

السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين، الترقية والتحفيز في الهيئات العمومية

- حالة الجزائر -

الأستاذة : بن قمجة زهرة - جامعة الجزائر 3

الأستاذ : زحوفي نور الدين - جامعة خميس مليانة

ملخص:

تولي الهيئات العمومية الجزائرية أهمية بالغة لأنظمة التكوين الترقية والتحفيز لما ينعكس ذلك على تفعيل أداء الموارد البشرية، والجزائر منذ 1966 حاولت إتباع إستراتيجية التواصل في استحداث طرق التكوين الترقية والتحفيز من خلال مجموعة من المراسيم والقوانين بهدف مواكبة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة من جهة والاستجابة للمطالب التقنية والفنية الاجتماعية والفيزيولوجية المتزايدة للموظفين من جهة ثانية، هذا ما عملت على تطبيقه الهيئات العمومية من خلال مجموعة من السياسات إلا أنها لم تحقق تطلعاتها من جهة ولم ترض الموظفين من جهة أخرى، مما جعل هذه السياسات تتميز بكثرة التغيير وعدم الوضوح وعدم التنسيق وأضحت صورة ترقية عشوائية غير مدروسة، هذا ما أدى إلى ظهور الفوضى والإضرابات، الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى مراجعة واستحداث استراتيجية طويلة الأمد تتسم بالوضوح وتستجيب للتغيرات المتجددة.

الكلمات المفتاح: نظام التكوين، نظام الترقية، نظام التحفيز، الهيئات العمومية الجزائرية.

Résumé:

Les organismes publics algériens critiques pour la mise à niveau de la configuration des systèmes et de la motivation à réfléchir sur l'activation de la performance des ressources humaines, et l'Algérie depuis 1966 a essayé de suivre la stratégie de communication dans le développement de routes de mise à niveau de la configuration et de la motivation à travers une série de décrets et de lois afin de maintenir le rythme des changements technologiques et de l'informatique modernes d'une part et de répondre aux exigences techniques et artistiques le personnel social et physiologique croissante d'autre part, ce est ce que je ai travaillé sur l'application des organismes publics à travers un ensemble de politiques, mais ils ne ont pas atteint leurs aspirations d'une part et de ne pas le personnel satisfaire d'autre part, faisant de ces politiques est caractérisée par beaucoup de changements et le manque de clarté et l'absence de coordination et de devenir une image de la prothèse aléatoire est pensé, ce est ce qui a conduit à l'émergence du chaos et de grèves, qui conduit nécessairement à examiner et à élaborer une stratégie à long terme sont répondre clairement et renouvelable à des changements.

Les mots clés: La configuration du système, la mise à niveau du système, système de stimulation, les organismes publics algériens.

مقدمة

تسعى الهيئات العمومية في الجزائر إلى رفع أداء مواردها البشرية لعدة متطلبات داخلية وخارجية في ظل العولمة والتسارع التكنولوجي الجديد وكذلك بسبب المعارف المتجددة، هذا ما أدى بإدارة هذه الهيئات إلى تبني مجموعة من المبادئ والأسس التي تخص بناء موارد بشرية قادرة على رفع التحديات الحالية والمستقبلية بما يستجيب لتطلعات الهيئة، وهذا من خلال إستراتيجية تهدف إلى تفعيل العلاقة بين الهيئة وموظفيها، وذلك بتطبيق أسس تسييرية واضحة ومعايير بناءة في تكوين الموظفين ترفيتهم وتحفيزهم من أجل البحث عن مزيد من آليات استثمار القدرات الفكرية والبناء المعرفي وتشجيع الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات لتحسين أداء الهيئة العمومية بمزيد من حس الانتماء والمسؤولية.

إشكالية الدراسة: للتعرف على واقع السياسات المتبعة في الجزائر لإدارة نظم تكوين ترقية وتحفيز الموارد البشرية في الهيئات العمومية، يمكن الإجابة على السؤال الجوهرى الآتي:

■ ما هو واقع سياسات إدارة نظم التكوين الترقية والتحفيز في الجزائر؟ وهل تستجيب هذه السياسات لتطلعات الهيئات العمومية من جهة وتطلعات الموظفين من جهة ثانية؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز السياسات المتبعة في الهيئات العمومية الجزائرية لإدارة نظم تكوين ترقية وتحفيز الموارد البشرية فيها وإبراز أهم القوانين التي تنظم هذه السياسات في الجزائر، مع الوقوف على المعايير والأسس التي تتبعها الهيئات العمومية في إطار هذه السياسات من أجل رفع أدائها من جانب وإرضاء الموظفين من جانب ثان.

