

ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري
قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي

*HR management practices in the Algerian public sector
Reading into the Basic Public Employment Act*

عبد الله مرزق¹، جعفر السعدي²، أحمد دروم³

¹ جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)

³ جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

تاريخ النشر: 30-12-2023

تاريخ القبول: 17-05-2023

تاريخ الاستلام: 2022/08/07

ملخص:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بدءا بوظيفة التخطيط والتوظيف ثم التكوين والتدريب ووضع نظام للأجور والرواتب وأخير تقييم الأداء وما يترتب عنه من نتائج.

كما نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار القانوني الذي ينظم أهم ممارسات وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية بالجزائر، على غرار الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن لآخر تحديث للقانون الأساسي للتوظيف العمومية، والذي يحدد أهم القواعد القانونية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم أثناء تأديتهم مهامهم.

الكلمات المفتاحية: موارد بشرية، إدارة الموارد البشرية، وظيف عمومي، قانون أساسي للتوظيف العمومي، قطاع عام.

تصنيف JEL: M12؛ O15؛ H83.

Abstract:

The purpose of this research is to identify the most important human resource management practices, Start with a job: planning, hiring, training, setting up a salary system, and finally assessing performance and its implications.

This study also attempts to identify the legal framework that regulates the most important human resource management practices in the Algerian public sector Like what was mentioned in the order no 06-03 of Jumada II 19 of 1427, 15 July 2006. containing the most recent revision of the Basic Law on Public Employment. which sets out the most important legal rules applicable to employees and the basic guarantees they are granted in the performance of their duties,

Keywords: Human resources; Human resources management; Public function; Basic Law on Public function; Public sector

Jel Classification Codes: M12؛ O15؛ H83.

1. مقدمة

مع تزايد إدراك المؤسسات لأهمية المورد البشري وأنه العنصر الحاكم لاستمرارية نجاح المؤسسة أيا كان نشاطها وأهدافها، بحيث يحسن اختياره وتنميته واستخدامه بكفاءة عالية سيؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة في أقصر وقت وبأقل التكاليف، خاصة في العصر الحالي التي تعتمد نوعية منتجاته على القدرات العقلية والفكرية للموارد البشرية مما يؤكد النظر إليه بأنه أثن الموارد المتاحة لدى المؤسسة ويجعله أيضا العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات المؤثرة (الهزام، 2016/2015)، كل هذا زاد من أهمية الإدارة المسؤولة عن هذا العنصر ألا وهي إدارة الموارد البشرية أو ما يسمى بإدارة الأفراد أو إدارة المستخدمين في بعض الإدارات العمومية في الجزائر.

ولذلك اعتمد المشرع الجزائري على مجموع من المبادئ والشروط الأساسية للالتحاق بالوظيفة العامة لتنظيم المسار المهني للموارد البشرية بدءا بعملية التخطيط لاحتياجات من الموارد البشرية ثم الاستقطاب والتوظيف مروراً بالتكوين والتدريب واعتماد نظام أجور ورواتب يتميز بالعدالة والشفافية وأخيرا تقييم الأداء العاملين للتصحيح والتقويم وذلك بالتحفيز إما تحفيز إيجابي مثل: الترقية والمكافآت أو بالتحفيز السلبي بالعقوبات مثل: الخصم في الراتب والتنزيل في الرتبة والنقل... إلخ

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية ألا وهي:

كيف نظم المشرع الجزائري ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية؟

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؟
- ما هو مفهوم الوظيفة العمومية؟ وما هي أهم مراحل تطور قانون التوظيف العمومي في التشريع الجزائري؟
- فيما تتمثل أهم وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي وفق التشريع الجزائري؟

❖ **هيكل الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور أساسية وهي:

مقدمة

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها.

المحور الثاني: مفهوم الوظيفة العمومية وأهم مراحل تطورها حسب المشرع الجزائري

المحور الثالث: ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي وفق التشريع الجزائري.

خاتمة.

❖ أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في أنه تناول موضوع مهم ألا وهو إدارة الموارد البشرية كون المورد البشري هو أساس العملية الإنتاجية وأنه العنصر الأهم الذي يضمن استمرارية ونجاح المنظمة أيا كان نشاطها وأهدافها، حيث يحسن اختياره وتنميته واستخدامه بكفاءة عالية سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في أقصر وقت وبأقل التكاليف.

