

تنمية الموارد البشرية في قانون الوظيفة العامة الجزائري

الدكتورة لدرع نبيلة

قسم الحقوق

كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة

مقدمة:

تنامت الحاجة إلى العنصر البشري كحلقة فعالة في العملية الإنتاجية مع الثورة الصناعية التي عرفتها أوروبا في القرن الثامن عشر، أين عرف معنى الآلة و السلسلة الانتاجية، وفي هذه الظروف ازدادت الحاجة إلى اليد العاملة المؤهلة لتسيير هذه الثورة، التي يرى فيها البعض بداية للكثير من المشاكل.⁽¹⁾

وقد تزامن هذا الوضع مع الاستغلال المكثف للموارد البشرية في ظل شبه إهمال للحقوق الاجتماعية لطبقة العمال التي أصبحت تشكل فئة اجتماعية واسعة، لأن الأهمية التي كانت تطغى آنذاك هي تحقيق أعلى نسب من المردودية، حيث تضاعفت ساعات العمل، و أهملت الشروط الصحية و شروط السلامة مع تجاهل التكفل الاجتماعي باحتياجات فئة العمال، واعتبر العنصر البشري آنذاك وسيلة إنتاجية كغيرها من الوسائل الإنتاجية الأخرى مثله مثل الآلات، مما أثر سلبا على العمال بشكل عام وعلى المردودية بشكل خاص، مما استدعى الحاجة إلى تكتل العمال وظهور بواذر النقابات للمطالبة بالحقوق الاجتماعية، وبالخصوص بعد الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 1929، لتعرف الموارد البشرية معنى آخر يرتبط بما يسمى بالعلاقات الصناعية، التي تبحث عن التوازن بين تحقيق الأهداف و الاهتمام بمتطلبات الموارد البشرية في إطار السعي وراء تحقيق هذه الأهداف.

وقد يعتبر الدخول في مرحلة التصنيع العامل الأساسي الذي لفت الأنظار إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية وبكيفية إدارتها، وإعطائها المكانة التي تستحقها لاستغلال إمكانياتها على أكمل وجه، وذلك بظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج، علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية.⁽²⁾

فبالرغم من الإيجابيات التي رافقت هذه المرحلة، إلا أنها لم تخلو من السلبيات المتمثلة في الاستغلال المفرط للعنصر البشري، مما دفع بالعديد من الفقهاء والمفكرين للاهتمام بالموارد البشرية وإعطائها أبعادا مختلفة عن تلك المعروفة، وهذا ما حاول روبرت أووين Robert Owen توضيحه في أعماله العلمية التي قام بها سنة 1771 باهتمامه بالصالح العام للعاملين في مصنع القطن الذي يملكه.⁽³⁾

و أكثر من ذلك، فقد كان للثورة الصناعية أثر كبير في الانتقال من الحديث عن الموارد البشرية إلى الحديث عن تسيير الموارد البشرية، حيث شهدت علوم تسيير الموارد البشرية تطورا معتبرا، فلم يعد ينظر له كسلعة يمكن استبدالها، بل أصبح يعتبر عنصرا هاما في المنظمة، يسمح لها بتحسين إنتاجيتها وتحسين قدرتها التنافسية.⁽⁴⁾ وبهذا كانت كل من الثورة الصناعية والدراسات التي قام بها تايلور Taylor ومايو Mayo انطلاقة أساسية لاعتبار الفرد امتياز تنافسيا في المنظمة.⁽⁵⁾

وتطورت الموارد البشرية مع التطور التدريجي لباقي العلوم في هذه الفترة، وبرزت عوامل عديدة شجعت على القيام بإدارة الموارد البشرية، طبقت في كل من فرنسا، إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية.⁽⁶⁾

ومن ثم ظهرت مرحلة للانفتاح الاجتماعي بعد الاستغلال الشديد الذي عرفته اليد العاملة، وبفضلها تغيرت النظرة اتجاه عناصر الموارد البشرية من مجرد آلة بشرية تسيير المؤسسة المهنية أو الإدارية في آلتها وموادها الأولية وتجهيزاتها، إلى عنصر فعال يجب أن يلعب دورا هاما في العملية الانتاجية، وهو بحاجة مستمرة للتكفل الاجتماعي

وللتكوين للتأطير وللحوافز وغيرها من المسائل التي تجعل من الموارد البشرية حلقة في سلسلة الإنتاج والمردودية.⁽⁷⁾

وقد ساعدت العولمة على تغيير النظرة حول أهمية تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة بشكل ينسجم مع الأهداف التي تصبو لها و آفاقها الاقتصادية، مما يتطلب تخصصا كبيرا في مستوى التكوين، وتطوير ثقافة وعقلية العامل بما يتناسب مع إعطاء أهمية للعمل والمسؤولية والواجب والانضباط والحفاظ على ممتلكات المؤسسة وصولا إلى تطوير العلاقات مع الشركاء بمختلف أنواعهم (الزملاء، الرؤساء، الزبائن، السلطة الوصية، وغيرهم).⁽⁸⁾

وبهذا أصبحت أبعاد الموارد البشرية تأخذ طابعا موحدا تفرضه قواعد العولمة، لاسيما بعد ما أحكمت المؤسسات المصرفية العالمية (صندوق النقد الدولي والبنك العالمي) سيطرتها على الاقتصاد العالمي ككل بصفة عامة، واقتصاد الدول الضعيفة بصفة خاصة، حيث أصبحت تتحكم في العديد من المسائل لاسيما تلك المتعلقة بظروف التشغيل والأجرو ساعات العمل وسن التقاعد والتعويضات، وغيرها من المسائل الخاصة بالموارد البشرية.⁽⁹⁾

وتشكل هذه المرحلة أقصى درجات التصور الفكري المتقدم اتجاه الموارد البشرية التي احتلت مكانة لا يستهان بها، سواء على مستوى الدراسات العلمية، أو في جدول أعمال صناع القرار في السلطة، أو ضمن لائحة أولويات أرباب العمل، الذي لم يعد ينظر للموظف أو العامل كآلة بشرية للتنفيذ وتحقيق الأهداف، بل أصبح يعتبر شريكا اجتماعيا وصناعيا هاما، يجب العمل على تطويره والتفكير في استغلال قدراته في إطار التكفل باحتياجاته ومراعات ظروفه، وهذا هو المعنى الحقيقي «للموارد البشرية» الذي نعرفه في الوقت الراهن.

