوفر و أبلي" (Cofer&Appley)، اللذان أكدوا أن الأفراد عند جوعهم أو عطشهم أو خوفهم لا يفكرون في الاحتياجات الأخرى مُطلقًا<sup>11</sup>.

ويبدو من الواضح أيضا: "في ضوء المعلومات الميدانية والتجريبية عن التنظيمات الإدارية أن الموظفين [...] والاداريين المسؤولين يحملون كثيرا من [...] الحاجات التي ترنو وتتطلع إلى الإشباع"<sup>12</sup>، والتي هي بمثابة الدافع إلى العمل.

أثبت أيضا "كيث ديفيز" (Keith Davis) أن نموذج أسبقية الحاجات، قابل للتطبيق على المديرين والعاملين المهنيين المتخصصين في المنظمات المختلفة. حيث أن الموظفين بالمستويات الدنيا انصب

اهتماماتهم على المسائل المتعلقة بالمرتبات والأجور والأمن الوظيفي، كما أن اهتمامات رفاقهم الموظفين بالمستويات العليا كانت تتعلق بمسائل ترتبط بتحقيق الذات. من جهة أخرى، اعتبر "دي فيز" نظرية "ماسلو" بمثابة وسيلة ملائمة مريحة تساعد على فهم أيّ الحاجات أكثر سيادة وسيطرة على دوافع الفرد العامل في وقت معين.

وتُتيح بالإضافة إلى ذلك، الفرصة للاستبصار في الماضي واتجاهات المستقبل. فأسبقيه الحاجات مثلاً، تفسر السبب في التركيز على الأجور في الصناعة خلال القرن التاسع عشر للميلاد، والنمو التدريجي لتأكيداتها في القرن العشرين للميلاد. وفي الثلاثينيات بدأت قوانين التأمينات تظهر وتسير جنباً إلى جنب مع قوانين الأمن الصناعي حتى الخمسينيات، فالأمن والسلامة كانا في المرتبة الثانية من حيث أسبقيه الحاجات، وبعد أن تمّ مواجهتهما واشباعهما بدأ التأكيد يتركز على الحاجات ذات الأسبقيه الثالثة وهي الحاجات الاجتماعية. وهذا يُشير إلى أنّه في المستقبل، ستصبح الحاجات الثلاث الأولى في الترتيب الهرمي، التي تتضمن أساساً العلاقات الإنسانية أكثر سيطرة على علاقات العاملين<sup>13</sup>.

#### ب- حُدود النظرية

لكن من جانب آخر، وَضَعَ "ديفيز" حُدوداً لهذه النظرية. فما هي حدود هذه النظرية؟ يعتقد "ديفيز" أن الطريقة الخمسية لتصنيف الحاجات غير طبيعية إلى حدّ ما، لأنّه في مواقف الحياة الواقعية تتفاعل جميع الحاجات بعضها مع بعض في ثنايا الشخص بأكمله<sup>14</sup>، كما يُوضح ذلك الشكل التالي. ثم إن إشباع الحاجة رقم 1 لا يؤدي حتماً إلى إشباع الحاجة رقم 2، وإشباع الحاجة رقم 2 لا يؤدي بالضرورة إلى إشباع الحاجة رقم 3 وهكذا. فقد يحدث أن يقوم الفرد بإشباع الحاجة رقم 1 جزئياً، لكن حاجته هذه قد تزداد دون أن تظهر هناك حاجة رقم 2. ومثال ذلك، الشخص الذي أشبع حاجته المتمثلة في تكوين ثروة قدرها 100 مليون دينار جزائري، قد لا تتوقف عند هذا الحدّ بل ستزداد هذه الحاجة ويُحاول إشباعها ثانية بأن يُحقق 200 مليون دينار جزائري أخرى وهكذا.

وفي نفس هذا الاتجاه، ذهبت "ميشال ساندر" (Michel Sandra). حيث قدّمت انتقادين لنظرية سلم الحاجات: يتمثل الانتقاد الأول، في أنّه لو كانت احتياجات الأفراد العليا تُشبع مباشرة بعد إشباع الاحتياجات التي هي أدنى منها، فبماذا يُفسر سلوك بعض الأفراد الذين قد لا يتنازلون من مستوياتهم العليا الأخلاقية أو قيمهم الاجتماعية أمام عدم إشباع الحاجات الفسيولوجية؟ فقد تُفضل المرأة الحرّة الشريفة الموت جوعاً ولا تُقرط في عرضها؛ أمّا فحوى الانتقاد الثاني: إذا كان إشباع الحاجة الأدنى

يؤدي حتمًا إلى ظهور حاجات أعلى، فبماذا نفسر سلوك بعض الأفراد الذين رغم إشباعهم لحاجاتهم الفسيولوجية، فإنهم لا يبحثون عن إشباع الاحتياجات العليا كالحاجة إلى التقدير والاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات؟<sup>15</sup>

### ثانيًا: تطبيق نظرية "ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين

الهدف من وراء ذلك معرفة ما إذا كانت الوظيفة الحكومية في الجزائر، قد حَقَّقت للموظف كل احتياجاته الخمس السابقة أم أنها لم تتمكن من تحقيقها له. فإذا وُجد أن احتياجاته مُحَقَّقة من طرف وظيفته، فهذا يعني أن الموظف راض عن وظيفته وبالتالي فهو مُلتزم تُجاهها بأداء عال، أو العكس أي أنها لم تستطع تلبية احتياجاته. ما يجعله في سعي دائم من أجل تلبية مختلف هذه الاحتياجات خارج مجال وظيفته، وهو سبب كاف لأن يُلهيه عن أداء واجبات وظيفته الحكومية بهذاء الأداء العالي.

#### 1- الموظف الجزائري والاحتياجات الفسيولوجية

دَكَر "ماسلو" أن الاحتياجات الفسيولوجية المُتَشَكِّلة من الحاجة إلى الطعام، الماء والمسكن. تُمَثِّل قاعدة الهرم لاحتياجات الكائن البشري. لهذا يسعى الموظف لتلبيتها أولاً، ما يجعل الاحتياجات الأخرى هامشية، ثانوية وأحياناً منسية. بالعودة إلى الواقع الجزائري، يُلاحظ أن هناك العديد من الأسباب التي لها تأثير مُباشر على عدم إمكانية إشباع الموظف العام الحكومي لاحتياجاته الفسيولوجية المتنوعة: كالأكل، الشرب والمسكن. ويبدو أن هذه الأسباب العديدة، يُمكن اختصارها فيما يلي:

#### أ- ارتفاع نسبة الإعاقة

يتسم المجتمع الجزائري بظاهرة العائلة الممتدة، التي تجعل الموظف شديد الارتباط بعائلته. ما يجعله في أحيان كثيرة، مُلْزَمًا ومَسْئُولًا تُجاهها عن توفير هذه الاحتياجات الفسيولوجية لها. وفي هذا السياق، يُشار إلى أنه في العام 2017 بلغت نسبة معدل الإعاقة المُعَرَّف كحاصل القسمة لمجموع فئتي الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 15 سنة (12 300 000) وبالبالغين 60 سنة فأكثر (4 177 000)<sup>16</sup> على تعدادات الوظيفة العمومية لنفس العام والتي بلغت حوالي 2 020 172 موظف وعون عمومي<sup>17</sup> قد بلغ 8.15 شخص لكل موظف واحد.

كما يُقدَّر عدد ذوي الاحتياجات الخاصة بحوالي 4 000 000 نسمة<sup>18</sup>، أي ما يعادل نسبة 9.68 من المئة من إجمالي السكان البالغ عددهم بأكثر من 41 700 000 يوم 1 جويلية 2017م<sup>19</sup>. ما يعنى ارتفاع نسبة الإعالة في الجزائر.

#### ب- انخفاض معدل مساهمة المرأة في القوى العاملة

بلغ إجمالي السكان المُشتغلين خلال شهر سبتمبر 2017، حسب تعريف المكتب الدولي للعمل، حوالي 12 298 000 شخصا على المستوى الوطني، بينما قُدِّر حجم الفئة النسوية الناشطة 2 479 000 وهو ما يُمثل نسبة 20.2 من المئة<sup>20</sup>. بالمقابل يبلغ تعداد العنصر النسوي في الوظيفة العمومية 720 330، أي ما نسبته 35.65 من المئة من التعداد الإجمالي<sup>21</sup>.

يبدو أن انخفاض مُعدل مساهمة المرأة الجزائرية في القوى العاملة لاعتبارات دينية، ثقافية واجتماعية. زاد من الأعباء المالية والواجبات، التي تقع على عاتق الموظفين الذكور في العائلة الجزائرية.

#### ت- ارتفاع تكاليف المعيشة

يُعدّ من الأسباب المباشرة لعدم إمكانية إشباع الموظف الحكومي الجزائري لاحتياجاته الفسيولوجية المتنوعة، حيث بلغ مُعدل التغيّر السنوي لأسعار الاستهلاك خلال العام 2017 نسبة 5.6 من المئة<sup>22</sup>. بالمقابل، ارتفع مستوى الأجور الشهرية للموظفين العاملين في الإدارات الحكومية، المؤسسات والهيئات التي يحكمها قانون الوظيفة العامة، بنسبة 7.4 من المئة<sup>23</sup> بدءا من العام 2010 وإلى اليوم. ليصل المتوسط الشهري لأجورهم حوالي 51 000 دينار جزائري<sup>24</sup>. إن عقد مقارنة بسيطة بين النسبتين، يوضح أن ارتفاع الأسعار خلال عام واحد فقط، قد امتص تقريبا الزيادة المُقرّرة في أجور الموظفين خلال السبع سنوات، ما يجعل من الاستحالة بمكان تلبية الموظف لجميع احتياجاته الفسيولوجية.