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي —

المؤسسات العمومية في الجزائر مثل باقي المؤسسات ومنظمات الأعمال تسعى لتطوير أداءها وتحقيق أهدافها لهذا قام المشرع الجزائري بوضع عديد القوانين لتنظيم سير هذه المؤسسات وضمان تحقيق الأهداف المنشودة لا سيما القانون الأساسي للتوظيف العمومي الذي يعد الإطار القانوني الذي ينظم المسار المهني للموارد البشرية في القطاع العام، من هنا تبرز أهمية بحثنا في كونه تطرق إلى موضوع مهم ألا وهو موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي من منظور المشرع الجزائري.

❖ أهداف البحث:

نسعى من خلال بحثنا إلى مجموعة الأهداف التالية:

- وضع إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، والتعرف على: أهميتها، أهدافها، وتطورها التاريخي.
- التعرف على أهم وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية بدءا من التخطيط والتوظيف ثم التكوين وإدارة الأجور والرواتب وانتهاء بتقييم الأداء.
- إيضاح مفهوم الوظيفة العمومية من منظور المشرع الجزائري، بالإضافة إلى تطورهما التاريخي، وذلك من خلال التعرف على مراحل تطور قانون التوظيف العمومي في التشريع الجزائري.
- التنظيم القانوني لممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي وفق التشريع الجزائري

2. الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها:

1.2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

كان يطلق على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها إدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين، إلا أنه في الوقت الحاضر فإنه يتم استخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية والذي حل محل إدارة الأفراد أو التسميات الأخرى نتيجة للتوسع والتعمق في النظرة إلى العنصر البشري باعتباره موردا كبقية الموارد الأخرى للمؤسسة، وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحول حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع الدور الاستراتيجي لهاته الموارد بالمؤسسات (بنينة، 2006/2005)، وفيما يلي أهم التعاريف لوظيفة إدارة الموارد البشرية:

عرفها (keir) بأنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة والمتشابهة التي تستهدف جذب الموارد البشرية للمؤسسة وتطويرها والحفاظ عليها (كريم التميمي، 2017).

كما عرفها (Dessler Gary) "بأنها عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (ديسلر، 2003).

أما الكاتب (Barry Cushway) فقد عرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين بها (كشواي، 2006).

ويعرفها الأستاذ (Edwin B. Flipppo) وهو أحد الكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة (بنينة، 2006/2005)".

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائر قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي —

وفي تعريف آخر وبسيط فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية: هي الحصول على الأفراد من حيث النوع والكم بما يتلائم مع حاجة المؤسسة بغية تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجياتها المحددة (حمود و الحرشة، 2007).

وختاماً يمكن القول بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن: تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة الموارد البشرية بالمؤسسة.

2.2. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارتها وتطورها، خاصة في المنظمات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف داخل المؤسسة، وتؤكد جميع المدارس على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة، سواء باعتبارها إدارة استراتيجية، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة (الهزام، 2016/2015).

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في تحفيز الموظفين على خلق المهارات والمعرفة والابتكارات اللازمة التي تحتاجها المؤسسات من أجل تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى تحسين العمل بشكل جماعي، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، مما يساعد على الاهتمام بنوعية عملهم بمستوى أعلى من الكفاءة والفعالية وما ينتج عنه من تقديم خدمة أفضل للعملاء والمتعاملين مع المؤسسة (كريم التميمي، 2017).

ويرى **علي السلمي** أن السبب الأهم للتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد الاهتمام بها يرجع إلى عاملين أساسيين هما (بنينة، 2005/2006):

- اكتشاف أداء العنصر البشري كمحدد أساسي للإنتاجية أي أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحسين الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
- اكتشاف أهمية وقدرات إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بما يحق المزيد من الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة، الأمر الذي يحقق زيادة في الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

3.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة وينطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتعلق بكيفية حصول المؤسسة على اليد العاملة المؤهلة واستعمالها واستغلالها وتقييمها، والحفاظة عليها وصيانتها وتطويرها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية الاستراتيجية والتنظيمية (بنينة، 2005/2006)، بالإضافة إلى ما سبق يمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي من نقاط:

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها موارد بشرية على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ومؤهلين للتكيف مع التغيير، بالإضافة إلى التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها (كشواي، 2006).
- جذب الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة التي تلي احتياجات المؤسسة واستقطاب المناسب منها بالموصفات المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين.