وفي ظل كل هذه التغيرات والمستجدات كان من الضروري على المشرع الجزائري أن يضع الآليات القانونية التي تضمن الانسجام بين القواعد القانونية لاسيما قانون

الوظيفة العامة و مسألة التنمية في الموارد البشرية للنهوض بالاقتصاد الوطني عن طريق الاستثمار الأمثل للعنصر البشري كوسيلة أساسية في الإنتاج والمردودية.⁽¹⁰⁾

وهذا ما يتيح لنا الفرصة للتساؤل حول مدى فعالية الآليات القانونية التي يتضمنها قانون الوظيفة العامة الجزائري في تحقيق التنمية في مجال الموارد البشرية، وللإجابة على هذه الإشكالية نقترح المحاور التالية:

- المحور الأول يدور حول خصوصيات قانون الوظيفة العامة في الجزائر وعلاقته بالموارد البشرية.

- المحور الثاني يتعلق بمقومات تنمية الموارد البشرية في قانون الوظيفة العامة الجزائري.

المبحث الأول: الموارد البشرية في قانون الوظيفة العامة الجزائري

العلاقة بين الموارد البشرية والوظيفة العامة جد متينة، وتعد الموارد البشرية الإطار الأساسي العام الذي يسير كل من الوظيفة العامة والقائمين عليها رغم أن الموارد البشرية كاختصاص لا تدخل في غالب الأحيان في مجال الدراسات القانونية، وهي تعتبر فرع من فروع علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الاقتصادية، إلا أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالعلوم القانونية، حيث أن القائمين على مجال الموارد البشرية في مختلف القطاعات كلهم من حاملي شهادات العلوم القانونية، بحكم قدرتهم تسيرها لما لهم من معارف تمكنهم من ذلك.

وترتبط الوظيفة العامة من جانب آخر بالدور الفعال الذي تلعبه الدولة في الحياة العامة، وبالشكل الذي تسير به مصالح الأفراد في جميع المجالات، والوظيفة العامة في النظام الجزائري عرفت العديد من التحولات التي طالما خضعت للظروف السياسية والاقتصادية التي عرفتها البلاد، وكانت الموارد البشرية دوما هي المحور الأساسي التي تدور حوله مجمل القواعد المتعلقة بها، وعلى هذا سنخصص المطلب الأول لدراسة التطور التاريخي لاستغلال الموارد البشرية في الجزائر على ضوء التطور التاريخي الذي

مرت به الوظيفة العامة في الجزائر، مع تحديد مبادئ تنمية استغلالها في المطلب الثاني.

المطلب الأول : تطور الموارد البشرية في النظام العام للوظيفة العامة في الجزائر

تطور الموارد البشرية مرتبط بشكل كبير بتطور الوظيفة العامة في الجزائر، وعلى هذا يستوجب علينا التطرق إلى التطور التاريخي الذي مرت، وذلك كما يلي:

الفرع الأول: تطور الوظيفة العامة في الجزائر

عرف تطور الموارد البشرية في الجزائر ثلاثة مراحل، ترتبط في مجملها بتطور نظام الوظيفة العامة.

1 - الموارد البشرية في المرحلة الاستعمارية (الإقصاء):

قبل الاستقلال كانت الوظيفة العامة في الجزائر تخضع للقوانين الفرنسية، لاسيما القانون المتعلق بالوظيفة العامة الصادر في 19 أكتوبر 1946، وكانت الموارد البشرية تخضع لنفس النظام، وتميز هذا القانون يحرمان الأهالي الجزائريين التحاق بالوظيفة العامة، ومع ذلك أجريت عليه بعض التعديلات سنة 1956، والتي سمحت لفئة جد قليلة بتولي بعض المناصب.⁽¹¹⁾

وفي سنة 1959، صدر قانون جديد للوظيفة العامة في 24 فيفري 1959، وقد جاء ببعض الإصلاحات التي سمحت لفئة متواضعة من الجزائريين في التوظيف في بعض المناصب وليس كلها، واستمر العمل به إلى الاستقلال.⁽¹²⁾

وفي هذه المرحلة، كانت سياسة السلطات الاستعمارية في التوظيف واضحة، وكانت قائمة على منع الجزائريين من تولي المناصب الإدارية، وبهذا تميزت هذه المرحلة بالتمييز العنصري في الموارد البشرية، والاعتماد على العنصر الأوروبي، وحرمان الجزائريين من الالتحاق بالوظائف.

2 - الموارد البشرية في المرحلة الانتقالية (1962 - 1966 و الأزمة):

مباشرة بعد الاستقلال عرفت الجزائر هجرة جماعية للمعمرين الأوروبيين، مما أدى إلى شغور أغلبية المناصب الإدارية و حدوث فوضى كبيرة و سجلت معظم الإدارات نقصا فادحا في الموظفين، و قد مدد العمل بالقوانين الفرنسية طبقا للمرسوم رقم 62/ 157 الصادر في 13 ديسمبر 1962، كما أصدرت الحكومة المؤقتة من قبل المرسوم رقم 62/ 503 المؤرخ في 19 جويلية 1962 تضمن عدة تسهيلات للالتحاق بالوظائف الشاغرة، حيث ألغيت المسابقات واعتمد التوظيف على أساس الشهادات.⁽¹³⁾

وهذا بدأت تعرف الموارد البشرية في الجزائر نوعا من الانفتاح الجزئي على المواطنين الجزائريين الذين كانوا يفتقدون للكفاءة والخبرة، فكانت التعيينات عشوائية، و تم في هذه المرحلة اللجوء إلى الخبرات الأجنبية في عدة مجالات (السوفييات، المصريين، اليوغوسلاف، الصينيين، الكوكبيين، وغيرهم).