ضاعف أيضا في تآكل القدرة الشرائية للموظفين ارتفاع معدل التضخم، الذي بلغ منذ شهر فيفري 2017 إلى غاية جانفي 2018 حوالي 5.2 من المئة<sup>25</sup>. وأحد أهم الأسباب التي أدت إلى ارتفاع الأسعار، يكمن في التدهور المستمر لقيمة الدينار الجزائري أمام الدولار الأمريكي. حيث فقد نحو 20 من المئة من قيمته خلال سنتي: 2017/2016، وبلغ خلال آخر تداول له 0.0086 دولار أمريكي<sup>26</sup>. بسبب تراجع الاحتياط النقدي الموجود في حوزة البنك المركزي، إذ تراجع هذا الأخير من 105 مليار دولار أمريكي شهر يوليو 2017م<sup>27</sup> إلى 97.3 مليار دولار أمريكي مع نهاية 2017م<sup>28</sup>. وينعكس تراجع سعر صرف العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية سلبا على الأسعار في السوق المحلية، حيث يؤدي ذلك إلى

غلاء أسعار السلع المستوردة بشكل مباشر، كما ترتفع أسعار السلع المصنعة محليا التي تستعمل مدخلات مستوردة في إنتاجها (مواد أولية، سلع وسيطة، تجهيزات وغيرها).

### ث- أزمة السكن

تُشير الأرقام الرسمية إلى أن توزيع تسليم السكنات خلال العام 2017 بلغ حوالي 302 000 وحدة سكنية من مختلف الصيغ، لثُضاف إليها حوالي 3.7 مليون وحدة سكنية سَبَقَ توزيعها في الفترة الممتدة من العام 1999 إلى غاية العام 2016م<sup>29</sup>. ورغم هذا العدد الهائل من الوحدات السكنية الموزعة، لا تزال شريحة معتبرة من الموظفين لم تُشبع بعد حاجتها من السكن للعديد من الأسباب. حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وُجُود ما مُعدَّله 7.15 شخص في شُقَّة واحدة، وهو بعيد عن المقاييس الدولية بكثير<sup>30</sup>.

فَسَحَ غياب أرقام رسمية تُظهر أعداد الموظفين المستفيدين وغير المستفيدين من سكنات بمختلف الصيغ، المجال لاستطلاعات الرأي المُنجزة من جانب هيئات غير مُتخصصة. ففي يوم 21 كانون الأول /ديسمبر من العام 2017 أُطلِّقت يومية النهار، وهي جريدة تصدر باللغة العربية مُولية كثيرا للسلطات العمومية، استطلاعاً للرأي أظهر أن 41 من المئة من الموظفين الذين شملهم الاستطلاع يَسْتَأْجِرُونَ مساكنهم، بالرغم من الأجر الزهيد الذي يَنقَاضُونَهُ. فيما أكد 40 من المئة أنهم يَمْلِكُونَ مسكناً خاصاً، أما 15.5 من المئة الآخرون فَيَقْطُنُونَ في بنايات فوضوية<sup>31</sup>.

أما فيما يَخُص الإيجار، فقد أكَّدَ الاستطلاع أيضاً، أن 58 من المئة من الموظفين يَسْتَأْجِرُونَ مساكنهم بأكثر من 15000 دينار جزائري (حوالي 131.76 دولار أمريكي)، في حين إن 28 من المئة يَسْتَأْجِرُونَهَا بمبلغ أقلّ من 15000 دينار جزائري، ويَدْفَع 14 من المئة مبلغاً رمزياً باعتبار أنهم يَقْطُنُونَ في مساكن وظيفية<sup>32</sup>.

يَبْدُو من خلال الأرقام السابقة، أن هناك مفارقة كبيرة وواضحة بين احتياجات غالبية الموظفين الحكوميين وبين أجرهم المُتَوَاضع. ما يَدْفَع إلى طَرْح السؤال الآتي: ماذا يفعل الموظف الحكومي الجزائري من أجل تحقيق احتياجاته واحتياجات من يُعِيلُونَهُم الفسيولوجية، في ظلّ دخله المحدود وارتفاع أسعار المواد الواسعة الاستهلاك وأسعار الإيجار؟

بالنظر مرّة ثانية إلى الواقع الإداري الجزائري، نرى أن هناك عدّة طرق أو بدائل يأخذ بها غالبية الموظفين الحكوميين من أجل زيادة مداخيلهم، حتى يتسنى لهم تحقيق احتياجاتهم واحتياجات من يُعيلونهم الفسيولوجية. وتتمثل هذه البدائل في:

#### أ- العمل الإضافي

والذي كان حتى وقت قريب وُقفاً على الفئات الدنيا من الموظفين، غير أنه أخذ في الآونة الأخيرة بهذا البديل أيضاً الفئات العليا منهم. حيث أن الكثيرين منهم يَقومون بعد انقضاء ساعات العمل الرسمية بأداء أعمال أخرى (أعمال حرّة أو أعمال في القطاع الخاص) بغرض زيادة دخلهم. ولما صار الأجر الذي يتقاضاه الموظف من العمل الإضافي الذي دائماً ما يُمارس في الفترة المسائية، أكبر من الراتب الذي يحصل عليه نظير تأديته لأعمال وظيفته الحكومية صباحاً. فقد صار الموظف يُركز جهده وطاقته للعمل المسائي على حساب العمل الصباحي، وللعمل الإضافي على حساب العمل الأساسي. وطبيعياً، أن الموظف الذي يبذل طاقةً وجهداً كبيرين في المساء، يأتي في الصباح مُتعب وغير قادر على العمل. إن هذه الوضعية ساهمت بقدر كبير في تدني أداء الموظفين.

ونظراً لغياب إحصائيات رسمية وحتى غير رسمية، عن أعداد هؤلاء الموظفين الحكوميين المُمارسين للعمل الإضافي في الجزائر. إلا أن الكثير من الدلائل والقرائن الواقعية، تشير إلى أن غالبيةهم من الأعوان المتعاقدين العاملين بنظام الدوام الجزئي، والذين يُقدّر عددهم الإجمالي بحوالي 411 208 عون<sup>33</sup>.

#### ب- التسرّب الوظيفي

يتمثل هذا البديل الثاني في ترك الوظيفة الحكومية التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً والحصول على وظيفة أخرى<sup>34</sup>، وهو ما يتم غالباً عن طريق الهجرة إلى الدول الأوروبية خاصة فرنسا. وهذا النوع من الهجرة، يُعرّف باسم "هجرة الأدمغة". التي تُعدّ من أخطر أنواع الهجرة، لما لها من آثار سلبية عديدة على جميع نواحي الحياة للبلد المُصدّر للكفاءات. وقد كشفت دراسة للأمم المتحدة حول حركية الأدمغة المهاجرة في العالم، عن أرقام مخيفة تُخصّص عدد الأدمغة الجزائرية المهاجرة، تُؤكد مدى حجم الفرصة الثمينة التي ضيعتها الجزائر في الاستثمار في هذه الطاقة البشرية العلمية والفكرية لإنقاذ البلد وإدارة عجلة نهضته.

فبحسب هذه الدراسة، يُبلغ عدد الأدمغة الجزائرية التي غادرت الجزائر بين الأعوام 1996 و2012 حوالي 500 000 شخص، يُوجد حوالي 90 من المئة منهم في فرنسا و10 من المئة موزعين على باقي دول العالم

(أمريكا، بريطانيا وكندا). يعمل حوالي 40 000 كطبيب مُقيم بفرنسا، و10 000 منهم أخصائيين في الإنعاش والجراحة، حَصَلَ 58 000 على شهادة الدكتوراه في فرنسا. كما يُزاول ما يزيد على 140 000 طالب جزائري دراساته في مختلف الجامعات الفرنسية، تَحصل 95 000 طالب جزائري على شهادة الدراسات العليا هناك، و34 000 مُتَحصل على شهادة الليسانس. ويعمل حوالي 14 000 كمهندس هناك. في حين يَتَوَزَع حوالي 109 000 على باقي دول العالم الأخرى. اكتسب حوالي 250 000 من الأدمغة الجزائرية على جنسية البلد المُقيم به<sup>35</sup>. وجاءت المادة 63 من الدستور الجزائري 2016م<sup>36</sup>، لتقضي على كل إطار كُفء يَحلم بالعودة إلى بلده وتقديم يدِّ المساعدة له من بوابة المسؤوليات العليا في البلد.