خطة الدراسة: للإلمام بالموضوع والوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة يتم الاعتماد على خطة تشمل المحاور الآتية:

❖ **المحور الأول:** تسيير نظام تكوين الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية

❖ **المحور الثاني:** إدارة نظام الترقية على مستوى الهيئات العمومية الجزائرية

❖ **المحور الثالث:** أدوات التحفيز في الهيئات العمومية الجزائرية وأسس إدارتها

المحور الأول: تسيير نظام تكوين الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية

يعد التكوين أحد العناصر الأساسية المكونة لسياسة تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية لما تتطلبه الوظائف فيها من مهارات وتقنيات لا يمكن اكتسابها عن طريق الأطوار التعليمية والجامعية وإنما عن طريق التكوين والتربصات والملتقيات التي تسهم في تفعيل الأداء في هذه الهيئات⁽¹⁾، وهذا تلبية للتطورات المستمرة والمتسارعة التي تعرفها المتغيرات البيئية والإنسانية، خصوصا التكنولوجية والاقتصادية كالأزمات المالية التي تؤثر بصورة مباشرة على الهيئات العمومية، الأمر الذي يولد ضرورة ترشيد النفقات العامة وحسن تسيير الميزانية عن طريق الاستخدام الجيد للتقنيات الجديدة في مجال التسيير وحسن إدارة موارد الدولة، مما يؤدي إلى تفعيل أداء هذه الهيئات بأقل قدر ممكن من التكاليف.

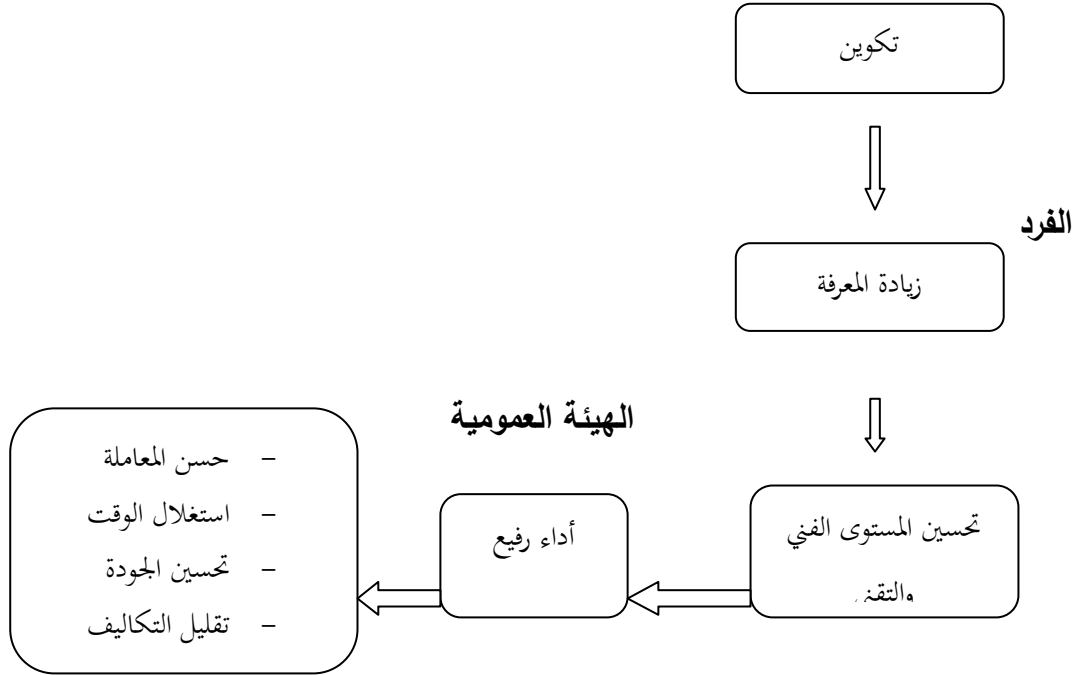
والهيئات العمومية الجزائرية تستجيب في نظامها التكويني للموارد البشرية إلى عدة دوافع، أبرزها تتمثل في احتياجات القطاعات والتحليل التنظيمي والعملياتي لأداء الأفراد وذلك يظهر من خلال الانحرافات التي تنتج عن العوامل الآتية:

- البطء والرداءة في الاستجابة لأهداف الهيئة؛
 - تقييم ومراجعة الأداء؛
 - الأداء السيئ والفسل في الوصول إلى المستوى المطلوب؛
 - مراقبة الموظفين أثناء العمل؛
 - طلب الأفراد للعون؛
 - شكاوي المواطنين ومستهلكي الخدمات العمومية؛
 - الوقت اللازم لتنفيذ الخدمات؛
 - مدى سرعة الاستجابة لطرق العمل والتكنولوجيا المستخدمة والنظم الحديثة.
- وتهدف الهيئات العمومية من خلال نظام تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق ثلاث مطالب أساسية:⁽²⁾

أ- **الدافعية:** يعتبر التكوين خطوة أساسية لاستثارة إمكانيات الموظف مما يولد قوى دافعة لديه من أجل الارتقاء بمستوياته الفنية مما ينعكس على رفع أدائه ينعكس بذلك على رفع أداء الهيئة ككل.

ب- **الزيادة في المعرفة:** حصيلة المعلومات التي يكتسبها الموظف من خلال عملية التكوين يكون لها أثر واضح في أداء مهامه ويظهر ذلك من خلال جودة أدائه واستغلاله للوقت وتقليل التكاليف، والشكل الموالي يوضح أثر زيادة المعرفة على الفرد والهيئة العمومية.