3 - الموارد البشرية في المرحلة العادية (1966 - 2006 والإصلاحات):

خلف التوظيف العشوائي في المناصب الإدارية حالة من الفوضى، وكان السبب ضعف الموارد البشرية المحلية، و جاء الأمر 66/ 133 لوضع حد لها، طبق على كل مستخدمي الإدارات العمومية، كما مدد العمل به إلى الإدارات التابعة للمؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري بعد أخذ رأي اللجنة الوزارية المؤسسة لهذا الغرض، غير أنه لا يطبق على رجال الدين والقضاء والجيش.⁽¹⁴⁾

وبعدها صدر القانون رقم 78/ 12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الذي جاء لتوحيد النظام المطبق على العامل والموظف، ولم يفرق بينهما طبقا للمادة الأولى منه إلا على أساس طبيعة العمل أو المهمة الموكلة لكلهما، كما حاول تدارك بعض الأخطاء المنجرة عن تطبيق الأمر رقم 66/ 133.⁽¹⁵⁾

ثم صدر المرسوم رقم 85/ 59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ونصت المادة الأولى منه على تعريف الموظف، وشمل

مجال تطبيقه: المصالح العمومية التابعة للدولة، الجماعات المحلية، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مصالح المجلس الشعبي الوطني، المجلس الأعلى للمحاسبة.⁽¹⁶⁾

كما خضع له رجال القضاء، وكذلك الموظفون الإداريون والتقنيون العاملون في المنظمات والأجهزة الجماهيرية التابعة لحزب جبهة التحرير الوطني، باستثناء المنتخبين.⁽¹⁷⁾

وآخر نص صدر في هذا المجال كان الأمر رقم 03/ 06، و حاول عصرنة الوظيفة العامة، من خلال جملة المبادئ والضمانات، وقد عرفت هذه المرحلة نوعا من الاستقرار، وأخذت قواعد الوظيفة العامة في تنظيم الموارد البشرية، بتحديد أساليب التوظيف وتصنيف الشهادات وغيرها.

الفرع الثاني: الاعتماد على الموارد البشرية في تعريف الوظيفة العامة

تعرف الوظيفة العامة بمفهومها الواسع بأنها «مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تحقيق خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العامة كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها الضيق فلا يقصد بالوظيفة العامة إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العامة أي الموظفون العامون».⁽¹⁸⁾

وحسب هذا التعريف يظهر لنا بأن الوظيفة العامة هي كل عناصر التشكيلة البشرية المسخرين في الإدارات العمومية، وبالتالي يظهر الترابط الكبير بين الوظيفة العامة والموارد البشرية، وهذا ما يسمى بتعريف الوظيفة العامة حسب المعيار الشكلي الذي يتعلق أساسا بالأفراد الذين يقومون بالعمل في خدمة المرافق العامة باسمها ولحسابها، حيث يطلق عليهم اسم «الموظفون العامون».

وقد ساند هذا التيار الفقيه مارسيل والين حيث عرف الموظف في الوظيفة العامة على أنه «كل شخص يساهم في إدارة مرفق عام مدار بطريقة المباشرة والخضوع، ويعين في وظيفة دائمة ويشغل درجة داخلية في نطاق كادر الإدارة العامة».⁽¹⁹⁾

كما نلاحظ أيضا بأن المشرع الجزائري أخذ في جانب من تعريفه للوظيفة العامة بالمعيار الشكلي ويظهر ذلك في المهام التي يقوم بها الموظف في الإدارات والمؤسسات العمومية، وهذا ما تؤكد له المادة 2 من الأمر رقم 03/ 06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، حيث تنص فقرتها الأولى على تعريف الموظف بأنه شخص يمارس نشاطا في المؤسسات والإدارات العمومية، وتضيف المادة 4 من نفس الأمر على اعتبار الموظف كل من يعين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة السلم الإداري، من هنا يتبين لنا بأن قانون الوظيفة العامة هو في حد ذاته قانون تنظيم الموارد البشرية.

المطلب الثاني : مبادئ تنمية الموارد البشرية في النظام العام للوظيفة العامة في الجزائر

من أجل تحديد مبادئ تنمية الموارد البشرية في النظام العام للوظيفة العامة في الجزائر، لابد من تحليل مجمل مواده واستنباط المبادئ الأساسية من فحواها، وبهذا الشكل يمكننا استخلاص مبادئ الوظيفة العامة في الجزائر انطلاقا من القانون الأساسي الذي جاء به الأمر رقم 03/ 06 السالف الذكر، وقبلولوج في ذلك يتعين علينا إعطاء لمحة بسيطة عن هذا القانون الأساسي، وهو يتكون من 224 مادة مقسمة على إحدى عشر (11) بابا، وقد تضمنت عناوينها ما يلي: أحكام عامة، الضمانات وحقوق الموظف وواجباته، الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العامة، تنظيم المسار المهني، التصنيف والرواتب، الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله، النظام التأديبي، المدة القانونية للعمل وأيام الراحة القانونية، العطل والغيابات، إنهاء الخدمة، أحكام انتقالية، وهي في مجملها أحكام تتناول طريقة تنظيم استغلال الموارد البشرية في الهياكل الإدارية في الجزائر، وفي مضمونها نجد بعض المبادئ المتعلقة بتنمية هذه الموارد وهي تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: مبدأ المساواة

يعتبر مبدأ المساواة مبدأ دستوريا عاما يخص كل المجالات، ومن بينها الوظيفة

العامة، وهو ضمانة أساسية نصت عليها أغلب الدساتير العالمية، ومعناها أن جميع المواطنين متساوون في التقدم للمناصب الإدارية المفتوحة، والفيصل بين المترشحين المتقدمين لنفس المنصب يتعلق بالكفاءة والقدرة ليس إلا، وقد نص على هذا المبدأ الدستور الجزائري المعدل في سنة 2016 في المادة 63 التي تنص على التساوي بين المواطنين في تقلد المهام والوظائف، وتدعمها المادة رقم 69 التي تنص على حق المواطنين في العمل، كما نصت عليه المادة رقم 74 من الأمر رقم 06 / 03 السالف الذكر.