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائر قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي —

- تنمية وتطوير الموارد البشرية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم وذلك لرفع انتاجيتهم حسب احتياجات المؤسسة.
- الاهتمام بالموارد البشرية وصيانتها وتحفيزها لتحقيق الرضا الوظيفي وضمان الولاء للمؤسسة (بورزقة، 2018).
- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة ما يتعلق بالموارد البشرية.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك بما يضمن تجاوزها وعدم وقوفها أما طريق تحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير قناة اتصال بين الموارد البشرية والإدارة العليا للمؤسسة.
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في كل ما يتعلق بالموارد البشرية (كشواي، 2006).

4.2. وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

من خلال التعريفات سابقة الذكر لإدارة الموارد البشرية نلاحظ أن جلها اشترك في تحديد المفهوم وذلك من خلال الوظائف والممارسات الإدارية المتبعة في تنفيذ الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية بما في ذلك: تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد نظام الاختيار والتعيين، تصميم نظام إدارة الأجور والحوافز، التكوين والتدريب، تقييم الأداء، بما يضمن تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.

1.4.2. تخطيط الموارد البشرية:

هي مجموعة من الممارسات التي يتم فيها وضع خطط تنبؤية تمثل رؤية إدارة الموارد البشرية المستقبلية لاحتياجات المؤسسة الكمية والنوعية وفقا لطبيعة الأنشطة والأهداف المراد تحقيقها وسياسات وأليات الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية (لعقابي، 2016/2017).

2.4.2. توظيف الموارد البشرية:

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ويقصد بعملية التوظيف تلك العملية المستمرة والتي تقضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبهم للعمل فيها (الهزام، 2016/2015)، ومن اجل نجاح هذه العملية على كل مؤسسة إن تحترم الخطوات الرئيسية لتوظيف الموارد البشرية بما بدءا من عملية وصف وتوصيف الوظائف وانتهاء بوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، أين يكون أداءه لعمله على أحسن وجه وهو ما ينتج عنه بالضرورة مستوى أفضل من أداء الفرد ومن ثم تحسين مستوى الإنتاجية للمؤسسة (بنينة، 2005/2006).

3.4.2. التكوين:

يشير تكوين الموارد البشرية، إلى تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد العامل بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل، وبالقدر الذي يمكن أيضا من تضييق الفجوة بين قدرات وكفاءة العامل ومتطلبات الوظيفة، بمعنى أنه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، حيث أن التكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية في العمل، فهو قد يعنى بتغيير أو تدعيم ما يعرفه العاملون وعن كيفية أدائهم للعمل، أو اتجاهاتهم أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء... الخ (عقون، 2007/2006)

4.4.2. إدارة الأجور والرواتب:

تشير الأجور والرواتب إلى مختلف أنواع التعويضات المادية والمعنوية والنقدية وغير النقدية التي يتحصل عليها العامل مقابل الجهد الذي يبذله لتنفيذ المهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة الموكلة إليه في إطار ما تفرضه القوانين المنظمة للعلاقة بين الإدارة والموظف. وتعتمد وظيفة

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائر قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي —

إدارة الأجور والرواتب على جملة من المعايير أهمها: الأداء، الجهد، الأقدمية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، درجة صعوبة الوظيفة، المستوى المعيشي (بورزقة، 2018).

5.4.2. تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء بأنه تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وهو نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، لذلك تقييم الأداء هو ذلك التقرير الذي يوضح ملخص أداء الموظف خلال فترة سابقة محدد سواء العام أو السداسي أو الثلاثي السابق (بلهامل، 2021). وعليه يترتب مستقبل العامل المهني سواء بالإيجاب كالمكافئة والترقية أو بالسلب كالنقل والتنزيل في الرتبة.

3. مفهوم الوظيفة العمومية ومراحل تطورها في الجزائر

1.3. تعريف الوظيفة العمومية:

يعتبر موضوع الوظيفة العمومية موضوع خلاف وتباين في الآراء بين الكتاب والباحثين، بحيث لا يوجد تعريف جامع لمصطلح الوظيفة العمومية باعتبار أنها مرتبطة بسياسات الدولة وفلسفتها واستراتيجيتها الخاصة، وكذا النظام الذي تتبعه في مجال تسيير الوظيفة العمومية. وبالنظر إلى هذا الموضوع نجد أن الوظيفة العامة يتجاوزها نظامان فلسفيان هما: النظام الأمريكي والفرنسي (اللاتيني):

– أما الأول (الأمريكي) فيعبر عن الوظيفة العمومية بمصطلح الخدمة المدنية "Civil Service" حيث يقوم على النشاط ويركز على الواجبات التي يقوم بها الموظف وبالتالي فإنه يتم أولا تحديد الوظيفة وخصائصها تحديدا دقيقا، ثم تأتي مرحلة تحديد الموظف الذي يضطلع بها، مما يجعل هذا الأخير مرتبطا بها ولا يمكنه الانتقال إلى وظيفة أخرى نظرا لخصوصية كل وظيفة.