إن هذا البديل أَخَذَ به الكثير من الموظفين لأسباب عديدة نُجْمَلُها في: البيروقراطية، المحسوبة وغياب المناخ اللازم لإجراء البحوث وتطويرها. وقد مَكَنَّهُم في وقت قصير، من إنجَاز ما لم يَتَمَكَّن رفاقهم الذين بقوا في البلاد من إنجَازهم في سنين. ما دَفَعَ بالموظفين الذين بقوا في البلاد بأن يَتَطَلَّعُوا وَيَحْلُمُوا بالهجرة، التي تُمَكِّنُهُم من وظيفة تستطيع تلبية جميع احتياجاتهم لاسيما الفسيولوجية منها. فإن تَحَقَّق الحُلْم خَسِرَت الإدارة الحكومية مُوظفًا مُوهَبًا ومُدْرَبًا، وإن لم يتحقق الحُلْم فإنه يَوَدُّ الالتحاق بوظيفة في القطاع الخاص. ورغم غياب الاحصائيات الرسمية وغير الرسمية عن أعداد الموظفين المتسربين نحو القطاع الخاص، تُشير الدراسات الميدانية الجزائرية القليلة بهذا الخصوص، إلى أن هناك تَوَجُّه لأفراد العينة المدروسة نحو التسرب الوظيفي، خاصة في حال تَوَفَّر وظيفة أخرى بأجر مُرتَفِع<sup>37</sup>. وفي غُضُون هذا التنازع بين الهجرة إلى الخارج للعمل هناك والتحوُّل للمؤسسات والشركات الخاصة، كان الخاسر الوحيد هو الأداء والسلوك الوظيفيين اللذين تَعَطَّلَا.

#### ت- استغلال الوظيفة الحكومية للمصلحة الشخصية

أَخَذَ بهذا البديل الثالث بعض الموظفين الحكوميين من أجل زيادة دُخُولهم، حتى يكون بإمكانهم تقليص تلك الفجوة الموجودة بين إمكانياتهم المالية واحتياجاتهم خاصة الفسيولوجية منها. فرغم كون الوظيفة الحكومية تَرْمِي تحقيق الصالح العام والموظف الحكومي هو خادم هذا الشعب، لكن الملاحظ أن أغلب الموظفين الحكوميين الذين يَعْمَلُونَ في إدارات لها تَعَامُلٌ مُباشر مع المواطنين، يَعْمَدُونَ إلى تَعَقِيد الإجراءات الإدارية في وَجْه هؤلاء المواطنين، الذين يَضْطَرُّون لقضاء أمورهم دَفْع الرِشْوَةِ لقاء تَسْهِيل تلك الإجراءات. وما سَاعَد على تَرَائِد العمل بهذا البديل في أوساط الموظفين الحكوميين، هو مجموعة من الأسباب نذكر من بينها: ضَعْف الرقابة، غياب الجديّة في مُحاسبة وعقاب كل من الرأشي والمُرْتَشِي.

### ث- التّعدّي على مُمتلكات الدولة

رغم أن الإدارة هي الواجهة الأساسية التي تربط ما بين المواطن وأجهزة الدولة وضمان ديمومة مؤسساتها، ولكن لوحظ في السنوات العشرة الأخيرة لدى الكثير من العاملين على تسيير الإدارة الجزائرية غياب القيم الأخلاقية وانعدام ثقافة المواطنة لديهم وميلهم إلى الكسب السريع والثراء بأسر السبل، واستهانتهم بقيم المجتمع وقوانينه في سبيل تحقيق رغباتهم وإشباع شهواتهم، ويكون الخطر أشد وأعظم على المجتمع إذا كان الفساد نابعا من أعلى المستويات في الإدارة الجزائرية، وأصبح الفساد يهدد الأمن القومي للجزائر ومستقبلها. فخلال الفترة الممتدة بين 2014 الى 2017، عالج القضاء الجزائري 4523 قضية متعلقة بالفساد المُصنّف في خانة "الخطيرة والخطيرة جداً"، منها قضايا تتعلق بـ"جرائم الرشوة والاختلاس ومنح امتيازات غير مبررة في الصفقات العمومية"<sup>38</sup>.

### ج- تقبّل الهدايا والرشاوي

ففي غياب الإشراف الإداري ونسبة التّراخي واللامبالاة من جانب عدد كبير من المسؤولين، بالإضافة إلى تَعَدُّ الإجراءات الإدارية والجُمُود في تفسير نصوص القوانين واللوائح المنظمة للعمل. فإن مصالح المواطنين كثيرا ما تتعطل، ويصبح إنجاز العمل بسرعة ضرورياً من المُستحيل في غياب المُتابعة الشخصية من قبل صديق أو قريب يتولى إنجازهم. وإذا لم تتوافر المُتابعة الشخصية، تُصبح الهدايا والرشاوي أمراً لازماً لإنجاز الأعمال. وجود حوالي 95 قضية تتعلق برشوة الموظفين العموميين<sup>39</sup>.

### ح- الحق في الاضراب

مَنَحَت المادتين 35 و36 من الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>40</sup>، للموظف الجزائري ممارسة الحق النقابي والحق في الاضراب على التوالي، في إطار التشريعات المعمول بها. وقد سَمَح القانون الجزائري رقم 90-14<sup>41</sup>، للموظفين بتأسيس منظمات نقابية للدفاع عن مصالح منسوبيها، وتلجأ لوسائل عديدة في سبيل تحقيق ذلك من أبرزها الاضراب. والتعريف البسيط للإضراب يعنى قيام الموظفون العامون بالتوقف المؤقت عن العمل بشكل جماعي، كوسيلة ضغط لتحقيق احتياجاتهم المختلفة.

تتكون الخارطة النقابية الجزائرية من 102 تنظيم نقابي، باستثناء نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين (UGTEA)، وتتنوع على النحو التالي:

✓ 66 نقابة عمالية.

✓ 36 نقابة أرباب العمل<sup>42</sup>.

تَنَشُّط حوالي 35 نقابة في قطاع الوظيفة العمومية، وهي بذلك تُمَثِّل ما نسبته 53 من المئة من المجموع الكلي للنقابات في الجزائر. مُقسَّمة على النحو التالي: 13 نقابة تابعة لقطاع التربية، بما فيها نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين (UGTEA) والنقابة الوطنية لمستخدمي الإدارة العمومية "سناباب" (SNAPAP). وتتواجد 15 نقابة أخرى في قطاع الصحة.

تَنَتَرَكُز حوالي 31 نقابة في القطاع الاقتصادي، 9 نقابات في قطاع النقل و7 في مؤسستين هما: شركة الخطوط الجوية الجزائرية (Air Algérie) والمؤسسة الوطنية للملاحة الجوية (ENNA). في حين تُوجَد نقابة واحدة في القطاع الخاص، باستثناء الاتحاد العام للعمال الجزائريين (UGTEA)<sup>43</sup>.

أُحصت مصلحة مفتشية العمل التابعة لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي الجزائرية خلال العام 2017، شَنَّ حوالي 112 إضراب. 14 منها في الإدارة العامة، 66 إضراب في القطاع الاقتصادي و 32 في القطاع الخاص. أسفرت عن تَضْيِيع قرابة 117 000 يوم عمل<sup>44</sup>. تُعكس هذه الإضرابات خاصة في الإدارة العامة، التي تُمَثِّل نسبة 12.5 من المئة من مجموع الإضرابات، التي شَهِدتها البلاد خلال العام 2017، حجم المشاكل السوسيو مهنية التي يعيشها مَنسُوبي هذا القطاع الحساس.

#### خ- التقاعد النسبي، التقاعد المُسَبِّق والتقاعد دون شرط السنّ

أُحدث التقاعد النسبي بمقتضى الأمر رقم 97-13<sup>45</sup>، والذي بموجبه يُمكن للعامل أو الموظف الاستفادة من معاش تقاعد نسبي بناءً على طلبه وإيرادته المُنفردة، وإحالاته على التقاعد بإرادة مُنفردة لصاحب العمل تكون باطلة وعديمة الأثر. أمّا التقاعد المُسَبِّق فاستُحدث بموجب المرسوم التشريعي رقم 94-10<sup>46</sup>. وَيَسْتَفِيد من كلا التقاعدين عمال المؤسسات الاقتصادية أو موظفي المؤسسات والإدارات العمومية<sup>47</sup>، عند بلوغهم سن 50 سنة بالنسبة للرجال و45 سنة بالنسبة للنساء. في حين أُوجَد التقاعد دون شرط السنّ بموجب الأمر رقم 97-13 سالف الذكر، حيث يَسْتَفِيد كل أُجِير بناءً على طلبه من معاش تقاعد كامل في حالة استيفائه 32 سنة على الأقل من العمل وما يُقابلها من اشتراك في الضمان الاجتماعي دون الأخذ بعين الاعتبار لسنّه.

فُدِّر عدد المستفيدين من صيغ التقاعد الثلاثة السالفة، بحسب ما كشفه وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي "مراد زمالي" ما يزيد عن 1 000 000 متقاعد من أصل 3 200 000 مستفيد من صندوق الضمان الاجتماعي، وهو ما يُمَثِّل مُعدل ثلث المتقاعدين. وأكد "زمالي" بأن قيمة المعاشات التي يستفيد منها

أصحاب هذه الأنواع الثلاثة للتقاعد تُساوي قيمة العجز السنوي لصندوق الضمان الاجتماعي والمقدر ب 450مليار دينار. وهو ما يجبر حَسَبُ الصندوق على الرجوع إلى السنة القانونية المعمول بها تجنباً للوقوع في العجز. أمام الاختلال المسجل بين نسبة المتقاعدين مقارنة مع المشتركين في الضمان الاجتماعي، حيث يقابل كل متقاعد واحد 2.5 مشترك<sup>48</sup>. في حين أنه في الدول الأوروبية، يُقابل كل متقاعد بين 6 و7 أشخاص في حالة نشاط.