ويعود الاعتراف بمبدأ المساواة في مجال التوظيف إلى زمن بعيد، حيث يجد جذوره التاريخية في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والمواطن الصادر سنة 1789، وذلك في المادتين رقم 6 و 81.⁽²⁰⁾

ومبدأ المساواة عامل أساسي في تنمية الموارد البشرية، لاسيما أنه يولد شعورا بالرضا والطمأنينة لدى المترشحين للمناصب الإدارية، ومن جانب آخر يمكن لهذا المبدأ حث الأفراد على بذل قصار جهدهم في تحسين مستواهم العلمي والفكري للظفر بالمنصب الإداري مادامت المساواة بين الأفراد موجودة، وبهذا الشكل يساهم مبدأ المساواة في تنمية الموارد البشرية، وبالخصوص أنه يتعدى التوظيف، لأن استمرارية تطبيقه ستمس كل مستويات ومراحل الوظيفة العامة.

الفرع الثاني: مبدأ الجدارة والاستحقاق

نقصد بالجدارة والاستحقاق قدرة الفرد على تحمل المسؤوليات والمهام التي تشكل صلب الوظيفة، وأداؤها على النحو المطلوب، ويكون ذلك من خلال الكفاءة التي تحصل عليها في سيرته التعليمية (إذا كانت الوظيفة جديدة)، أو سيرته المهنية (إذا كانت الوظيفة ناتجة عن ترقية أو تحويل أو نقل)، وهذا المبدأ تنص عليه المادة رقم 80 من الأمر رقم 06 / 03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، التي تتضمن طرق الحصول على منصب إداري في الوظيفة العامة، وهي تتمثل في كل من:

- المسابقة على أساس الاختبارات وعلى أساس الشهادات.

- الفحص المهني.

- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا مهنيا متخصصا منصوص عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

- وهذه الأساليب تعبر على كل معايير الاستحقاق، كما أن بعض التخصصات الوظيفية تحتاج إلى شروط خاصة (الأسلاك الحساسة، كالأمن، الطب، غيرها)، ومبدأ الجدارة والاستحقاق لا يختلف عن مبدأ المساواة، بل هما مبدآن متكاملان، ولهما دور كبير في تنمية الموارد البشرية لأنها تشجع على تحسين المستوى والمهارة لدى الفرد سواء كان عاملا أو مرشحا لنيل منصب إداري.

المبحث الثاني: مقومات تنمية الموارد البشرية في النظام العام للوظيفة العامة في الجزائر

تعد تنمية الموارد البشرية أحد أهم إفرازات التطور الذي وصل إليه هذا الموضوع منذ ظهور اليد العاملة البسيطة، وصولا إلى ظهور ما يسمى بالموارد البشرية بالمعنى الذي نعرفه حاليا.

والحديث عن التنمية يستدعي بالضرورة الحديث عن التخلف بمختلف أبعاده ومعاييره، لأننا لا ننهي إلا وضعنا متخلفا، وهذا الوضع ناتج عن مخلفات الاستعمار الذي حدث في القرن السابع والثامن عشر، لاسيما في الدول التي كانت محلا له، بينما يختلف الوضع تماما بالنسبة للدول التي مارسته.⁽²¹⁾

ولتحديد مقومات تنمية الموارد البشرية في النظام العام للوظيفة العامة في الجزائر، لابد أولا من تعريف تنمية الموارد البشرية، ثم الوصول إلى حصر استراتيجيتها.

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

التنمية هي الانتقال من حال إلى حال أفضل، وانتقال المجتمع من وضعه الحالي إلى وضع أفضل بكل المقاييس، وهي في نفس الوقت عملية تهدف إلى إحداث تغيير حضاري.⁽²²⁾

وتعرف تنمية الموارد البشرية على أنها عملية إيجاد العنصر البشري المؤهل الذي تترجم به الأهداف التي سطرته الإدارة إلى أفعال، وهذا يتطلب إيجاد نظام فعال للحواجز الوظيفية يقوم على التوازن بين مبدأ الحوافز والجزاءات، ويهدف إلى تشجيع الموظفين على العمل لبلوغ معدلات الإنتاج المطلوبة في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، كما يتطلب هذا الأمر أيضا الأخذ بالأساليب العلمية في الاختيار والتحسين ووضع النظم المتطورة في الترقية.⁽²³⁾

وهناك تعريف أكثر تفصيلا، ينص على أن: «تنمية الموارد البشرية هي أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والإنتاج».⁽²⁴⁾

وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الداء المثل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكياته وتصرفاته في الوظيفة وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه».⁽²⁵⁾

وتسعى المنظمة أو المؤسسة جاهدة لتنمية مواردها البشرية، وذلك لمواكبة التطور وخلق الحيوية والفعالية لديهم.⁽²⁶⁾

والتنمية البشرية في حقيقة أمرها تبدأ مع أول درجة في حياة الفرد، حيث تسطر استراتيجية مفادها الاهتمام بالفرد منذ ولادته إلى وفاته، تعتمد على وضع المبادئ

الأساسية لخلق فرد مهني لخدمة المجتمع أولا، و خدمة المؤسسة المهنية التي سيعمل فيها ثانيا، يمكن تقسيمها إلى المراحل التالية:

1 - المرحلة الأولى:

في المرحلة الأولى يجب الاهتمام بالفرد منذ ولادته إلى غاية دخوله المدرسة بتوفير كل الظروف و الوسائل التي تضمن له طفولة متوازنة، لأن مرحلة الطفولة هي التي تنعكس على طباع و مزاج الفرد في شبابه و كبره، و طفل متوازن يعني بالضرورة فرد متوازن، ويكون ذلك بإنشاء دور لرعاية الأطفال و القيام بدورات تدريبية و تحسيسية للأمهات، في كل المسائل المتعلقة بتربية الأطفال وتنمية قدراتهم العقلية و النفسية (..... النظام الاعانة الاجتماعية في فرنسا).