– أما النظام الفرنسي فيعبر عنها بمصطلح الوظيفة العامة "Fonction Publique" حيث يستند إلى الموظف ومؤهلاته، لأن الوظيفة في ظل هذا النظام مهمة ثابتة ومستقرة وبالتالي تختلف عن الوظيفة في النظام السابق، ومن ثم لا يمكن القول أن الوظيفة في النظام الفرنسي مفتوحة لكل من يحمل مؤهلات معينة عكس النظام الأمريكي حيث تمتاز الوظيفة العامة بالدقة اللامتناهية بحيث إذا أُلغيت الوظيفة لا يجد الموظف مثيلا لها (دعلوس، 2018)، غير أن مصطلح الوظيفة العمومية تبنته معظم دول العالم بما فيها الجزائر (رميني، 2017)، ومنه يمكن تعريف الوظيفة العامة كما يلي:

• الوظيفة العامة حسب الفقيه (André de Laubadère) تتمثل في مجموعة الصلاحيات القانونية التي يمارسها صاحبها من أجل المنفعة العامة وليست في أي حال من الأحوال مشكلة من حقوق مالية تعود إلى صاحب الوظيفة التي يمكن امتلاكها (دعلوس، 2018).

• تعتبر الوظيفة العمومية خدمة عامة يؤديها موظف عام للأفراد أو للدولة أو أحد فروعها أو مصالحها العامة في نطاق قانوني معين يحدد علاقته بمن يؤدي لهم هذه الخدمة وعلاقتهم بهم منظمًا لحقوقه وواجباته،

• الوظيفة العمومية بمفهومها الواسع تعني مجموع الأشخاص العاملين تحت تصرف السلطة العامة من أجل تقديم خدمات عمومية، وبهذا المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل أشخاص الإدارة العمومية الذين تربطهم بها شروط قانونية، أما بمفهومها

الضيق فلا يقصد بالوظيفة العمومية إلا الأشخاص الذين يخضعون إلى قانون الوظيفة العمومية أي الموظفون في القطاع العام (رميني، 2017).

2.3. التطور التاريخي للوظيفة العمومية:

إن ظهور الوظيفة العمومية القائمة على أساس الجدارة، يعد تاريخيا جديدا نسبيا، رغم أن الملامح الأولى لظهورها كانت على مراحل متفرقة من التاريخ والحضارات الإنسانية، حيث كانت موضوع اهتمام العديد من الحضارات كالحضارة الصينية والمصرية والبابلية والإغريقية... الخ، التي وضعت مجموعة بسيطة من المبادئ في مجال الوظيفة العمومية، كانت المصدر الأساسي الذي اعتمدته العديد من الدول لصياغة القوانين العامة الأساسية للوظيفة العمومية المنظمة لها.

إن الوظيفة العمومية بالمعنى الحديث لم تظهر إلا إثر ظهور التصنيع ونشوء الدولة الحديثة، وكانت بروسيا (ألمانيا حاليا) أول دولة تنشئ القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في منتصف القرن 18 (عام 1794)، فقد كانت أول دولة عرفت وطورت الامتحانات التوظيفية التي كانت تشتمل امتحانات تحريرية وشفوية تغطي نطاقا واسعا من الموضوعات العلمية والعملية، وهي التي أوحى ل ماكس فيبر (Max Weber) بالنموذج البيروقراطي المثالي الشهير (علي و بوطويل، 2017).

ثم اتبعت فرنسا النموذج الألماني بعد فترة قصيرة من الثورة الفرنسية وذلك في نهاية القرن الثامن عشر، فقد كان للثورة وأفكار الفيلسوف الفرنسي توكفيل (Tockville) تأثيرا واضحا في القضاء على فكرة الوراثة والمتاجرة بالوظائف العمومية وعلى إثر ذلك تبلورت وبشكل تدريجي القواعد والمبادئ التي يقوم عليها القانون المنظم لها لتصبح أكثر منهجية.