اتَّجَهَ معظم هؤلاء المتقاعدين إلى العمل في القطاع الخاص أو مُمارسة نشاط حُرّ، بهدف الحصول على أجر إضافي إلى جانب منحة التقاعد العاجزة عن تلبية مختلف احتياجاتهم المختلفة. ورغم غياب احصائيات رسمية أو حتى غير رسمية عن أعداد هؤلاء "المتقاعدين العاملين"، إلا أن الدلائل تؤكد أن أعدادهم كبيرة جداً، خصوصاً وأن سنّهم ووضعهم الصحي لا يزالان يسمحان لهم بمزاولة العمل. ولعل هذا ما يُفسّر الارتفاع الذي سجّله القطاع الخاص في اليد العاملة، والذي بلغ 241 000 مشغلاً مقارنة بأفريل 2017، ليصل بذلك إلى 6 857 000 مشغلاً وهو ما يُعادل 63.1 من المئة من إجمالي اليد العاملة<sup>49</sup>. إن إحلال هؤلاء الموظفين المتقاعدين، بآخرين جُدد تنقصهم الخبرة والتجربة في العمل الإداري. سيؤدي لا محالة إلى مُضاعفة تدني أداء هذه الإدارات لفترة طويلة، والتي في الأصل أدائها ضعيف.

نُخْص من كل ما تقدم، إلى أن هناك علاقة قوِّية بين إشباع الاحتياجات الفسيولوجية وضعف أو تعطل أداء الموظفين. فالوظيفة الحكومية التي تُعَوِّد على الموظف براتب، لا يسمح له بتلبية مختلف احتياجاته الفسيولوجية. سيُجْبِرُهُ بالضرورة إلى طَرْق بدائل أخرى، قادرة على إشباع مختلف احتياجاته الفسيولوجية المتنوعة. ما قد يُنْجِم عنه إهمال الوظيفة الحكومية، الذي يبرز في أوجه متعدّدة منها: تَجَنُّب أداء العمل، الحُضُور المتأخر للعمل، الخُروج المُبكر من العمل، العمل الإضافي، التسرب الوظيفي، طلب التقاعد للبحث عن عمل آخر...

## 2- الموظف الجزائري والاحتياجات الأمنية

عند إشباع الموظف لاحتياجاته الفسيولوجية المتنوعة بدرجة معقولة، تَبْدَأ مجموعة أخرى من الاحتياجات في الظُّهُور، وهذه المجموعة أُطْلِق عليها "ماسلو" اسم: "الاحتياجات الأمنية". وتَجْدُر الإشارة هنا، إلى أن هناك صَنَف من الموظفين لم يتمكنوا بعد من إشباع احتياجاتهم الفسيولوجية، فما بالك أن يُفكروا بالاحتياجات الأمنية ويحاولوا إشباعها. ويُمكن إدراج ضمن هذا الصنف الأول، الموظفين بحسب مستويات التأهيل<sup>50</sup> على النحو التالي:

المجموعة (د)، أعوان التنفيذ، وتوافق الأصناف من 1 إلى 6. وهذه المجموعة مُخَصَّصَة لمستويات التعليم أو التكوين الأدنى من السنة الثالثة من التعليم الثانوي، المُكْتَمَلَة، عند الاقتضاء بتكوين مهني. البالغ عددها 1689 073<sup>51</sup>، أي ما نسبته 34.10 من المئة من تعدادات الوظيفة العامة. يتراوح الراتب الشهري الرئيسي لموظف مبتدئ لا يمتلك أيّ درجة ضمن هذه المجموعة، وفقاً للمادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 بين 9000 دينار جزائري (79.23 دولار أمريكي) كحدّ أدنى و 14175 (124.78 دولار أمريكي) كأقصى حدّ.

المجموعة (ج)، أعوان التحكم، وتوافق الصنفين 7 و 8. وهذه المجموعة مُخَصَّصَة لمستويات التعليم والتكوين للسنة الثالثة من التعليم الثانوي وشهادة البكالوريا. المقدّر عددها ب 290 224<sup>52</sup>، وهي تعادل نسبة 14.36 من المئة من تعدادات الوظيفة العامة في الجزائر. يتراوح الراتب الشهري الرئيسي لموظف مبتدئ لا يمتلك أيّ درجة ضمن هذه المجموعة، وفقاً للمادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 بين 15660 دينار جزائري (137.49 دولار أمريكي) كحدّ أدنى و 17055 (149.74 دولار أمريكي) كأقصى حدّ.

المجموعة (ب)، أعوان التطبيق، وتوافق الصنفين 9 و 10. وهذه المجموعة مُخَصَّصَة لمستويات البكالوريا زائد سنتين من التكوين كاملتين، أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو البكالوريا زائد ثلاث سنوات من التكوين. الواصل عددها ب 244 436<sup>53</sup>، وتُمثّل نسبة 12.09 من المئة. يتراوح الراتب الشهري الرئيسي لموظف مبتدئ لا يمتلك أيّ درجة ضمن هذه المجموعة، وفقاً للمادة 5 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 بين 18810 دينار جزائري (165.14 دولار أمريكي) كحدّ أدنى و 20385 (178.47 دولار أمريكي) كأقصى حدّ. تُشكّل هذه المجموعات الثلاث (د، ج، ب) الأغلبية في الإدارات الحكومية الجزائرية، حيث يبلغ عددها مجتمعة ب 1 223 733، بنسبة إجمالية تُقدّر بحوالي 60.57 من المئة.

أما بالنسبة للصنف الثاني فيشتمل المجموعة (أ)، أعوان التصميم والبحث أو الدراسات، وتوافق الأصناف من 11 إلى 17 وكذا الأقسام الفرعية ال 7 خارج الصنف. وهذه المجموعة مُخَصَّصَة لمستويات التعليم أو التكوين المُعادلة لشهادة الليسانس على الأقلّ. وفيما يخص الأقسام ال 7 خارج الصنف، فهي تُوافق مستويات تأهيل الماجستير، وشهادة الدراسات الطبية المُتَخَصَّصَة (DEMS)، والدكتوراه، ودكتوراه الدولة في العلوم الطبية (DESM) والتأهيل الجامعي. ويُقدّر حجم هذه المجموعة ب 787 439 إطار<sup>54</sup>، وهو ما يُعادل نسبة 38.97 من المئة من المجموع الكلي لتعدادات الوظيفة العامة في الجزائر. يتراوح الراتب الشهري الرئيسي لموظف مبتدئ لا يمتلك أيّ درجة ضمن هذه المجموعة، وفقاً للمادة 5 من المرسوم

الرئاسي رقم 07-304 بين 22410 دينار جزائري (197.29 دولار أمريكي) كحدّ أدنى و 66600 (586.33 دولار أمريكي) كأقصى حدّ. مكّنت الظروف المادية للمجموعة (أ)، إلى حدّ ما، من تلبية احتياجاتها الفسيولوجية نسبياً. لهذا فهي تُريد أن تكون آمنة في نفسها، مُمتلّكاتاً، صحتها ووظيفتها. وعليه، سوف يُتطَرَّق إلى هذه النواحي الثلاث المُتَّصلة بالأمن وهي: الأمن على النفس والمُمتلّكات، الأمن الصحي والأمن الوظيفي.

#### أ- أمن الموظف على نفسه، عائلته ومُمتلّكاته

جَنَدَت السلطات الجزائرية، خلال العام 2017، حوالي 885 000 شرطي لضمان وتُعزير الأمن العمومي على المستوى الوطني<sup>55</sup>. لتُعَدَّ الجزائر بذلك من أكبر الدول التي لديها أكبر عدد من أفراد الشرطة مقارنة بعدد السكان، حيث حَلَّت في المرتبة السادسة عالمياً بنسبة بلغت 425 شرطي لكل 100 000 مواطن<sup>56</sup>، بحسب آخر إحصائيات نشرتها وكالة "بلومبرغ" (Bloomberg) الأمريكية. ومع ذلك، كَثُرَت الاحتجاجات الاجتماعية والمهنية، وارتفعت مُعدّلات الجريمة بشكل لافت خلال هذا العام بنسبة 16 من المئة. لدرجة صُنِّفَت الجزائر في المرتبة الـ 49 عالمياً والسادسة عربياً والثالثة بين دول شمال القارة الأفريقية من أصل 125 دولة<sup>57</sup>. من طرف دراسة حديثة عن مؤشر الجريمة في العالم لسنة 2017، نشرها موقع موسوعة قاعدة البيانات "تامبيو".