2 - المرحلة الثانية:

في المرحلة الثانية يجب الاهتمام بالفرد في الطور التعليمي، ويكون ذلك بالتفكير المسبق في خلق تلميذ مهني لتولي المسؤولية والالتزام بالواجب، وهذا ما يتحقق بتدريس بعض البرامج المتعلقة بتنمية الذات والكفاءة وغيرها، كما يكون ذلك أيضا من خلال الدورات التدريبية في الإدارات العمومية والمؤسسات والمصانع، حيث يكتسب التلميذ معارف مسبقة و ملموسة باحتكاكه المباشر مع الموظفين و العمال، الشيء الذي ينمي لديه الرغبة في مجالات معينة لم يكن ليعرفها لولا ذلك، مما يفك العزلة عن بعض التخصصات التي لا يعرفها الأفراد أو يتخوفون منها لسبب من الأسباب، الشيء الذي يضمن في المستقبل توزيع متوازن لجميع التخصصات العلمية و المهنية المطلوبة.

و في هذه المرحلة يجب الإشارة إلى القانون المنظم للتربية و التعليم في الجزائر، ويتعلق الأمر بالقانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 08/04 المؤرخ في 23 يناير 2008، حيث جاء في الديباجة « على المستوى الوطني.....وتثمين العمل» وهي فقرات وردت في الصفحات رقم 6 و 7 و 8، وهي تحت في مجملها على تحسين التلقين العلمي و المعرفي لتحضير التلميذ للوسط المهني بتسخير كل الامكانيات المتاحة و التماشي مع متطلبات العولمة لتكوين جيل قادر على الإنتاج.⁽²⁷⁾

وتعرف نفس الديباجة في الصفحة رقم 15 السلوك كتربية على أنه «.....احترام الحياة وحب العمل والتضامن والمسؤولية.....»، وتواصل الديباجة في الصفحة رقم 17 النص على: « الغاية الثالثة تكمن في اندماج المدرسة في حركة الرقي العالمية..... وطرق العمل و وسائل الإنتاج.....»، كما خصصت هذه الديباجة عنوانا مستقلا يتمثل في «تثمين وترقية الموارد البشرية» في الصفحة رقم 22، وأكدت فيه على ضرورة تحسين مستوى التلميذ و تحضيره لعالم الشغل وفقا لما تتطلبه المعايير و المواثيق الدولية، ونفس المضمون نجده في العديد من مواده، على سبيل المثال لا الحصر نجد المادة 4 تنص على تحضير التلميذ للحياة العملية، وفي نفس السياق تصب المادة رقم 5. و التساؤل يبقى مطروح حول التطبيق الفعلي لهذه المواد، فمن ناحية التلقين النظري داخل المدرسة يسمح لنا الاطلاع على البرنامج الدراسي في مختلف أطواره التأكيد على تحضير التلميذ في إطار يخدم تنمية الموارد البشرية، ولكن يبقى الجانب التطبيقي و العملي منعدم في هذا المجال، الشيء الذي يقلل من قيمة وفعالية هذا التلقين.

3 - المرحلة الثالثة:

في المرحلة الثالثة يجب الاهتمام بالفرد في الطور الجامعي، من خلال رفع مستوى الاحتكاك بالإدارات، وربط معارفه المكتسبة بالحياة العملية، وتهيئته لتولي المسؤولية و الالتزام بالواجب المهني، وذلك يكون بالدورات التدريبية المناسبة لسن الفرد ومستواه، وبهذا يتأكد بأن تنمية الموارد البشرية لا تتعلق بالفرد في مجاله المهني وإنما هي أوسع من ذلك، فهي تتعلق به في حياته ككل، وفي هذه الحالة ينعدم الفرق بين تنمية الموارد البشرية و التنمية البشرية، على الرغم من أن هناك العديد من الفقهاء من يرى العكس، حيث أن التنمية البشرية عند البعض هي تتعلق بتنمية الفرد في حياته ككل و تهدف إلى تمكينه من تحقيق النجاح في مختلف نواحي الحياة وليس في عمله فقط، و مجال العمل يشكل جزء من التنمية التي تشملها التنمية البشرية.

وفي هذا السياق لا يفوتنا الحديث عن القانون رقم 99/05 المؤرخ في 4 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم (تعديل 2008)، الذي نص في المادة رقم 7 منه «الطور الأول»..... تمكين الطالب من اكتساب المعارف و تعميقها..... تفتح منافذ على قطاعات نشاط مختلفة..... بتحضيره للالتحاق بعالم الشغل»، و المادة رقم 11 التي تنص على «الطور الثاني»..... تطوير مؤهلاتهم وتدريبهم قصد التحضير لمهنة»، و من خلال هذه الفقرات نلاحظ بأن المشرع الجزائري ربط جعل من التحصيل العلمي الجامعي وسيلة هدفها تحضير الطالب لعالم الشغل، بتطوير المؤهلات و التدريب و اكتساب المعارف، و هذا كله يصب في مفهوم التنمية البشرية وإعداد فرد منتج قادر على تحمل مسؤولية العمل.⁽²⁸⁾

الفرع الثاني: عناصر تنمية الموارد البشرية

تحتوي تنمية الموارد البشرية على مجموعة من العناصر الأساسية والضرورية و هي تتمثل في:

- اعتبار الأفراد استثمارا حقيقيا، تتحقق الزيادة الإنتاجية بحسن إدارته وتنميته، والاهتمام به.

- توجيه البرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية والاجتماعية للفرد.

- توفير بيئة ملائمة للعمل تشجع على تنمية واستغلال مهارات الأفراد لأقصى حد ممكن.⁽²⁹⁾

الفرع الثالث: أسس تنمية الموارد البشرية

تقوم تنمية الموارد البشرية على مجموعة من الأسس، تتعلق كلها بـ:

- اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل المهني المطلوب و الإعداد العلمي الأساسي الضروري.

- التدريب العلمي لهؤلاء الأفراد والتثقيف المستمر والإشراف والتوجيه.

- إتباع أساليب سليمة لتقييم الأداء.⁽³⁰⁾

غير أنه يمكننا حصرها في عنصرين اثنين، كما يلي:

- اختيار أنسب طريقة لانتقاء الكفاءات المطلوبة.