وبعد أن طورت الحكومة البريطانية وظيفة عمومية مهنية في الهند خلال الثلاثينيات من القرن 19، أخذت في تطبيق نظام مشابه في الوطن الأم في الخمسينات من ذلك القرن، وذلك عقب نشر تقرير لجنة نورثكوت-تريفيليان (Northcote – Trevelyan) عن تنظيم الخدمة المدنية (الوظيفة العمومية) الدائمة سنة 1835 والذي تضمن إلغاء نظام المحسوبية السياسية والاجتماعية، واستبداله بنظام يقوم على أساس التعيين الدائم من خلال الاعتماد على الامتحانات التنافسية المفتوحة.

وكانت الولايات المتحدة الأمريكية من بين أواخر الدول الصناعية الرئيسية التي تبنت نظاما للخدمة المدنية على أساس الجدارة وذلك عام 1883، بعدما كانت الولايات المتحدة تعتمد على نظام الغنائم للمنتصر الذي أدى لاحتكار الوظائف العمومية تم التوجه نحو إنهاء العمل به وإصدار القانون المعروف بقانون باندلتون (Pendleton Act)، وأنشأت بمقتضى هذا القانون لجنة الخدمة المدنية. ثم انتشر ظهور القوانين المنظمة للوظيفة العمومية بشكل تدريجي في الدول الأخرى.

أما بالنسبة لدول إفريقيا عموما نجد أن مفهوم الوظيفة العمومية تم استيراده في فترة الاستعمار، عن طريق ما ورثته هذه الدول من خبرات إدارية وفنية ولغوية وبشرية لم يكن من السهل الاستغناء عنها (علي و بوطويل، 2017).

3.3. مراحل تطور قانون التوظيف العمومي في التشريع الجزائري.

مر قانون التوظيف العمومي كغيره من القوانين بالتغيير والتعديل والتطوير وذلك تماشيا مع التغيرات السياسية والأيدلوجية والاقتصادية الحاصلة في البلاد وفيما يلي تلخيص لأهم مراحل تطور القانون الذي ينظم الحياة العملية والمهنية للموارد البشرية العاملة في قطاع التوظيف العمومي في الجزائر:

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي —

● مرحلة الاعتماد على التشريع الفرنسي (قبل 1966):

بعد الاستقلال ولتتمكن الإدارة الجزائرية آنذاك من الاستجابة لاحتياجاتها من الموظفين العموميين تم تمديد العمل بقانون الموظفين الفرنسي الصادر في 04 فيفري 1959، مع استثناء جوانبه التي تتعارض والسيادة الوطنية، وهذا وفقا لما نصت عليه المادة 01 من القانون 157/62 الصادر بتاريخ 31 ديسمبر 1962 (علي و بوطويل، 2017)، حيث تم العمل به إلى غاية 1966.

● المرحلة المبينة على المبادئ الأيديولوجية (الثورة، الاشتراكية، الحزب) من 1966 إلى 1978:

يعتبر الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 أول مرجع قانوني يتضمن القانون الأساسي للتوظيف العامة في الجزائر، والذي تم اعتماده بعد الاستقلال لتنظيم الوظيفة العمومية، وذلك باعتماد العديد من الاصلاحات لتصحيح الوضع الذي خلفه التنظيم الاستعماري والذي يتسم بالتمييز بين الموظفين الفرنسيين والجزائريين في القطاع العام، كما قرر المشرع الجزائري التخلي عن مبدأ التوظيف عن طريق التعاقد المعتمد في النظام الاستعماري وتعويضه بالتوظيف على أساس الاستقرار المهني في سلك الوظيفة العمومية، وبالتالي فإن قاعدة الوظيفة العمومية التي تبناها التنظيم الجزائري يتركز على مبدأ الاختصاص المهني والاستقرار الوظيفي واستمرارية الخدمة العمومية (رميني، 2017)

● مرحلة توحيد عالم الشغل من 1978 إلى 1990:

بتاريخ 05 أوت 1978 تم صدور القانون 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، والذي حدد حقوق العامل وواجباته (الحق في العمل، المساواة في التوظيف، المزايا والأجر المتساوي، الحماية الاجتماعية، المسؤولية عن التنفيذ السليم للمهام)، حيث استلهمت من الميثاق الوطني آنذاك والذي كان يعتبر المصدر الأساسي والمرجع الأيديولوجي والسياسي للدولة في ذلك الوقت، ولقد تم العمل بهذا القانون إلى غاية 1990 ولكن قبل ذلك صدر القانون رقم 58/88 بتاريخ 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية والذي شمل في محتواه تنظيم بعض الأنشطة والهيكل العمومية مثل تنظيم أجهزة الإدارة في المؤسسات العمومية وكذلك أجهزة التسيير بالإضافة إلى بعض الأمور التسييرية للأموال في تلك المؤسسات (حمدي، 2015).