تَضَمَّنَت الحصيلة السنوية للأمن الوطني الجزائري، خلال العام 2017، باختصار على ما يلي<sup>58</sup>:

- ✓ قُدِّرَ عدد القضايا الإجرامية بـ 228 793 قضية، أي بمعدل 627 جريمة في اليوم. تمّ معالجة 68 من المئة منها، في حين بقيت 32 من المئة منها غير معالجة.
- ✓ قُدِّرَت نسبة الجرائم المتعلقة بالمساس بأمن الأشخاص بـ 34.34 من المئة، وبالممتلكات بنسبة 35.60 من المئة، الجريمة السيبرانية بنسبة 0.93 من المئة وكذا المساس بالأخلاق بنسبة 2.05 من المئة، المساس بالأمن العمومي بنسبة 11.22 من المئة، القضايا الاقتصادية والمالية بنسبة 4.82 من المئة وقضايا إجرامية أخرى خاصة المخدرات بنسبة 11.04 من المئة.
- ✓ أُحْصِيَ 5035 عملية تتعلق بمكافحة المخدرات، أي بمعدل 14 عملية يومياً، تمّ تحويل على إثرها 413 شخصاً لمصالح الشرطة القضائية.
- ✓ سُجِّلَ 10282 اعتداء لفظي وجسدي في الفضاء العمومي، أي بمعدل 28.16 اعتداء يومي.
- ✓ بَلَغَ عدد الاحتجاجات الاجتماعية والمهنية 5109 احتجاج، أي بمعدل 14 احتجاج يومي، أُصِيب خلالها 223 شخصاً بجروح متفاوتة الخطورة.

وساعد على ارتفاع معدلات الجريمة في الفترة الأخيرة، تظافر العديد من العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية من جهة. ومن جهة ثانية، ظاهرة الهجرة الريفية نحو المدن، ولجوء مواطني بعض دول الجوار المضطربة إلى الجزائر للبحث عن وظيفة أو عمل. ولما كان صعباً الحصول على وظيفة، تعيش فئات واسعة من هؤلاء المهاجرين على الجريمة. وفي ضوء هذا الواقع المُتسم بغياب الأمن، يعيش الكثير من الموظفين الحكوميين في قلق دائم على أمنهم وأمن أطفالهم وممتلكاتهم. ولذراء هذا القلق، يقوم بعض هؤلاء الموظفون في بعض الحالات، بتنظيم أنفسهم لضمان أمنهم وأمن أسرهم وممتلكاتهم. ومن البديهي، أن الموظف الذي يظل طوال الليل وهو يحرس من دون نوم، سيأتي في الصباح مُنهك القوى وغير قادر على أداء واجبات وظيفته بكفاءة وفعالية.

#### ب- أمن الموظف الصحي:

إن ارتفاع نسبة الأمية في الجزائر، والتي وصلت إلى 12.33 من المئة بحسب تقديرات رسمية<sup>59</sup>، و 26 من المئة بحسب تقديرات المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم "الأليكو"<sup>60</sup>، وهو ما يُعادل حوالي 500 000 5 إلى 11 000 000 شخص على التوالي. جعلَ كلا من الوعي الصحي والثقافة الغذائية، لا يحظيان بفهم وإدراك الكثير من السكان. لذلك تنتشر الأمراض والأوبئة، التي على رأسها خاصة أمراض القلب والشرابيين، داء السكري، أمراض السرطان<sup>61</sup>، حمى التيفويد، التهاب الكبد، حالات الاسهال، الحصبة والكزاز، السعال الديكي، التهاب السحايا<sup>62</sup>... في أوساط فئات عريضة من المجتمع الجزائري، وذلك بسبب جهل هذه الفئات لطبيعة هذه الأمراض وطرق الوقاية منها أولاً، ثم بسبب الممارسات الخاطئة وعدم الاهتمام بالنظافة مع الجهل بالثقافة الغذائية. هذا بالإضافة إلى ما يجتاح الجزائر من جفاف وشح في المياه، جعلها تُصنّف ضمن قائمة البلدان الأكثر فقراً من حيث الإمكانيات المائية. حيث تُقدّر حالياً وفرة الماء بحوالي 500 متر مكعب للفرد الواحد سنوياً، وهو تحت الحد الأدنى النظري للندرة التي يُحددها البنك العالمي بمقدار 1000 متر مكعب للفرد الواحد سنوياً<sup>63</sup>. كما أن هناك حوالي 11 000 000 جزائري يصلهم الماء الشروب على مدار الساعة من أصل 41 700 000 جزائري، ما يعني عدم استفادة الغالبية العظمى من الجزائريين من هذه المادة الحيوية بشكل يومي<sup>64</sup>. ما يعني بشكل أو بآخر، أن الكثير من الموظفين لم يُلبأوا حاجتهم من المياه.

تُشير الإحصائيات الصحية الرسمية، لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات الجزائرية، إلى أن التغطية الصحية في الجزائر هي على النحو التالي<sup>65</sup>:

- ✓ 1.7 سرير لكل 1000 ساكن.
- ✓ عيادة واحدة لكل 23 917 ساكن.
- ✓ قاعة علاج واحدة لكل 6 886 ساكن.
- ✓ طبيب عام واحد لكل 1 118 ساكن.
- ✓ طبيب مُختص واحد لكل 1 413 ساكن
- ✓ جراح أسنان واحد لكل 2 972 ساكن.
- ✓ صيدلي واحد لكل 3 467 ساكن.
- ✓ مُمرّض واحد لكل 325 ساكن.
- ✓ قابلة واحدة لكل 1 203 ساكن.

ويُعتبر هذا المعدل غير مُرضٍ، ويعيد عن مقاييس منظمة الصحة العالمية. هذا فضلا عن التفاوتات الجهوية، التي لا تزال جدّ شديدة فيما يخص الأطباء الأخصائيين. وهكذا فإن الولايات الثلاثة الكبرى في الوطن وهي: الجزائر العاصمة، وهران وقسنطينة تتركز بها نسبة 53 من المئة من الأطباء الأخصائيين في القطاع العام و34 من المئة في القطاع الخاص<sup>66</sup>. وإذا ما أُستشهد بالجزائر العاصمة كمثال، فيوجد بها طبيب واحد لكل 318 ساكن، مقابل طبيب واحد لقرابة 2000 ساكن في ولاية أدرار الجنوبية<sup>67</sup>.

كما تُظهر الإحصاءات الرسمية تركز الأطباء، وخاصة الأخصائيين منهم، في المنطقة الشمالية الوسطى بنسبة 44.5 من المئة، وتسجيل نُقص سافر في جميع التخصصات في جنوب البلاد<sup>68</sup>. وفي ما تعلق بتوزيع البنى التحتية للصحة العامة حسب المناطق، تُظهر أيضا الإحصاءات أوجه قُصور وأوجه عدم مساواة في بعض المناطق بالمقارنة مع غيرها. في الواقع، تقع 61 من المئة من المستشفيات في الشمال، منها 28.4 من المئة في المنطقة الشمالية الوسطى مقابل 16.7 من المئة في الشمال الغربي. من ناحية أخرى، يُوجد 27.3 من المئة في منطقة الهضاب العليا. أما منطقة الجنوب فلديها فقط 11.7 من المئة، منها 1.4 من المئة في منطقة الجنوب الكبير<sup>69</sup>.

وتتركز المستشفيات الجامعية في شمال البلاد، حيث يوجد 50 من المئة منها في المنطقة الشمالية الوسطى (خاصة الجزائر العاصمة)، و21 من المئة في الشمال الغربي، و14 من المئة في الشمال الشرقي، و14

من المئة في الهضاب العليا الشرقية. كما تُوجد تَقَاوُتَات جِهوية في تَوَازيع مؤسسات الصحة العامة، حيث يَقع 58 من المئة من العيادات وقاعات العلاج في شمال البلاد، و30 من المئة فقط في الهضاب العليا<sup>70</sup>.

أما بالنسبة للقطاع الخاص، فإن التَقَاوُتَات أكثر وُضوحًا، من حيث أن 73 من المئة من العيادات الخاصة مُتواجدة في الشمال (منها 42 من المئة في وسط الشمال، 17 من المئة في الشمال الغربي و15 من المئة في المناطق الشمالية الشرقية)، و21 من المئة في الهضاب العليا و5 من المئة فقط في الجنوب (منها 4.2 من المئة في الجنوب الشرقي، و0.6 من المئة في الجنوب الغربي و0.2 في الجنوب). أما بالنسبة لمنطقتي: الجنوب الغربي والجنوب الكبير، فإن هذه العيادات الخاصة غائبة تمامًا في هاتين المنطقتين<sup>71</sup>.

إن هذا التوزيع غير العادل في الهياكل الصحية والخدمات الصحية، أدّى إلى نُزوح المرضى وذويهم إلى هذه الولايات الثلاثة الكبرى، وبصفة خاصة الجزائر العاصمة، طلبًا لهذه الخدمات الصحية. ما شكّل عبئًا إضافيًا على ذوي هؤلاء المرضى، وأفضى إلى تدني دخلهم الحقيقي على قلته من جهة. ومن جهة أخرى، أدى نُزوح المرضى إلى العاصمة للعلاج إلى تَدَهُّور الخدمات الصحية المُتاحة، وإرهاق الكوادر والموارد المحدودة المُتاحة لهذه الوحدات الصحية. ما دَفَع بالكثيرين للجوء إلى العيادات والمستشفيات الخاصة، هربًا من الانتظار الطويل والخدمات المُتَدَنِّية التي صارت سمة من سمات الوحدات العلاجية الحكومية. وأدت زيادة الطلب على العلاج إلى ارتفاع تكاليف العلاج في الوحدات الطبية الخاصة، التي لا تقلّ عن 100 000 دينار جزائري (877.99 دولار أمريكي) لأبسط عملية جراحية، كما أدى إلى ارتفاع أسعار الأدوية. وكانت من نتائج كل هذا، انخفاض الدخل الحقيقي للكثير من فئات الموظفين الحكوميين والذي هو أصلًا مُنخَفَض.