اتباع أنجع الأساليب للحفاظ على هذه الكفاءات والعمل على تطويرها.

المطلب الثاني: استراتيجية تنمية الموارد البشرية في النظام العام للوظيفة العامة في الجزائر

تستند إدارة الموارد البشرية وتسييرها وتنظيمها إلى استراتيجية محددة ذات أهداف مسطرة وفقا لمخطط عام، يخضع بدوره لإمكانيات واحتياجات مدروسة، ويمكننا استخلاص محتوى هذه الاستراتيجية من خلال الاطلاع على أحكام القوانين التي تحكم مجال الشغل والتشغيل، أما بالنسبة لقانون الوظيفة العامة في الجزائر فقد جاء في عرض مشروع القانون الأساسي للوظيفة العامة، ما يلي:⁽³¹⁾

- تكييف الوظيفة العامة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الدور الجديد للدولة.

- تكييف عمليات الوظيفة العامة مع المعطيات والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتكنولوجية الجديدة.

- ضبط وتقنين قطاع الوظيفة العامة بصورة تضمن وحدته وانسجامه العام، وتحديد مسؤولياته باعتباره أداة من أدوات الدولة لأداء مهامها ووظائفها الأساسية.

- العمل على إقامة نظام إداري وطني قوي وفعال من أجل الاستجابة الكاملة لتطلعات وانشغالات المواطنين وتطوير عملية تسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العامة على أسس ومبادئ قانونية.

- دعم سياسة التكوين و ضمان احترام قيم الحوار والتشاور والحياد والمساواة أمام القانون.

- تحديد الحقوق والواجبات والضمانات والمسؤوليات في الإدارة وتحديد طبيعة العلاقة بين الموظفين والإدارة.

- رسم معالم سياسة شبكة الأجور في نطاق الوظيفة العامة.

ومن خلال هذه المحاور تظهر نية للمشرع الجزائري في وضع استراتيجية للنهوض بالموارد البشرية وتجديد أسسها لمواكبة التطورات الحاصلة في كل المجالات، لاسيما مجال الموارد البشرية وتأثير العولمة ونظام المعلوماتية، خاصة بعد الإفرازات السلبية المنجزة عن تطبيق النصوص القانونية السابقة، والتي كانت تتماشى إلى حد ما مع النظام الاشتراكي الذي اتبعته الجزائر في تلك الفترة.

ويمكننا حصر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

الفرع الأول: استراتيجية التدريب

التدريب هو خطوة أساسية لتحقيق التنمية في مجال الموارد البشرية، وله أثر على تحسين المهارات وترقية الأداءات الفردية والجماعية للعاملين، ويعرف على أنه: « نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم». ⁽³²⁾

وهناك عدة أنواع من التكوين: التكوين المتخصص قبل التوظيف، التكوين المبدئي في مرحلة التربص، التكوين قبل التنصيب، التكوين قبل التعيين في المناصب العليا، التكوين في الخارج، وغيرها. ⁽³³⁾

وتتمثل أهمية التدريب، فيما يلي: ⁽³⁴⁾

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وإعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، و مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.
- أما أساليب التدريب فهي تتمثل في كل من: الأساليب الفردية، الأساليب الجماعية، الأساليب التطبيقية، الأساليب المخبرية، الأساليب السلوكية، أساليب تحسين وتطوير الأداء.⁽³⁵⁾

ومن أجل القيام بالتدريب على أكمل وجه، لابد من تصميم برنامج كامل وشامل يعتمد على جملة من القواعد، وهي تتمثل في:

- تحديد حاجيات التدريب ووضع أهداف برنامج التدريب.
- تصميم واختيار مناهج وأسلوب التدريب وتحديد فترة دورة التدريب.
- تنفيذ برنامج التدريب.⁽³⁶⁾

وقد نص الأمر رقم 06/ 03 المتعلق بالوظيفة العامة في الجزائر على استراتيجية التدريب في المادة رقم 38 و 104 و 105 مستعملا مصطلح «التكوين».

الفرع الثاني: استراتيجية الترقية

الترقية هي تلك المكافأة التي يتلقاها العامل من طرف المؤسسة أو المنظمة التي يعمل فيها، نظيرا لمجهوداته واهتمامه بالعمل بالشكل الذي يرفع من مردوديته ويزيد من إنتاجية المؤسسة، ويكون ذلك بتوليته منصب أعلى من الذي كان يشغله بامتيازات وحوافز أفضل.

وتعرف الترقية أيضا على أنها «نقل الشخص من وظيفة لأخرى».⁽³⁷⁾

وللترقية أسس تتمثل فيما يلي:

- الترقية على أساس الكفاءة، ويقصد بها تلك الترقية التي تقوم على المجهودات

التي بذلها العامل في فترة معينة من فترات مساره المهني، غير أن هذا النوع من الترقية يفتقر للمعايير الموضوعية في تقييم مجهود وأداء العامل، لذلك يكون تطبيقها فعالا عندما يقيم العامل على أسس موضوعية، بينما تكون غير فعالة عندما يقيم على أسس المحسوبية والعاطفة.

- الترقية على أساس الخبرة، وهي تلك الترقية التي تقوم على تحديد الفترة التي عمل فيها العامل في المؤسسة، وفي هذه الحالة تعطى الأولوية في الترقية للعاملين الأكثر أقدمية، ومن أهم إيجابيات هذا النوع من الترقية أنه يقوم على معايير موضوعية تؤدي إلى خلق نوع من الولاء للمؤسسة، كما أنه يدفع بالمؤسسة إلى الاهتمام بتدريب وتنمية كفاءة العاملين.⁽³⁸⁾

- الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا، وهو نوع من الترقية يقوم على الجمع بين النوعين السابقين، فبعد اختيار مجموعة من العاملين لديهم نفس الأقدمية، تتم عملية ترتيبهم حسب كفاءتهم ونوعية أدائهم، وأثر ذلك على مردوديتهم وعلى إنتاجية المؤسسة التي يعملون فيها، وقد نص الأمر رقم 06/ 03 المتعلق بالوظيفة العامة في الجزائر على استراتيجية الترقية في المادة رقم 98، والمواد من 106 إلى 113.