الشكل رقم (1) : أثر التكوين على تنمية معارف الموظفين وتحسين أداء الهيئات العمومية



المصدر: من إعداد الباحثين

ج- **القدرة على الإبداع:** التكوين يؤدي إلى تنمية قدرات الموظفين الذهنية والفكرية، مما يؤدي إلى شحذ وتحرير الطاقات الكامنة ويعمل على زيادة المعارف والخبرات التي تكون لهم رصيد وقاعدة فكرية تجعلهم أكثر استعدادا للإبداع والابتكار مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تغيير نظام وأطر العمل وطبيعة وسائل الاتصال والتواصل داخل الهيئة العمومية واستحداث أساليب متطورة تجعل التفاعل مع المحيط أكثر مرونة وسهولة وفاعلية.

- مراحل عملية التكوين في الهيئات العمومية الجزائرية

تتميز عملية تكوين الموارد البشرية في الجزائر بخمسة مراحل أساسية تتمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف التكوينية: اختيار طبيعة التكوين ونوعيته ومدى استجابته لحاجات الهيئة.

- تحديد المشاركين في عملية التكوين: اختيار عينة أو بعض الموظفين للخضوع إلى عملية التكوين وهذا حسب أهداف الهيئة وحسب متطلبات العمل داخلها.
- تحديد أماكن التكوين بالنظر إلى أهداف وإمكانيات مؤسسة التكوين: القدرات الفنية وطبيعة الكفاءات المؤطرة ومؤهلات المكونون وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في عملية التكوين الفنية التقنية البيداغوجية للعناصر الخاضعة للتكوين.
- اختيار أساليب التكوين محاضرات ندوات وملتقيات ورشات عمل انتداب خبراء. (3)
- تقييم نظام التكوين الذي خضع له الأفراد: وذلك من خلال إجراء التجارب التطبيقية داخل الهيئة وقياس مدى التطور الذي حصل في الأداء بالمقارنة مع الإمكانيات التي سخرتها الهيئة لأجل رفع أداء موظفيها.

- القوانين والمراسم المنظمة لنظام التكوين في الهيئات العمومية الجزائرية

أخذ المشرع الجزائري على عاتقه عملية تنمية الموارد البشرية منذ 1966 وذلك ضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية سنة 1966 ضمن المادتين 22-23 منه (4) إلى المرسوم المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين للموظفين سنة 1969. ثم القانون الأساسي للعامل والمراسيم المرفقة له المتضمنة الأمر 76-79 لاسيما المادة 66 منه والتي تتضمن سهر الدولة على أن تكون أبواب التكوين مفتوحة للجميع (5)، وركزت على ضرورة التكوين المتواصل للموظف في مختلف الهيئات المستخدمة مهما كانت طبيعتها، وأمتد ذلك إلى المرسوم المتعلق بالتكوين المهني لسنة 1982 لاسيما المادتين 171-179 منه والذي يوضح كيفية تنظيم التكوين المهني في المؤسسة العمومية وتمويله (6)، إلا أن هذه المراسيم لم توضح تكوين الموارد البشرية بصورة جلية إلى أن صدر المرسوم 85-59 والذي يعتبر التكوين حق من حقوق الموظف وقد ألزمت الهيئات العمومية المختلفة بموجب هذا المرسوم القيام بتكوين الموارد البشرية بغية تحسين مردودية الهيئات العمومية مع ضرورة تولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتحديث المعلومات وتأهيل العمال وذلك بالتناسق مع عملية التنمية، كما يتطلب المشاركة في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين للوظيفة. (7)

هذا المرسوم يؤكد على عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتسجيلها في مخطط يكون في حدود الاعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية.

كما نص المرسوم الصادر تحت رقم 96-92 بتاريخ 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين أدائهم لبننة إضافية لعملية التكوين، وذلك يظهر من خلال تنظيم المخططات القطاعية ولجان انتقاء المترشحين ولجان الطعن، قرارات نظام التكوين، قرارات فتح الدورات التكوينية، تنظيم عملية التكوين، طبيعة المؤسسات التكوينية المؤهلة لضمان عمليات التكوين، آثار النجاح والفشل في التكوين مخططات هذا المرسوم تسمح للهيئات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناء على معطيات مدروسة، كما تعتبر هذه المخططات كآلية للمتابعة والرقابة تمكن المديرية العامة للوظيفة العمومية من متابعة تنفيذ عملية التكوين بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليها.⁽⁸⁾

كما تم صدرت بعد ذلك مجموعة من القوانين التي تسهم وتفعّل عملية التكوين مثل القانون الأساسي للوظيفة العمومية 2006، هذا القانون يضيف الصبغة الإلزامية لعملية تكوين الموظفين والهيئة المستخدمة ملزمة بضمان التكوين بصفة دورية لموظفيها سواء داخليا أو خارجيا، كما صدر القانون الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية هذا القانون فصل في عملية التكوين على أساس طبيعة والوظيفة والرتبة.⁽⁹⁾

- معوقات التكوين في الهيئات العمومية

تواجه عملية التكوين في الهيئات العمومية الجزائرية عدة معوقات، منها ما هو تقني وفني يتعلق بالتقدم التكنولوجي المتسارع وتسارع مكونات المعرفة وظروف العولمة مما يصعب التحكم في مجال التكوين وما تم على أساسه التكوين أصبح قديما وغير صالح بنهاية فترة التكوين خاصة إذا كانت مدة التكوين طويلة الأجل مما يجعل المتكويين لا يستجيبون للتكنولوجيا المتجددة من جهة وتطلعات الهيئة العمومية من جهة ثانية.