من كل ما تَقَدَّم، تَنبُح درجة المُعاناة التي يَعيشها الكثير من الموظفين الحكوميين الجزائريين في سبيل تَوفير الأمن الصحي والرعاية الصحية والعلاج لهم ولأفراد أسرهم. وهذه المُعاناة الجسدية (الترحال إلى الجزائر العاصمة) والمادية (التكلفة المُرتفعة للعلاج في العيادات الخاصة وأسعار الأدوية المُرتفعة) والنفسية (عدم وجود الأطباء في بعض الحالات خاصة الأخصائيين منهم)، جَعَلَت الموظف يعيش في حالة من القلق على مستقبله ومستقبل أفراد أسرته الصحي. ما جَعَلَهُ يسعى جاهدًا لاغتنام الفرص للهجرة خارج البلاد، أو ترك الوظيفة الحكومية والظفر بوظيفة أخرى في القطاع الخاص أو مُمارسة الأعمال الحُرّة. وإلى أن تُتاح له هذه الفرص، فإنّ الخاسر الأكبر هو الأداء الوظيفي.

## ت - الأمن والاستقرار الوظيفي

وهو ناتج عن الكثير من الأسباب، لعل أهمها: الأول، يتمثل في عدم تخصيص وظائف دائمة لكل الموظفين، حيث يبلغ عدد المتعاقدين بـ 411 208 عون متعاقد<sup>72</sup>. ما يخلق لديهم شعوراً بالخوف من الطرد في أي وقت دون سابق إنذار، الأمر الذي ينعكس سلباً على أدائهم؛ الثاني، يتلخص في عدم وضع قيود للسلطة التعسفية للإدارة في ميدان إجراء التنقلات، كما هو واضح في المادة 158 من الأمر 06-03<sup>73</sup>. ومنه فنقل موظف يشغل وظيفة مناسبة في مدينة سكنية ممتعة، إلى وظيفة أخرى في قرية نائية مفقرة، لاعتبارات سياسية أو باختبارات تعسفية. لا شك أنه يجعل الموظف يشعر بعدم الأمن والاستقرار، ومن ثم إعاقة تنمية أدائه الوظيفي؛

ويتمثل السبب الثالث، في فصل الموظف لعدم الثقة أو ما يُطلق عليه "الفصل عن غير الطريق التأديبي"، المنصوص عليه في المواد من 163 إلى 176 من الأمر رقم 06-03<sup>74</sup>، باعتباره يُشكّل تهديداً سافراً لأمن واستقرار الموظف. ففي الوقت الذي تُفصّر فيه بعض الدول هذا النوع من الفصل على كبار الموظفين وحدهم دون غيرهم، يُجاز في الجزائر الفصل بغير الطريق التأديبي لكل الموظفين وبلا حصر لحالاته، ولأي سبب تُقدّره الإدارة ودون أن تُلزم بذكر السبب في قرار الفصل. كما تذهب إلى أبعد من ذلك، فتجعل قرار الفصل مُحصّناً من رقابة القضاء. فالوزير مثلاً يحق له إنهاء خدمة أي موظف دون ذكر أسباب ذلك، ويكتفي فقط بعبارة: "يُحال على التقاعد للصالح العام"<sup>75</sup>. وهذا يستتبع خلق جو من الشعور بعدم الأمن والاستقرار، ومن ثم انعدام الالتزام الوظيفي المؤدي حتماً إلى تدني الأداء؛

أمّا السبب الرابع والأخير، فيكمن في التغيّر المُستمر في القيادات الإدارية سواءً على مستوى الحكومة والوزارات المختلفة، أو على مستوى الوحدات والأجهزة الإدارية. حيث تعاقب على الوزارة الأولى خلال العام 2017 ثلاثة وزراء<sup>76</sup>، أي بمعدل أربعة أشهر لكل وزير أول. ما استتبع الكثير من التعيينات الجديدة وعمليات، الإلغاء، الاستحداث، الدمج والفصل في الوزارات والهيئات. وتميّزت هذه العمليات بالتكرار، الفجائية وعدم اتباع الطرق والوسائل العلمية. وبالتالي، أفرزت هذه السلسلة الطويلة من التغييرات، الكثير من السلبيات كان أبرزها تدني الأداء وتعطله في كثير من الأحيان.

ويبدو أن التغيير المُستمر في قيادات الوزارات والإدارات المركزية، قد انعكست آثاره سلباً على أداء الوحدات والأجهزة الإدارية المحلية (الولايات، الدوائر، المديرية المحلية والجهوية). هذه الأخيرة، عرفت هي الأخرى تغييراً على مستوى قياداتها، والتي عملت بدورها على إحداث عمليات الإلغاء، الدمج والفصل... ما ترتب عنه الكثير من السلبيات، سواءً على مستوى المتابعة أو وضع السياسات.

### 3- الموظف الجزائري والاحتياجات الاجتماعية

تبدأ احتياجات الحب، العطف والانتماء في الظهور، بمجرد ما تُشبع الاحتياجات السابقة. ومن أمثلتها: رغبة الموظف في الزواج، تكوين الأسرة وإنجاب الأطفال...

بالنظر إلى الواقع الجزائري، فإنَّ حُمول النشاط الاقتصادي خلال عامي 2016-2017، بسبب الأزمة الاقتصادية والمالية التي تعيشها الجزائر، جزاء انخفاض سعر برميل النفط. ساهم بشكل كبير في تحديد إشباع الاحتياجات الاجتماعية. حيث تُشير آخر الإحصاءات إلى أن عدد الزوّاجات لسنة 2016، عرّفت تراجعاً هاماً، حيث سجّلت مصالح الحالة المدنية 356 000 حالة، وهو ما يُعادل انخفاضاً بنسبة 3.4 من المئة، ما يُعادل تراجع ب 12 000 زوج مقارنة بسنة 2015. وبذلك عرف المعدّل الخام للزواج انخفاضاً مُعتبراً، حيث انتقل من 9.24 من المئة العام 2015 إلى 8.73 من المئة العام 2016<sup>77</sup>.

توضّح الأرقام أيضاً إلى أن متوسط عمر الزواج الأوّل، يُقدّر بحوالي أكثر من 35 سنة للذكور والإناث<sup>78</sup>. بينما كان 30 سنة للذكور و26 سنة للإناث سنة 1992، في حين كان 23 سنة للذكور و18 سنة بالنسبة للإناث سنة 1966م<sup>79</sup>. ما ضاعف أعداد العزّاب في الجزائر، حيث يُقدّرون حالياً بأكثر 18 000 000 عازب، منهم 11 000 000 امرأة و7 000 000 رجل<sup>80</sup>. ولعل السبب الرئيسي لهذا الواقع هو التكاليف الباهظة للزواج، التي قد تُكلّف مبلغاً مالياً قدرة 500 000 دينار جزائري على أقلّ تقدير (4396.45 دولار أمريكي). حيث قد يزداد هذا المبلغ من منطقة لأخرى أو من أسرة لأخرى.

وعلى هذا الأساس، فإنّ الموظف الشاب الذي يُحاول أن يدّخر تكاليف الزواج، لن يستطيع قطعاً توفير المبالغ المطلوبة من المرتب الذي يتقاضاه. حيث يُشكل الموظفين الشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة الأغلبية في تعدادات الوظيفة العمومية بنسبة 50.01 من المئة، وهو ما يُعادل 1 010 430 موظف شاب<sup>81</sup>.

وعليه، لكي يتمكن الموظف الشاب من تحقيق احتياجاته الاجتماعية، فإنّه قد يلجأ إلى سبيلين: الأول، هو الهجرة إلى الدول الأوروبية والزواج هناك بأجنبية. وفي هذا انعكاسات جدّ سلبية سواءً عليه، والذي من المُحتمل أن يتنازل عن قيمه وعاداته وتقاليده... أو على الموظفين الذين بقوا في البلاد؛ أمّا السبيل الثاني، فيتمثل في استغلال الموظفين الذين بقوا في البلاد، طوعاً أو كرهاً، لوقت الوظيفة الرسمية إمّا لأداء نشاطات وأعمال حرّة (تجارة أو وظيفة في القطاع الخاص)، بغرض زيادة دُخولهم لتُمكنهم من مقابلة مستلزمات الزواج. أو استغلال الوظيفة الحكومية للمصلحة الشخصية.

إن هذا الواقع الاجتماعي المأساوي الذي دفع بالعديد من الموظفين الشباب إلى العزوف عن الزواج في سن مبكرة، أفقدتهم الإحساس بالانتماء الأسري والعائلي والذي امتد بدوره إلى الوظيفة الحكومية التي عرفت مستويات عالية في تدني الأداء.

#### 4- الموظف الجزائري واحتياجات التقدير

بعد أن يتحقق للموظف تلبية جميع الاحتياجات الثلاثة السابقة ولو بشكل نسبي، فإنه يسعى إلى محاولة إشباع نوع آخر من الاحتياجات يُعرف باسم "احتياجات التقدير". والتي تنقسم، بدورها، إلى نوعان هما:

أ- الرغبة في القوة، الإنجاز، المقدر، الثقة في مواجهة الآخرين، الرغبة في الاستقلالية والحرية.