● مرحلة ما بين 1990 الى 2006:

ولقد زاد الغموض في مجال الوظيفة العامة بالجزائر عندما ألغي القانون الأساسي العام للعمال من طرف قانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بالعلاقات الفردية للعمل، والذي جاء نتيجة للتطورات الكبيرة آنذاك لاسيما إصدار دستور 1989 الذي حمل مفهوما جديدا للدولة، وقد نص هذا القانون في مادته الثالثة على أن مستخدمي قطاع المؤسسات والإدارات العمومية يسببون بنص تشريعي خاص بهم، لكن هذا النص بقي حبيس أدراج رئاسة الحكومة ولم يتم إصداره، وقد أدى هذا الوضع إلى فراغ قانوني في قطاع الوظيفة العمومية نتيجة لإلغاء قانون 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال، ونتج عن ذلك أن قطاع الوظيفة العمومية بقي مسيرا بنصوص قانونية متفرقة، على غرار بعض أحكام قانون الوظيفة العامة لسنة (العيادي و أخرون، 2017) 1966.

● مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية من 2006 الى يومنا الحالي:

بتاريخ 15 جويلية 2006 تم إصدار الأمر 03/06 والذي يتضمن آخر تحديث للقانون الأساسي للتوظيف العمومية، حيث حدد أهم القواعد القانونية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم أثناء تأديتهم مهام في خدمة الدولة، كما تضمن الأمر 03/06 تكييف مهام الوظيفة العمومية مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى تحليل وتوصيف الوظائف مع رسم سياسة عامة جديدة للأجور في إطار شبكة استدلالية جديدة (حمدي، 2015).

4.3. تعريف المورد البشري في القطاع العام (الموظف العام):

هناك اختلاف وتباين في تعريف الموظف العمومي ولهذا نستعرض أهم التعريفات التالية:

يعرف الأستاذ M.Waline الموظف العمومي على أنه كل شخص يعمل في خدمة سلطة وطنية ويساهم بصورة اعتيادية في تسيير مرفق عام يدار بطريقة الإدارة المباشرة ويشغل وظيفة دائمة مدرجة في الكادر الإداري.

كما يعرف André de Laubadère الموظفين العموميين بأنهم: عمال المرافق العامة التي تدير الهيئات العامة والذين يشغلون وظائف دائمة داخلية ضمن قدرات هذا المرفق،

أما الفقيه Berthele فقد عرفهم بأنهم الأشخاص الذين يقبلون تعيينهم من قبل الإدارة في وظائف محددة ويساهمون بطريقة مستمرة في إدارة مشروع عام (بن فرحات، 2012).

أما المشرع الجزائري فقد عرف الموظف العام في نص المادة 04 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية كما يلي: "يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري." (الجريدة الرسمية، 2006)

ومنه يمكن تعريف الموظف العام بأنه: كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام، وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أهم العناصر الضرورية حتى نعتبر الفرد موظفا عاما وهي (عقون، 2007/2006):

- أن يشتغل الشخص في وظيفة عامة دائمة، أي ان تكون الوظيفة العامة دائمة ومستمرة.
- أن تكون الوظيفة ضمن إحدى الإدارات والمؤسسات العمومية.
- أن يكون التعيين في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام.
- أن يكون قرار التعيين صادرا عن السلطة المختصة، وأن تقلد أي وظيفة يجب أن يكون عن طريق تعيين للشخص شاغل الوظيفة، ولا يعتد بالطرق الأخرى للتعيين كالانتخاب مثلا.

4. ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي وفق التشريع الجزائري:

يعتبر الأمر 06/03 المتضمن للقانون الأساسي للتوظيف العمومي الإطار القانوني لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري، بدءا بالتخطيط ثم التوظيف والتكوين وتحديد الأجور والرواتب والتحفيز وغيره من وظائف إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي تفصيل لذلك:

1.4. وظيفة التخطيط (المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية):

تعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بـ "المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية"، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 (الجريدة الرسمية، 1995)، والغرض من هذا المخطط يكمن في تمكين المؤسسات والإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة (عقون، 2007/2006).

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي —

يعمل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى وضع خطة تنبؤية مستقبلية للتسيير تقوم على تحديد الأهداف والأعمال التي ينبغي إنجازها خلال سنة ويمر المخطط بعدة مراحل يمكن إجمالها في مرحلتين أساسيتين، الأولى اعتبار المخطط إطارا للتوجيه والتسيير أين يتم إعداد المصادقة عليه، أما المرحلة الثانية في اعتباره أداة للرقابة أين يتم تقييم مدى تنفيذ المخطط (لعقابي، 2016/2017).