كما أن هناك معوقات تتعلق بالجانب التنظيمي والذهني للقيادات في الهيئات العمومية والمتكويين وتتمثل فيما يلي: ⁽¹⁰⁾

- عدم تحديد الاحتياجات التكوينية بصورة دقيقة حتى يسمح بضبط مجال تكوين الموظفين بطريقة تستجيب للمتغيرات التكنولوجية المستهدفة بفعالية ومهارة؛

- العديد من الهيئات الوطنية المنظمة لعملية التكوين تطبق برامج لا تفي باحتياجات الهيئة من المعرفة المراد الوصول إليها مما يؤدي إلى فشل البرنامج التكويني المستهدف من الهيئة طالبة التكوين؛
- في كثير من الهيئات العمومية عناصر القيادة يعتبرون التكوين فرصة لغياب وتهرب الموظفين مما يؤدي إلى تضییع العمل، فيرون بدل إجراء تكوين للموظفين وإهدار مبالغ مالية كبيرة من الأفضل توظيف عمال جدد ذات كفاءة مما يقلل التكاليف من جهة ولا يضيع العمل من جهة ثانية؛
- العديد من المتكونين يتميزون بضعف الثقة اتجاه عملية التكوين، فمنهم من يعتبرها فسحة ومنهم من يعتبرها تمييز من الإدارة وآخرون يعتبرون أن الإدارة تنظر إليهم كموظفين ضعيفي الأداء والبعض على أساس الترقية فحسب.

- أنواع التكوين المطبقة في الهيئات العمومية الجزائرية

يندرج التكوين في الجزائر ضمن مفهومين، الأول على أساس المكان ويتضمن تكوين داخل الهيئة أو إجراء تكوين خارج الهيئة في مراكز التكوين الخبيرة، أما المفهوم الثاني فيدرج التكوين حسب البرامج وينقسم بدوره إلى برامج تكوين متخصصة، تحسين المستوى وتجديد المعلومات.⁽¹¹⁾

أ- حسب مكان التكوين

تتم عملية التكوين في الهيئات العمومية الجزائرية في أغلب الأحيان خارج الهيئة، حيث تفضل كثير من الهيئات العمومية اللجوء إلى هيئات التكوين الخبيرة التي تتميز بالقدرة التكنولوجية المتطورة مع مراعاة التكاليف المخصصة لذلك هذا بالنسبة للقاعدة العمالية، أما الإطارات القيادية فتتظم لها الهيئة سفريات تكوين في الدول الأجنبية، في حين هناك من الهيئات من تستقدم خبراء متخصصين إليها لتنفيذ عمليات تكوين مباشرة داخلها أو تنظم ملتقيات يقدمها خبراء بالاشتراك مع مجموعة من الهيئات المختصة في المجال الذي تدخل ضمنه أهداف التكوين المستهدفة من الهيئة.

إن الواقع في الجزائر أثبت أن التكوين داخل الهيئة أكثر فعالية للقاعدة العمالية ويستجيب لمتطلبات الهيئة أكثر من التكوين خارجها، أما الإطارات القيادة فنتيجة دورها الريادي ومتطلباتها التكنولوجية والفنية العالية فمن الأفضل أن تتم عملية تكوينهم المستمرة في دول متقدمة معرفيا وتكنولوجيا خاصة التي تستخدم الهيئة معداتها وتطبق نفس النماذج في أداء عملياتها، هذا ما لها يسمح بتجديد ورفع المستوى الفني لديهم مما يعمل على ترقية أداء الهيئة العمومية.

ب- حسب برامج التكوين

إن المراسيم الصادرة بخصوص التكوين في الجزائر تؤكد أن برامج التكوين تستهدف ثلاث أنواع هي تكوين متخصص، تحسين المستوى والنوع الثالث تجديد المعلومات، لكن على مستوى التنفيذ في الهيئات العمومية يتم المزج بين تحسين المستوى وتجديد المعلومات لتدخل المصطلحين نظريا وواقعيا وعدم التمييز الواضح بينهما بصفة دقيقة من طرف المشرع الجزائري.

فبرامج التكوين المتخصص تستهدف الموظفون الذين حصلوا على منصب لأول مرة أو الترقية لأعلى درجة من المنصب الحالي للموظف فهذا التكوين يجعل الموظف متخصص في الوظيفة الموكلة له، يعني أن التكوين يسمح له بالاستجابة لطبيعة العمل الموكلة إليه في الوظيفة المستقبلية والتكوين يمنح له شهادة تؤكد أحقية مستواه للوظيفة الجديدة، وشروط قبوله إجراء هذا التكوين تتمثل في أن يكون تم قبوله للوظيفة إذا التحق بالمنصب لأول مرة وأن لا يكون قد تحصل على تكوين متخصص في نفس الوظيفة طيلة حياته المهنية.