ب- الرغبة في الشهرة، المكانة، الاعتراف، الانتباه والأهمية أو التقدير.

المُلاحظ بالنظر إلى الواقع الجزائري أنه في الماضي القريب، أي خلال سنوات التسعينيات وما قبلها، كان الاحترام، القبول والتقدير في المجتمع الجزائري من نصيب فئات واسعة من الموظفين الحكوميين وقطاعات كبيرة من المهنيين من أساتذة الجامعات، المعلمين في مختلف أطوار التعليم، الأطباء والمهندسين وغيرهم<sup>82</sup>. لكن مع حلول سنة 2000م وما بعدها، تغيّر الوضع تمامًا وأصبح تقدير المجتمع للفرد وقبوله واحترامه له، مُرتبط بما يملكه الفرد من أرصدة بالبنوك، نوعية السكن وعدد طوابقه ومنطقة تواجده، نوعية السيارة التي يقودها، العلامة التجارية لجهاز هاتفه النقال وعلامة الملابس التي يرتديها وما إلى ذلك من مؤشرات مجتمعات المادة. لهذا انتقل هذا التقدير الذي كانت تحظى به فئات عريضة من الموظفين إلى طوائف أخرى جديدة من العاملين بالتجارة والممارسين لبعض الأنشطة الحرفية المُربحة.

ولمّا كان صعبًا على بعض فئات الموظفين قبول هذا التغيّر، الذي طرأ على مستوى المفاهيم والقيم الاجتماعية لدى الجزائريين. فقد تجلّت رُود أفعالهم إزاء تحوّل القدير عنهم إلى طوائف أخرى جديدة، باللجوء إلى طرق أخرى علّها تُوفر لهم هذا التقدير والاحترام الذي لم تستطع الوظيفة الحكومية توفيره لهم. ومن بين هذه الطرق، لجوء الموظفين إلى الهجرة خارج الوطن للعمل هناك والحصول على أموال، تُمكنهم من كسب منزل، شراء سيارة وفتح رصيد بنكي وما إلى ذلك عند عودتهم إلى أرض الوطن. هذا كُلُّه من أجل أن يحضنوا بقبول وتقدير واحترام مجتمعهم لهم. لكن، يبدو أن الهجرة إلى خارج الوطن لها انعكاسات سلبية على الأداء العام للموظفين.

#### 5- الموظف الجزائري واحتياجات تحقيق الذات

تُمثل احتياجات تحقيق الذات قمة هرم "ماسلو" لاحتياجات الكائن البشري، وتبدأ هذه الاحتياجات في الظهور عندما تتحقق، ولو نسبياً، جميع الاحتياجات الأربع السابقة. وتُعرّف احتياجات تحقيق الذات، في سياق هذه الدراسة، بأن يُصبح الفرد على الوجه الذي ارتضاه لنفسه.

بالنظر إلى الواقع الجزائري، يتضح أنه لا يمكن الحديث عن إشباع احتياجات تحقيق الذات، كما تصوّرها "ماسلو"، من قبل الموظفين الحكوميين الجزائريين. بسبب أن الغالبية العظمى من هؤلاء الموظفين والمُقدّرة، كما أُسلف، بحوالي 1 223 733 وهو ما يُعادل نسبة 60.57 من المئة، تنتمي إلى فئة الفقراء وأجورها تقع فوق المستوى الأعلى للفقير، المُقدّر بمبلغ 9000 دينار جزائري (79.23 دولار أمريكي) كحدّ أدنى و20385 (178.47 دولار أمريكي) كأقصى حدّ. وعليه، فباستثناء فئات قليلة من الموظفين، قُدّرت بنسبة 38.97 من المئة وهو ما يُعادل 787 439 إطار. فإنّ الغالبية العظمى من هؤلاء الموظفين الحكوميين، تسعى جاهدة من أجل تلبية الاحتياجات الفسيولوجية وإشباع قدر قليل من الاحتياجات الأمنية وقدر أقلّ من الاحتياجات الاجتماعية.

### خاتمة

يبدو، من كل ما سبق، أن هناك علاقة وثيقة بين الأداء الوظيفي وهرم "ماسلو" للاحتياجات الخمسة المختلفة: الفسيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، التقدير واحتياجات تحقيق الذات. وتنتضح هذه العلاقة من خلال أن التزام الموظف بأداء واجبات وظيفته على أكمل وجه، مرهون بقُدرة هذه الوظيفة على إشباع احتياجاته الخمس السابقة. أمّا في حالة ما إذا عجزت هذه الوظيفة عن تلبية مختلف احتياجاته السابقة، فإن هذا سيُعطل الأداء لا محالة وسيترتب عنه، على حدّ تعبير محمد علي شهاب، انسحاب الموظف من وظيفته وقد يأخذ هذا الانسحاب أشكالاً متعدّدة من بينها<sup>83</sup>:

- 1- الخروج المادي من العمل (ترك الوظيفة).
- 2- الغياب المُتكرر عن مواعيد العمل.
- 3- التأخير المُتكرر عن مواعيد العمل.
- 4- مُهاجمة وكره الموظف لرئيسه...

### الهوامش

- 1- غازي حسن عودة الحلايبي، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، [رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط]، 2013، ص 1.
- 2- تنقسم نظريات الدوافع إلى قسمين رئيسيين وهما: نظريات المحتوى ومن أهمها: نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو؛ نظرية الوجود، الارتباط والنمو لألدرفر (C. P. Alderfer)؛ نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ (F. Herzberg)؛ نظرية (X) ونظرية (Y) لدوقلاسماكرجر (D. McGregor). أما فيما يختص بنظريات الاختيار العقلاني فنذكر منها: نظرية التوقع ليفيكتور فروم (Vector Vroom)؛ نظرية الاشتراط في التعلم وصاحبها ب. ف. سكينر (P. F Skinner)؛ نظرية العدالة لستاسيادمز (Stacy Adams)؛ نظرية وضع الهدف لإدوين لوك (Edwin Locke). راجع: نصير سمارة، ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، الجزائر: المجلس الأعلى للغة العربية، 2005، ص ص 106-117.
- 3- يُقصد بـ: "الحاجة" (Besoin ; Need) بأنها حالة من التوتر أو عدم الإشباع يُشعر بها فرد معين، وتدفعه إلى التصرف مُتجهًا نحو الهدف الذي يُعتقد أنه سوف يُحقق له الإشباع . وليس من الضروري أن يتطوّر إشباع الحاجة على بقاء الفرد أو المحافظة على وجوده، فقد يشعُر شخص بحاجة إلى شيء معين على الرغم من أن إشباعها سيُلحق بها الأذى (كالموت) كالحاجة إلى التضحية بالذات من أجل الجماعة. ومن الأمثلة على الحاجات السيكولوجية الاجتماعية: الحاجة إلى الاعتراف الشخصي، العاطفة والاستقلال. وهناك حاجات فيسيولوجية كالجوع، العطش والجنس. أنظر: نخبة من أساتذة قسم علم الاجتماع، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، جامعة الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية: (دون سنة نشر)، ص 301.
- 4- يُقصدُ بالأداء في هذه الدراسة أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يُغيّر المحيط بأي شكل من الأشكال. أنظر: Chaplin J. P, *Dictionary of Psychology*, New York : Dell Publishing Co, 1975.
- 5- Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, New York: Harper and Brothers, 1954, pp. 35-180.
- 6- قَدَّمَ "ماسلو" نظريته في الحاجات على شكل هرم، يأتي في قاعدة الهرم الاحتياجات الدنيا ثم تليها الاحتياجات العليا.
- 7- Claude Lévy-leboyer, *La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies*, Paris : édition d'Organisation, 1998, p.39.
- 8 - *Ibid.*, p.86.
- 9- *Idem.*
- 10- Batten J.D, *Direction par les objectifs et motivation des hommes*, Paris : Dalloz, 1974, p.17.
- 11- Cofer C.N & Appley M.H, *Motivation : Theory and Research*, New York : N.Y Wiley, 1964, pp.684-692.
- 12- النوري قيس، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، عمان: دار الكندي للنشر والتوزيع، 1999، ص 233.
- 13- المرجع نفسه، ص ص 68-72.
- 14- المرجع نفسه، ص 68.
- 15- Sandra, *Op.cit.*, p.21.
- 16- [www.ons.dz/IMG/pdf/Demog16ar.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/Demog16ar.pdf).
- 17- [www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp](http://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp).
- 18- <http://laddh-algerie.org/?p=702>
- 19- [www.ons.dz/IMG/pdf/Demog16ar.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/Demog16ar.pdf).
- 20- [www.ons.dz/IMG/Activite.emploi\\_et\\_chomage\\_Septembre\\_2017.pdf](http://www.ons.dz/IMG/Activite.emploi_et_chomage_Septembre_2017.pdf).
- 21- [www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp](http://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp).
- 22- تقرير بثه تلفزيون النهار الجزائري، في حصة أخبار الاقتصاد، يوم 2018/01/23، على الساعة: 20H53
- 23- [www.ons.dz/IMG/Enquete\\_annuelle\\_sur\\_les\\_salaires\\_aupres\\_des\\_entreprises-2016-Ds-N795.pdf](http://www.ons.dz/IMG/Enquete_annuelle_sur_les_salaires_aupres_des_entreprises-2016-Ds-N795.pdf).
- 24- *Idem.*
- 25- جريدة الخبر اليومية الجزائرية، بتاريخ 25 فيفري 2018.
- 26- جريدة الخبر اليومية الجزائرية، بتاريخ 25 نوفمبر 2017.
- 27- <https://arabic.sputniknews.com/business/201709091026086951>.
- 28- جريدة الخبر اليومية الجزائرية، بتاريخ 13 فيفري 2018.
- 29- [www.ons.dz/IMG/pdf/AQC\\_R\\_2015\\_ED\\_2016-Ar\\_.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/AQC_R_2015_ED_2016-Ar_.pdf).