كما تنص التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273 الصادرة بتاريخ 1995/12/30 بين المديرية العامة للتوظيف العمومي ومديرية الميزانية أنه وبعد الحصول على المناصب المالية للسنة المعنية، يتعين على الإدارة أو المؤسسة العمومية إنشاء المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وإرساله إلى مصالح التوظيف العمومية قبل 15 مارس من السنة المعنية (شونوي، 2011)، حيث تتم المصادقة عليه من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية بالاشتراك مع المصالح المختصة للتوظيف العمومية بعد تحديد عدد المناصب للسنة المالية المعنية وتبليغها للآمر بالصرف المعني، غير أنه وفي انتظار المصادقة على المخطط يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية اتخاذ بعض القرارات الإدارية فقط مثل: الإحالة على التقاعد، الاستقالة، التسريح، العزل، الوفاة، الإحالة على الاستيداع، إعادة الإدماج بعد لانتداب أو الإحالة على الاستيداع أو الخدمة الوطنية، وتصفية بعض الوضعيات غير القانونية مع مصالح التوظيف العمومية (حمدي، 2015)، وعليه يتكون المخطط السنوي من 13 جدولا (عقون، 2006/2007)، يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء وهي (شنيوي، 2015):

- الجزء الأول (الجدول من 01 إلى 03) ويوضح الإطار القانوني والاستشاري المكلف بتطبيق المخطط.
- الجزء الثاني (الجدول من 04 إلى 07) يحتوي على مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية المتوقعة.
- الجزء الثالث (الجدول من 08 إلى 13) ويهتم بالرقابة البعدية ودرجة تنفيذ الجزء التنبؤي بالمخطط السنوي.

2.4. التوظيف في إطار القانون الأساسي للتوظيف العمومي الجزائري:

بعد إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة تقوم المؤسسات العمومية بعملية التوظيف وذلك من خلال استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسة، ولأهمية هذه العملية تطرق المشرع الجزائري إلى عملية التوظيف في الفصل الأول من الباب الرابع من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، وذلك في المواد من 74 إلى 82 بالأمر 06-03 الصادر سنة 2006، ومن أهم ما جاء فيه شروط وأتماط مسابقة التوظيف والموضحة كما يلي:

1.2.4. شروط التوظيف:

تنص (المادة 74) منه على ضرورة تحقيق مبدأ المساواة للإلحاق بالتوظيف العامة (الجريدة الرسمية، 2006)، بالإضافة إلى تحديد الشروط العامة الواجب توفرها في الموظف العمومي والموضحة في (المادة 75) من القانون الأساسي للتوظيف العمومية (الجريدة الرسمية، 2006):

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.
- ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها
- كما تم تحديد السن الأدنى بـ 18 سنة للتوظيف في القطاع العام وذلك في المادة 78 (الجريدة الرسمية، 2006)

2.2.4. أتماط عملية التوظيف (عملية الاختيار):

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي —

حدد المشرع الجزائري أنماط وأنواع عمليات التوظيف لاختيار الموظف في القطاع العمومي من خلال نص (المادة 80) وهي كالتالي (عقون، 2007/2006):

- المسابقة على أساس الاختبار.
- المسابقة على أساس الشهادة بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- الفحص المهني.
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة (الجريدة الرسمية، 2006).

3.4. التكوين والتدريب في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية:

بعد إجراء عملية التوظيف لا بد من دورة تكوينية لتأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة المراد شغلها، ولهذا خصص المشرع الجزائري الفصل الخامس من الباب الرابع من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي، حيث نصت المادة 104 أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، كما تنص المادة 105 على شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.

4.4. تقييم أداء الموظفين:

تناول المشرع الجزائري موضوع تقييم الموظف في الفصل الرابع من الباب الرابع من خلال المواد من 97 الى 103 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية لسنة 2006، حيث تنص المادة 97 منه على أنه يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى عملية تقييم مستمرة ودورية تهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة. كما حدد المشرع الجزائري الهدف من تقييم الموظف في نص المادة 98 كما يلي: الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمرادودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة التشريعية والمكافآت (لعقابي، 2016/2017).