أما برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات تستهدفه الهيئات العمومية لتحسين المعارف ورفع أداء الكفاءات الأساسية وتحسين مردودية الموظفين الذين يشغلون مناصب حالية من أجل إثراء مكتسباتهم العلمية والفنية السابقة وتطويرها من خلال المعلومات والتكنولوجيا الجديدة والمتجددة، دورات برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات أقرها المشرع الجزائري ضمن ثلاث أصناف، دورات قصيرة الأجل وتكون من ستة أشهر فأقل، دورات متوسطة الأجل من ستة أشهر إلى سنة، ودورات طويلة الأجل من سنة إلى ثلاث سنوات، يشترط في هذا البرنامج أن يكون المتكونين موظفين حاليين وأن لا يكونوا قد حصلوا على تكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات في نفس الرتبة لكن هذه الفقرة غير معمول بها على أرض الواقع من طرف الهيئات العمومية نتيجة التجدد المستمر للمعلومات والتكنولوجيا وأصبح من الممكن أن يحصل الموظف على تكوين مستمر ومتواصل لزيادة المستوى ورفع أدائه باستمرار للاستجابة للتغيرات المحيطة به.

المحور الثاني: إدارة نظام الترقية في الهيئات العمومية الجزائرية

تسعى إدارة الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية إلى وضع نظام جيد لترقية الموظفين لما لذلك من أهمية على رفع أداء الموظفين الحاليين مما يولد حس الالتزام والجدية والدقة في العمل، الأمر الذي أدى بالهيئات العمومية إلى البحث باستمرار عن أفضل المعايير والأسس التي يمكن تطبيقها في تسيير نظام الترقية، لأنها تسمح للإدارة في الهيئات العمومية بوضع سياسة تقديرية للموارد البشرية من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية والمتعددة لسنوات التكوين وتحسين المستوى⁽¹²⁾، كما تسمح للموظف بالارتقاء في السلم الوظيفي للإدارة وتحسين مركزه الوظيفي والمزايا الاجتماعية والمادية المرتبطة بالوظيفة الجديدة، وتهدف الهيئات العمومية من خلال الترقية إلى:

- اختيار أكفء الموظفين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمسؤولية في أعلى الهرم التنظيمي للهيئة؛
- محاولة اجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة؛⁽¹³⁾
- تثمين الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية؛
- تقديم الدعم والمشورة الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية لبناء القدرات في الأجهزة الإدارية خاصة هرم النظام ومركز اتخاذ القرار؛
- العمل على إيجاد موارد بديلة في ظل ندرة موارد بشرية مناسبة في المناصب الجديدة؛
- تعزيز اللامركزية في مجال الاختيار والتعيين مما يؤدي إلى رفع أداء الهيئة العمومية؛
- الاحتفاظ بالموظفين المتمكنين وعدم إعطاء مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى خاصة الشركات الأجنبية أو الهجرة خارج الجزائر؛
- ضمان بقاء العدد الكافي من الموظفين الحاليين والذين أثبتوا مهارات في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة عليهم بكفاءة وفعالية؛
- خلق حافز قوي لدى الموظفين لبذل المزيد من المجهودات وشعورهم بالاطمئنان نتيجة تحقيق التقدم المستمر في المسار الوظيفي؛
- التوصل إلى مستوى عال من رضا الموظفين من خلال رضا الأجر ورضا الوظيفة.

رغم تطبيق الهيئات العمومية مجموعة من السياسات لترقية الموظفين إلا أن هذه السياسات تتميز بعدم الاستقرار في المنهج المطبق فأحيانا تطبق الترقية الداخلية من أجل تشجيع ولاء الموظفين الحاليين مما يلهم باقي الموظفين حافز رفع أدائهم بغية الترقية مستقبلا، لكن هنا تلقى الهيئات نفسها أمام مشكلة ضعف الأفكار واستمرار الموظف بنفس أدائه في وظيفته السابقة مما يقلل من مفعول الترقية على تحسين الأداء، في حين المنهج الثاني الذي تطبقه الهيئات العمومية الجزائرية والمتمثل في فتح الترقية أمام الموظفين الحاليين والأفراد خارج الهيئة سواء كمرشحين لأول مرة أو موظفين في هيئات أخرى للحصول على المكتسبات والفنيات المطلوبة في المنصب المفتوح، لكن هذا البرنامج ولد حالة من التسبب وهجرة الموظفين لمناصبهم في العديد من الهيئات العمومية، أما الاعتماد على الترقية عن طريق التكوين يعتبر أكثر فعالية في الجزائر لترقية الموظفين داخل الهيئات، هذا المنهج يسمح برفع الكفاءة وتحسن أداء الموظفين ويحقق الرضا الوظيفي داخل الهيئة العمومية.

- أشكال الترقية المطبقة في الهيئات العمومية الجزائرية

أ- الترقية في الدرجة: يعرفها القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 106 من الأمر 06-03 " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم" ⁽¹⁴⁾ وحددت المادة 75 من المرسوم 59/85 ثلاث مدد للترقية حسب الدرجة كما عدل المرسوم 07-307 عدد درجات الترقية إلى 12 درجة بدل 11 درجة حسب المرسوم 59/85، هذه الترقية مرتبطة بالأقدمية المهنية للموظف في نفس الهيئة والجدول الموالي يوضح درجات هذه الترقية.