الفرع الثالث: استراتيجية الصحة والسلامة المهنية

تعتبر الصحة والسلامة المهنية مفهوما ذو بعدين، يتمثل الأول في كونه حقا من حقوق العمال والموظفين (أصبح من أهم مطالب المنظمات المهنية)، ويتمثل الثاني في كونه ضرورة حتمية تسعى لمحافظة المنظمة أو المؤسسة على الموارد البشرية التي دربتها وكونتها، والتي يتوجب عليها المحافظة عليها من أجل الانتفاع منها واستغلال قدراتها على أحسن وجه.

وتعرف السلامة المهنية على أنها «حماية العاملين من إصابات ناتجة عن حوادث ذات صلة بالعمل».⁽³⁹⁾

وتعرف الصحة المهنية أيضا على أنها « خلو العاملين من أمراض بدنية ونفسية ذات صلة بالعمل ». (40)

والصحة والسلامة المهنتين لهما أهمية كبيرة في الحفاظ على القدرات البدنية والنفسية، اللذان يحافظان بدورهما على القدرات المادية والمعنوية لدى الفرد العامل، وخاصة أن المؤسسة تخصص مبالغ مالية معتبرة لتكوين وتدريب هذا الفرد العامل وهي تنتظر في المقابل أن يتحسن أداءه وبالتالي مستوى مردوديته التي تؤدي في الأخير إلى الرفع من مستوى إنتاجية المؤسسة.

لذلك فإن لتوفير الصحة والسلامة المهنتين أهمية كبيرة، تتلخص فيما يلي: (41)

- تفادي التأثير على أداء الأفراد، وتغادي تعطيلهم على العمل.
- تجنب تأثر باقي أفراد المؤسسة من إصابة أحد زملائهم.
- تفادي تقليل الإنتاجية الناتج عن تأثر أداء الفرد العامل بالإصابة في صحته أو سلامته.

- تجنب إهدار الموارد البشرية ذات الكفاءة والمحافظة عليها، وبالتالي المحافظة على المجتمع والاقتصاد بشكل عام.

و تتم المحافظة على السلامة والصحة المهنتين من خلال ما يلي: الإعلانات التحذيرية، البرامج المنظمة للتفتيش، الأفلام و الإعلانات الإرشادية، الإجراءات التدريبية، وغيرها من الأساليب. (41)

وقد نص الأمر رقم 06/ 03 المتعلق بالوظيفة العامة في الجزائر على استراتيجية الصحة والسلامة المهنية في المادة رقم 37.

الخاتمة:

نسعى من خلال هذا الموضوع إلى توضيح الصلة الكبيرة بين الموارد البشرية والعلوم القانونية، و نتساءل هنا عن الفصل بينهما، حيث أخرجت الموارد البشرية كلياً من العلوم القانونية، رغم أن المكلفون بإدارتها كلهم من خرجي كليات الحقوق، وعلى هذا حاولنا من خلال قانون الوظيفة العامة الجزائري توضيح هذه الصلة، نظراً للأهمية الاستثمارية في العنصر البشري والذي لا يمكن أن يتحقق من دون تكريسه كمبدأً وغاية في نفس الوقت في القوانين لاسيما قانون العمل وقانون الوظيفة العمومية على وجه التحديد.

فالموارد البشرية تشكل في العصر الحالي موضوع الساعة، وقد تنامت الحاجة في الآونة الأخيرة إلى تنميتها وتطويرها، حيث تم إعادة إدراجها ضمن المؤهلات الأساسية لتحسين الإنتاج والمردودية في القطاعين العام والخاص، و نلاحظ حرص المشرع الجزائري في النظام العام للوظيفة العامة على توظيف كافة المعايير التي من شأنها المساهمة في تنمية الأداء لدى الموظف العام، وهذا ما تؤكدته أحكام المواد الواردة فيه.

و بتبني نظام الوظيفة المغلق القائم على فكرة المسار المهني للموظف يسعى نظام الوظيفة العامة في الجزائر إلى تكوين موظف عالي المستوى والكفاءة بتوفير الظروف اللازمة لذلك وبتسخير الإمكانيات المادية والمعنوية الضرورية.

غير أن عصرنة الإدارة والحصول على موظف ذكي وكفى تبقى مسألة بعيدة المنال، والسبب في ذلك راجع إلى ترسخ فكرة «الإدارة ملك للدولة»، وضعف الإحساس بالولاء والانتماء لها، وهذا ما يخلق فجوة كبيرة بين الموظف والإدارة التي يتبعها، والحل هنا لا يكمن في النصوص القانونية، بل في سبل تفعيلها، وذلك يكون من القمة إلى القاعدة، فبقدر ما يعطي المسؤول الأعلى شعوراً بالولاء والمسؤولية بقدر ما سيتبعه الأقل منه درجة في الإحساس.

الهوامش:

- 1 - حول الثورة الصناعية، ارجع إلى: عبد الرحمان عبد الغني، مدخل في تاريخ الديمقراطية في أوروبا، منشورات مواطن: المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله، فلسطين، 2010، ص 201 و 202.
- نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 15.
- 2 - خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، داروائل للنشر، عمان، 2005، ص 21.
- 3 - خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع السابق، ص 22.
- 4 - Guy Arcand, Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse pour le doctorat en sciences de de gestion, Université de Paule Verlaine, Lorraine, France, décembre 2006, p 13.
- 5 - Ibid. P 13.
- 6 - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية: داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.
- 7 - حول العلاقات الصناعية، ارجع إلى مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، درا الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 21 و 24.
- 8 - ارجع إلى: سالم لبيض، ثقافة المؤسسة و أثر العولمة في المغرب العربي: مثال تونس، مجلة إنسانيات، مجلة إلكترونية صادرة عن مركز البحث في الانثربولوجيا الاجتماعية والثقافية، عدد 22، 2003، ص من 39 إلى 63.

9 - حول دور العولمة في إدارة الموارد البشرية، ارجع إلى سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 167.