30- Ahmed Dahmani, « L'expérience Algérienne des réformes problématique d'une transition à l'économie de marché », *Annuaire de l'Afrique du Nord*, 1998, pp.103- 132.

31- [www.ennaharonline.com](http://www.ennaharonline.com).

32- *Idem*.

33- [www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp](http://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp).

34- وليام هـ. مولي، **تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه والسيطرة عليه**، [ترجمه من الإنجليزية: محمد نجيب المقطوش]، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1982، ص 33.

35- [www.youtube.com/watch?v=5E49FcngRyg](http://www.youtube.com/watch?v=5E49FcngRyg).

36- نصت المادة 63 الفقرة 2 من الدستور الجزائري المعدل العام 2016: "... التمتع بالجنسية الجزائرية دون سواها شرط لتولي المسؤوليات العليا في الدولة والوظائف السياسية..." راجع: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 01-16 مؤرخ في جمادى الأولى عام 1437 هـ الموافق 6 مارس 2016 م، يتضمن التعديل الدستوري، **الجريدة الرسمية**، العدد 14، المؤرخة في 27 جمادى الأولى عام 1437 هـ الموافق 7 مارس سنة 2016 م، ص ص 13- 14.

37- أنظر كل من: فتية قاسمي، "محددات التسرب الوظيفي من وجهة نظر أساتذة التعليم للابتدائي: دراسة ميدانية بابتدائيات بلدية جامعة"، **مذكرة انيل شهادة ماستر أكاديمي غير منشورة**، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2017، كمال مولوج، "العوامل المؤثرة على التسرب الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأطباء" **مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية**، المجلد 6، العدد 1، 2015، ص ص 121- 131.

38- **جريدة الشروق اليومية الجزائرية**، الصادرة بتاريخ: 2018/01/30.

39- [www.djazairress.com/ennahar/87402](http://www.djazairress.com/ennahar/87402).

40- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، عدد 46، الصادرة بتاريخ 20 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 16 يوليو سنة 2006، ص 6.

41- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 90-14 مؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق لـ 2 يونيو سنة 1990 يتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، **الجريدة الرسمية**، عدد 23، الصادرة بتاريخ 13 ذي القعدة عام 1410 هـ الموافق لـ 6 يونيو سنة 1990، ص 765.

42- تصريحات السيد رابح مخازني، مدير علاقات العمل، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، حصة ضيف التحرير، المقدمة من قبل سهيلة الهاشمي، **القناة الإذاعية الثالثة الناطقة بالفرنسية**، يوم الخميس 2018/02/15، على الساعة: 8H20 à 8H45. أنظر الرابط الإلكتروني للإذاعة الثالثة:

[www.radioalgerie.dz/player/fr/podcast/invité-de-la-rédaction](http://www.radioalgerie.dz/player/fr/podcast/invité-de-la-rédaction).

43- *Ibid*.

44- **جريدة الخبر اليومي الجزائرية**، 2018/02/16.

45- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 97-13 مؤرخ في 24 محرم عام 1418 هـ الموافق لـ 31 مايو سنة 1997، يُعدّل ويُتمّم القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 هـ الموافق لـ 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، **الجريدة الرسمية**، العدد 38، الصادرة بتاريخ 28 محرم عام 1418 الموافق لـ 4 جوان سنة 1997، ص ص 3- 5.

46- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تشريعي رقم 94-10 مؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 هـ الموافق لـ 26 مايو سنة 1994م، يُحدث التقاعد المسبق، **الجريدة الرسمية**، العدد 34، الصادرة بتاريخ 21 ذي الحجة عام 1414 هـ الموافق لـ 1 جوان سنة 1994م، ص ص 8- 12.

47- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 98-317 المؤرخ في 3 أكتوبر 1998 المتضمن توسيع التقاعد المسبق لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، العدد 74، الصادرة بتاريخ 5 أكتوبر 1998م.

48- منتدى رؤساء المؤسسات، **معرض الصحافة**، الأحد 18 جانفي 2018، ص 7.

49- [www.fce.dz/wp.../2018/01/revue-presse-25-janvier-2018-ar.pdf](http://www.fce.dz/wp.../2018/01/revue-presse-25-janvier-2018-ar.pdf)

50- الديوان الوطني للإحصائيات، **النشاط الاقتصادي والتشغيل والبطالة خلال سبتمبر 2017**، ص 2

[www.ons.dz](http://www.ons.dz)

- 51- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 هـ الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، يُحدّد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، **الجريدة الرسمية**، عدد 61، الصادرة يوم الأحد 18 رمضان عام 1428 هـ الموافق 30 سبتمبر سنة 2007م، ص ص8-13.
- 52- <http://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp>.
- 53- *Idem*.
- 54- *Idem*.
- 55- *Idem*.
- 56- تصريحات السيد عيسى نايلي، مراقب الشرطة مدير الأمن العمومي، الحصيلة السنوية للأمن الوطني في 2017، **جريدة الخبر اليومية الجزائرية**، العدد 8786، الصادر بتاريخ يوم الثلاثاء 20 فيفري 2018.
- 57- [elhiwardz.com/international/45450](http://elhiwardz.com/international/45450).
- 58- <https://al-ain.com/article/algeria-high-crime-rat>.
- 59- **جريدة الخبر اليومية الجزائرية**، العدد 8786، الصادر بتاريخ يوم الثلاثاء 20 فيفري 2018. **جريدة الخبر**، السنة الثامنة والعشرون، العدد 8787، الأربعاء 21 فيفري 2018، ص 21.
- 60- تصريحات السيد كمال خربوش، مدير الديوان الوطني لمحو الأمية وتعليم الكبار، حصة ضيف الصباح، **القناة الإذاعية الأولى الناطقة بالعربية**، يوم 07/01/2017، الساعة: 9H18. أنظر الرابط الإلكتروني للقناة الإذاعية الأولى أدناه:  
<http://www.radioalgerie.dz/news/ar/article/20170107/99439.html>
- 61- [http://yagool.dz/Ar/article\\_2340.html](http://yagool.dz/Ar/article_2340.html)
- 62- <https://www.echoroukonline.com/ara/articles/271445.html>.
- 63- [www.ons.dz](http://www.ons.dz).
- 63- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع التقرير التمهيدي حول الماء في الجزائر: من أكبر رهانات المستقبل، الدورة العامة الخامسة عشرة، الجزائر: الكناس، ماي 2000، ص 9.
- 64- تصريح للسيد حسين نسيب، وزير الموارد المائية الجزائري، لوسائل الإعلام المختلفة، بتاريخ 2018/02/27.
- 65- <http://www.sante.gov.dz/index.php/indicateurs>.
- 66- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع التقرير الوطني حول التنمية البشرية 1998، الدورة العامة الثالثة عشرة، الجزائر: الكناس، ماي 1999، ص 41.
- 67- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع التقرير الوطني حول التنمية البشرية 2000، الدورة العامة التاسعة عشرة، الجزائر: الكناس، نوفمبر 2001، ص 190.
- 68- République Algérienne démocratique et populaire, Conseil national économique et social, *Rapport national sur le développement humain 2013 2015*, Alger :CNES, Octobre 2013, p.89.
- 69- *Ibid.*, p.88
- 70- *Idem*.
- 71- *Idem*.
- 72- <http://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp>.
- 73- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص 14.
- 74- **المرجع نفسه**، ص ص 15-16.
- 75- أبو بكر صالح بن عبد الله، **الرقابة القضائية على أعمال الإدارة**، ط1، الجزائر: المطبعة العربية، 2005، ص 378.
- 76- هم: الوزير الأول عبد المالك سلال (من 3 سبتمبر 2012 إلى غاية 24 مايو 2017)؛ الوزير الأول عبد المجيد تبون (من 24 مايو 2017 إلى غاية 15 أوت 2017)؛ الوزير الأول أحمد أويحي (من 15 أوت /أغسطس 2017 إلى غاية اليوم)
- 77- <http://www.ons.dz/-Démographie-.html>.
- 78- <http://www.sayidy.net/article/30506/>.
- 79- Centre national d'études et d'analyses pour la planification, *Population et développement durable : actes des journées d'études Alger les 24 et 25 Juin 1998*, Alger : CENEAP, 1998, p.75, Centre national d'études et d'analyses pour la planification, *Famille et démographie en Algérie*, Alger : CENEAP, 1999, p.17.
- 80- <https://www.echoroukonline.com/ara/?news=5248>.

81- <http://www.dgfp.gov.dz/ar/stat.asp>.

82- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص ص 243-244.

83- محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، القاهرة: مكتبة دار الفكر العربي، 1976، ص ص 149-151.