الجدول رقم (1): الترقية على أساس الدرجات

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى	سنتان وستة أشهر	ثلاث سنوات	ثلاث سنوات وستة أشهر
12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: حامدي نورالدين، تسيير المسار المهني للوظيفة العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

ب- الترقية في الرتبة: تهدف الهيئات العمومية من خلال هذا النوع من الترقية إلى استغلال المهارات والكفاءات في تطوير التنظيم وتحسين الأداء داخل الهيئة بغض النظر عن أقدمية الموظف، وتوضح هذه الترقية المادة 107 من الأمر 06-03 والتي توضح أن هذه الترقية تتم على أساس شهادات الموظفين ومساهمهم المهني وكذلك عن طريق التكوين المتخصص أو الامتحانات المهنية والتجريبية.⁽¹⁵⁾

إن هذا النوع من الترقية يترتب عليه زيادة في مسؤولية الموظف بحيث يفسح المجال أمامه لتقلد مناصب أعلى إضافة إلى الاستفادة من العلاوات والمنح التي يخص بها هذا الارتقاء.

ج- الترقية بالتعيين في المناصب العليا: تختص هذه الترقية بالموظفين الذين تتوفر فيهم شروط شغل المنصب وتكون عادة بقرار من المدير أو الوزير المكلف بالقطاع وتظهر قواعد هذه الوظائف العليا بما أصدره المشرع الجزائري في المادة 10 من الأمر 06-03 الذي يوضح أن المناصب العليا تقتصر على الموظف الذي تتحدد شروط تعيينه وفق التنظيم وفي حالات استثنائية إطارات ليس لها صفة الموظف، يستفيد أصحاب هذه الترقية إضافة إلى الراتب نقاط إضافية زيادة إلى حجم المسؤولية والمساهمة المباشرة في تطوير وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.⁽¹⁶⁾

إن نظام الترقية في الهيئات العمومية يعرف العديد من المشاكل والفوضى في تسييره رغم وجود مجموعة المراسم التي تبينه، ومن الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل التداخل بين أشكال الترقية والمدد غير المفصل فيها بصورة دقيقة، فتعتبر المدة الأدنى مشكل في الترقية مما جعلها أداة للمحسوبية في كثير من الهيئات العمومية ومركز سلطوي في يد الإداريين، كما أن الترقية إلى المناصب العليا يشوبه في كثير من الأحيان لغط كبير حول أسس الترقية فيه، مما جعل هذا النظام يعرف العديد من الاضطرابات على مستوى الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية.

المحور الثالث: أدوات التحفيز الهيئات العمومية الجزائرية وأسس إدارتها

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا في الفكر البشري تجاه العمل، والذي تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المنظمة، ومن بين هذه النظريات نجد النظرية الكلاسيكية لتايلور والتي تعد من أقدم النظريات التي تناولت الحوافز.

ظهرت بعد ذلك حركة العلاقات الإنسانية والتي أكدت على أهمية العامل البشري في إدارة ونجاح المنظمة، وذلك لاعتبارها أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا وحسب بل هو خليط بين المشاعر والطموحات والرغبات، ومن أجل بلوغ مستوى الفعالية في الأداء يجب على المنظمة أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية لزيادة رغبة العاملين في العمل و رفع مستوى أدائهم. (17)

وتمثل الحوافز مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة وتحرك قدراتهم نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها.

► طبيعة الحوافز المقدمة من طرف الهيئات العمومية الجزائرية

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من هيئة إلى أخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضا ويوجد في الهيئات العمومية والخاصة الجزائرية الحوافز الآتية: (18)

- **حوافز مادية:** تشير معظم البحوث العلمية إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، وتتعدد الحوافز المادية لتشمل أنواعا أهمها:

- **الأجر:** وهو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسدي أو العقلي الذي يبذله في العمل كما نصت عليه المادة 32 من الأمر رقم 06-03 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية " للموظف الحق، بعد أداء الخدمة في راتب" (19)

- **ملحقات الأجر:** وتشمل ما يلي:

- **ملحقات الأجر المالية:** من أهم هذه الملحقات ما يلي:

- **العلاوات الدورية**، ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية؛

- **العلاوات والمكافآت التشجيعية**، وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل، كما نصت عليه المادة 113 من الأمر رقم 06-03 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية "يمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة".⁽²⁰⁾

- **المكافآت**، تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات ويقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. ومن بين المكافآت التي أوجدها التشريع الجزائري **مكافأة المردود الفردي والجماعي** فالعامل الحق في الاستفادة من مردوده في الإنتاج سواء كان ذلك المردود نتيجة جهد فردي أو جهد جماعي، وجعلت هذه الاستفادة بمثابة أجر تكميلي للأجر الثابت، وهو ما تضمنته بالخصوص الفقرة 04 المادة 146 والمواد من 165 إلى 170 من القانون الأساسي العام للعمال الفقرة الأخيرة من المادة 81 من قانون علاقات العمل.

■ **المكافآت العينية**، وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو تقديم له وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.