10 - الأمر رقم 03 / 06 الصادر في 15 يوليو 2003 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، جريدة رسمية عدد 46، مؤرخة في 16 يوليو 2006.

11 - تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومي الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2014 - 2015، ص 219.

12 - المرجع نفسه، ص 220.

13 - décret n 62 /503 du 19 /07/1962, fixant les condition de nomination de certains hauts fonctionnaires, journal officiel n 3 du 20/07/1962.

14- تيشات سلوى، المرجع السابق، 222.

15 - المرجع نفسه، ص 223.

16 - المرجع نفسه، ص 224.

-الأمر رقم 66 / 133، المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، جريدة رسمية عدد 46، مؤرخة في 8 يونيو 1966.

- القانون رقم 78 / 12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، مؤرخ في 5 غشت 1978، جريدة رسمية عدد 32، مؤرخة في 8 غشت 1978.

- المرسوم رقم 85 / 59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، مؤرخ في 23 مارس 1985، جريدة رسمية عدد 13 مؤرخة في 24 مارس 1985.

17 - المرجع نفسه، ص 224.

18 - Essaid Taib, Droit de la fonction publique, Edition Houma, Alger, 2003, p 11.

19 - لوران بلان، المرجع السابق، ص 243.

20 - - لوران بلان، المرجع السابق، ص 48.

21 - رافيق مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر، 2001 - 2011، مذكرة ماجستير، قسم الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص 14.

22 - سعد طه علام، التنمية والدولة، الطبعة الثانية، دار طبية للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، القاهرة، 2004، ص 10.

- علي الطراح وغسان سن، التنمية البشرية في المجتمعات النامية المتحولة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 179.

23 - رافيق بن مرسل، المرجع السابق، ص 23.

24 - أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 195.

25 - المرجع نفسه، ص 195.

26 - بن عنتر عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 70.

27 - القانون رقم 08/ 04 المؤرخ في 23 يناير 2008، يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، جريدة رسمية عدد 04.

28 - القانون رقم 99/ 05 المؤرخ في 4 أبريل 1999 المعدل والمتمم بالقانون رقم 08/ 06 مؤرخ في 23 فيفري 2008، جريدة رسمية عدد 10.

29 - هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك بفرجيوة- مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 46 و 47.

30 - هشام بوكفوس، المرجع السابق، ص 54.

31 - عرض مشروع منشور في مجلة الفكر البرلماني، مجلس الأمة، عدد 14، نوفمبر 2006، ص 224.

32 - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 210.

33 - Beldjelalia Nabil, La gestion des carrières dans la fonction publique algérienne, Mémoire de magistère en management, faculté des sciences économiques université d'Oran, 2013/2014, p 81.

34 - بن عنتر عبد الرحمان، المجمع السابق، ص 71 و 72.

35 - المرجع نفسه، ص 73.

36 - المرجع نفسه، ص 73 و 74.

37 - صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 405 و 406 و 407.

38 - بن عنتر عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 76.

39 - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2004، ص 468.

40 - المرجع نفسه، ص 469.

41 - المرجع نفسه، ص 469.

42 - محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الطبعة الأولى، 2004، ص 150 و 190.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- المؤلفات:

- أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس، الأبعاد، الاستراتيجية: داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، داروائل للنشر، عمان، 2005.

- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 2004.

- سعد طه علام، التنمية و الدولة، الطبعة الثانية، دار طيبة للنشر والتوزيع و التجهيزات العلمية، القاهرة، 2004.

- سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

- عبد الرحمان عبد الغني، مدخل في تاريخ الديمقراطية في أوروبا، منشورات مواطن: المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية، رام الله، فلسطين، 2010، ص 201 و 202.

- علي الطراح وغسان سن، التنمية البشرية في المجتمعات النامية المتحولة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.

- محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، الطبعة الأولى، 2004.

- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، درا الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

- نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الأردن، 2009.

- المذكرات والرسائل:

- تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومي الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015.

- رافيق مرسللي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر، 2001-2011، مذكرة ماجستير، قسم الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.

- هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك بفرجيوة- مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

- المقالات العلمية:

- سالم لبيض، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي: مثال تونس، مجلة

إنسانيات، مجلة إلكترونية صادرة عن مركز البحث في الانترولوجيا الاجتماعية والثقافية، عدد 22، 2003.

- باللغة الفرنسية:

- Ouvrages :

- Essaid Taib, Droit de la fonction publique, Edition Houma, Alger, 2003.

- Thèses et mémoires :

- Beldjelalia Nabil, La gestion des carrières dans la fonction publique algérienne, Mémoire de magistère en management, faculté des sciences économiques université d'Oran, 2013/2014

- Guy Arcand, Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse pour le doctorat en sciences de de gestion, Université de Paule Verlaine, Lorraine, France, décembre 2006..

التشريعات والتنظيمات:

- الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، جريدة رسمية عدد 46، مؤرخة في 8 يونيو 1966.

- القانون رقم 78/12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، مؤرخ في 5 غشت 1978، جريدة رسمية عدد 32، مؤرخة في 8 غشت 1978.

- الأمر رقم 03/06 الصادر في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، جريدة رسمية عدد 46، مؤرخة في 16 يوليو 2006.

- القانون رقم 99 / 05 المؤرخ في 4 أبريل 1999 المعدل و المتمم بالقانون رقم 08 / 06 مؤرخ في 23 فيفري 2008، جريدة رسمية عدد 10، مؤرخة في 7 ابريل 1999..
- القانون رقم 04/ 08 المؤرخ في 23 يناير 2008، يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، جريدة رسمية عدد 04، مؤرخة في 27 فيفري 2008.
- décret n 62 /503 du 19 /07/1962, fixant les condition de nomination de certains hauts fonctionnaires, journal officiel n 3 du 20/07/1962.
- المرسوم رقم 85 / 59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، مؤرخ في 23 مارس 1985، جريدة رسمية عدد 13 مؤرخة في 24 مارس 1985.
- عرض مشروع منشور في مجلة الفكر البرلماني، مجلس الأمة، عدد 14، نوفمبر 2006.