• **حوافز معنوية**

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ومن بين الحوافز المعنوية: التدريب، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.

إضافة إلى مجموعة من الحقوق نص عليها التشريع الجزائري من أهمها: ⁽²¹⁾

- **الحق في الحماية** " يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبة، ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به" المادة 30 من الأمر رقم 03-06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- **الحق في العطل** " للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر" المادة 39 من الأمر رقم 03-06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- **الحق النقابي والحق في الإضراب** "يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به" "يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما " المادتين 35 و 36 من الأمر رقم 03-06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على التوالي.
- **الحق في الضمان الاجتماعي والحماية الاجتماعية والتقاعد** " للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به". المادة 33 من الأمر رقم 03-06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- **الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية وفي توفير ظروف عمل مناسبة** أقر المشرع الجزائري في نص المادة 34 من الأمر رقم 03-06 حق الموظف في الاستفادة من مختلف الخدمات الاجتماعية، هذا ما أكدته نص المادة 37 من الأمر رقم 03-06 التي جاء في مضمونها ضرورة توفير الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من أداء وظيفته بشكل جيد سواء ما تعلق بالظروف المعنوية أو المادية.
- **الحق في تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين وعدم التمييز بينهم** نص المشرع الجزائري في المادة 27 من الأمر رقم 03-06 على عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب من الأسباب سواء تعلق الأمر بالتمييز على أساس الجنس، أو الأصل... الخ أو بسبب أي ظرف من الظروف الشخصية أو الظروف الاجتماعية.

كما تقدم هذه الهيئات مجموعة من الامتيازات أهمها **التوظيف الدائم** الذي يعد بمنزلة الوضع المعتاد في المؤسسات الحكومية الذي يمنح أعلى درجات الأمن الوظيفي مقارنة بالقطاع الخاص ومن ثم يظل الموظف محتفظا بتعيينه الحكومي، إضافة إلى **المعاملة الخاصة للوظائف القيادية** لكونها احد المؤثرات

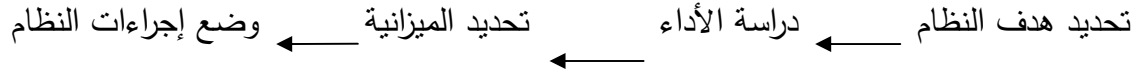
الرئيسية في أداء الإدارة الحكومية وينطوي ذلك الاهتمام على تطوير نظم مستقلة لإدارة تلك المجموعة تختلف عن تلك المطبقة في الوظائف غير القيادية. واتجه إعلاء مفهوم الأداء الفردي إلى تبني استراتيجيات للعمل توجه بحسب النتائج وهو ما يربط بين أهداف الدولة وأداء مؤسساتها والأفراد القائمين عليها. (22)

► البرنامج السليم لوضع نظام الحوافز

يستند المنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز على المقومات الآتية: (23)

- 1- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم؛
 - 2- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد و الأداء التنظيمي؛
 - 3- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية؛
 - 4- تحديد القيمة المادية و المعنوية للحوافز؛
 - 5- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم و التأكد من فلسفته؛
 - 6- متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته؛
 - 7- تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات والمواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة.
- وعلى المنظمة التي تسعى لتطوير أنظمة الحوافز المعمول بها أن تصمم نظاما جديدا للحوافز لتحريك الأفراد ودفعهم للعمل، وذلك باتباع الخطوات الآتية: (24)
- 1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للحوافز؛
 - 2- إعداد دراسات شاملة لحوافزها؛
 - 3- الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني أنظمة حوافز جيدة.
- ويمكن تلخيص مراحل تصميم نظام الحوافز في المخطط الموالي:

الشكل رقم (02): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم

الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2012، ص: 49.

والإدارة الناجحة هي القدرة على تحديد ومعرفة نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وبما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

► دور الحوافز في رفع أداء الموارد البشرية في الهيئات العمومية

تحتاج الإدارة التأثير في ثلاثة مجاميع مختلفة من سلوك الفرد، ذات صلة بعملية التحفيز وهي: (25)

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم، وكذلك الاحتفاظ بهم وتقليل استعدادهم لتركها؛
- سلوك أداء العمل المسند إلى الفرد، وبالطريقة التي تريدها، وهذا سلوك يمكن تحديده في توصيف الوظيفة؛
- سلوك الالتزام بقيم واتجاهات مهمة للعمل، وهي كثيرة تشمل الانضباط والمواظبة والعلاقات مع الآخرين، والأمانة والمحافظة على المواد والمساهمة بتطوير المنظمة وبقائها، حيث أن بعض المنظمات تريد أن يمتد هذا السلوك خارج المنظمة، وكمثال بسيط تريد بعض المؤسسات المدنية والعسكرية وغيرها أن يلتزم المنتظمين إليها بلبس وسلوك معين أثناء وبعد أوقات العمل. هذا السلوك يتطلب درجة عالية من الولاء للمنظمة بحيث يهتم كل فرد بما تحتاجه حتى لو لم يحدده أحد.

إن نظام الحوافز في الهيئات العمومية لا يزال يعتبر بعيدا عن أنظمة التحفيز الدولية ولا يستجيب لتطلعات الموظفين، كما أن هذا النظام يختلف من هيئة إلى أخرى في الجزائر أدت إلى ظهور علامات عدم الرضا لدى الموظفين الأمر الذي أنتج عدة مشاكل في القطاع العمومي منها اتساع ظاهرة الاضطرابات وفي مختلف القطاعات العمومية.

خلاصة

رغم الأهداف المسطرة من طرف الهيئات العمومية في إطار مختلف برامجها لإدارة نظم التكوين الترقية والتحفيز من خلال التصحيح المستمر للمعايير المتبعة لإدارة هذه النظم، ورغم التواصل والاستمرار في إصدار القوانين والمراسم المسيرة لهذه الأنظمة من طرف أعلى هرم السلطة إلا أنها تظهر كأدوات ترقية الأمر جعل هذه الأنظمة تؤدي إلى عدة مشاكل داخل الهيئات العمومية، فبدل أن تلبى تطلعات الهيئة وتحسين أدائها وتفعيل البناء الفكري للموظفين أدت إلى المزيد من الفوضى والغموض في كثير من الأحيان.

فنظام التكوين في الهيئات العمومية تميزه الكثير من الضبابية في أسس اختيار المتكويين على أساس تحسين المستوى، أما الترقية فهي أكبر مشكل يعترض الهيئات العمومية ويؤرق الموظفين، فأشكال الترقية تتميز بالتداخل فيما بينها من حيث الشكل الواحد مثلما هو الترقية على أساس الأقدمية الذي يتميز بتداخل المدد وكذلك عدم وضوح أسس الترقية إلى المناصب العليا، أما نظام التحفيز فرغم وضوحه في الحوافز المتعلقة بالأجر إلا أن نظام المكافآت فيه يصنفه الموظفون على أساس المحسوبية ومركز اتخاذ القرار، هذا الضعف في تسيير هذه الأنظمة أدى إلى ضعف أداء الهيئات العمومية وسوء التسيير فيها من جهة وشعور الموظفين بالإحباط المعنوي اتجاه قرارات الإدارة واتجاه العمل، مما جعل العديد من الموظفين يتخلون عن مناصب عملهم في الهيئات العمومية باتجاه الشركات الأجنبية في كثير من الأحيان، خاصة هجرة الكفاءات والمهارات الفنية العالية باتجاه هذه الشركات أو إلى الدول الأجنبية.

الإقتراحات :

حتى يتم الارتقاء بأداء الهيئات العمومية لابد من إستراتيجية واضحة في تسيير نظم التكوين الترقية والتحفيز عن طريق سن قوانين واضحة تتميز بعدم التداخل وتتميز بالشفافية والنزاهة ومن ابرز القواعد التي يجب إعادة النظر فيها:

- تحديد شروط واضحة للتكوين حسب كل شكل من برنامج من برامج التكوين وتوضيح القواعد والمتطلبات التي يجب أن يلم بها المتكونين؛
- تبني إستراتيجية تكوينية تستجيب لتطلعات الهيئة على المدى الطويل؛
- ضرورة الفصل الواضح الصريح والدقيق فيما يخص مدد الترقية على أساس الأقدمية؛
- توضيح نظام الحوافز في الهيئة وتبني قواعد تحفيزية تستجيب للتغيرات المحيطة بالهيئة؛
- ضرورة إعادة النظر في المادتين 107-108 من الأمر 06-03 لتفادي التداخل والغموض في الترقية وحتى تستجيب للتغيرات التكنولوجية المتسارعة.

المراجع المعتمدة:

- 1- حامدي نورالدين، تسيير المسار المهني للوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول، كلية العلوم السياسية جامعة الجزائر 3، 2013، ص: 77.
- 2- بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية لمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص ص: 104:112.
- 3- حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص: 74-75.
- 4- المادة 22-32 من الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، المؤرخة في 08 جوان 1966، ص: 58.
- 5- الأمر رقم 76-79 من دستور 1976 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976.

- 6 - بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2011، ص ص: 160:163.
- 7- المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 28 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 13 المؤرخ في 25 مارس 1985، ص ص: 333:335.
- 8- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 131.
- 9- المادة 38 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 19 جويلية 2006، ص: 3.
- 10- المادة 2 من المرسوم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16، المؤرخة في 6 مارس 1996، ص: 6.
- 11- بن فرحات مولاي حسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص: 126-127.
- 12- حامدي نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص: 81.
- 13- لواج منير، جبلي حسينة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية يومي 27-28 فيفري 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص: 14.
- 14- الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن قانون الوظيفة العمومية.

15- شنوفي نور الدين، انظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، بدون طبعة، 2011، الجزائر، ص:84.

16- نفس المرجع أعلاه، ص:94.

17و18- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2012، ص:25-35.

19 و 20 و 21) -الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية الجريدة الرسمية العدد 46.

22) - رشا مصطفى عوض، إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في البلدان العربية في عالم متغير، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2012، ص-ص: 14-19.

23) - الطاهر الوافي، مرجع سابق، ص: 46.

24)- بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر - بسكرة-2013، ص: 49.

25) - الطاهر الوافي، مرجع سابق، ص: 44.