كما استحدث المشرع الجزائري خطوات عملية لتقييم الأداء من خلال نصه على مجموعة من المعايير المحددة مسبقا حسب نص (المادة 99) والمتمثلة في المعايير الموضوعية التالية: احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمرادودية، كيفية الخدمة، كما يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك المهنية. كما أعطى المشرع الجزائري صلاحية تحديد مناهج التقييم للمؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية متساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية بما يتلاءم وطبيعة نشاطات المصلحة المعنية (بلهامل، 2021).

5.4. الأجور والرواتب:

نص المشرع الجزائري على أن للموظف الحق في راتب بعد أداء خدمة، حيث تم التفصيل في موضوع الأجور والرواتب وأهم محدداته في الباب الخامس من الأمر 03/06 المتضمن للقانون الأساسي للتوظيف العمومي من خلال المواد من 114 الى غاية 126، ومن أهم ما جاء فيها تحديد مكونات الراتب، حيث نصت (المادة 119) على أن الأجر يتكون من: (الراتب الرئيسي + العلاوات والتعويضات،

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائر قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي —

بالإضافة إلى المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به)، كما تنص (المادة 120) على أن الموظف يتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا مهما كانت رتبته.

5. الخاتمة:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن: تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- الوظيفة العمومية هي مجموع الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين تتألف منهم إدارة الدولة المسيرة للمرافق العامة.
- مر قانون التوظيف العمومي في الجزائر كغيره من القوانين بالعديد من المراحل وذلك تماشيا مع التغيرات السياسية والأيدلوجية والاقتصادية الحاصلة في البلاد.
- عرف المشرع الجزائري الموظف العام في نص المادة 04 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية كما يلي: "يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري.
- تعتمد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بـ "المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية"، وهذا طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، والغرض من هذا المخطط يكمن في تمكين المؤسسات والإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة.
- تطرق المشرع الجزائري إلى عملية التوظيف في الفصل الأول من الباب الرابع من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، وذلك في المواد من 74 إلى 82 بالأمر 03-06 الصادر سنة 2006. كما تنص (المادة 74) منه على ضرورة تحقيق مبدأ المساواة للإلحاق بالتوظيف العامة، بالإضافة إلى تحديد الشروط العامة الواجب توفرها في الموظف العمومي والموضحة في (المادة 75).
- كما حدد المشرع الجزائري أنماط وأنواع عمليات التوظيف لاختيار الموظف في القطاع العمومي من خلال نص (المادة 80) وهي كالتالي: المسابقة على أساس الاختبار، المسابقة على أساس الشهادة بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين، الفحص المهني، التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويناً متخصصاً منصوصاً عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.
- أما فيما يخص التكوين والتدريب فقد خصص المشرع الجزائري لذلك الفصل الخامس من الباب الرابع من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي، حيث نصت المادة 104 منه على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، كما تنص المادة 105 على شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك.
- تناول المشرع الجزائري موضوع تقييم أداء الموظف في الفصل الرابع من الباب الرابع وذلك من خلال المواد من 97 إلى 103 من القانون الأساسي للتوظيف العمومية لسنة 2006، حيث تنص المادة 97 منه على أنه يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى عملية تقييم مستمرة ودورية تهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة. كما حدد المشرع الجزائري الهدف من تقييم الموظف في نص المادة 98 كما يلي: الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمرردودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائر قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي —

— نص المشرع الجزائري على أن للموظف الحق في راتب بعد أداء خدمة، حيث تم التفصيل في موضوع الأجور والرواتب وأهم محدداته في الباب الخامس من الأمر 03/06 المتضمن للقانون الأساسي للتوظيف العمومي من خلال المواد من 114 الى غاية 126، حيث نصت (المادة 119) على أن الأجر يتكون من: (الراتب الرئيسي + العلاوات والتعويضات، بالإضافة إلى المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به).

من خلال النتائج السابقة يمكن طرح التوصيات التالية:

- ضرورة التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية البيئية والظروف المفاجئة، وبالتالي الابتعاد عن الطابع البيروقراطي المغلق والتوجه نحو الطابع المنفتح على البيئة الخارجية.
- التركيز على استقطاب الكفاءات البشرية بدلا من التركيز على الخدمة في حد ذاتها، وهذا باعتماد على التسيير التقديري للكفاءات والوظائف الحالية والمستقبلية،
- التوجه نحو اللامركزية والاستقلالية الفعلية في مجال التنظيم، من خلال تحويل مجموعة من صلاحيات الإدارة المركزية إلى الإدارات المحلية، بالإضافة إلى التركيز على الإدارة من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها، بدلا من الإدارة من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.
- اعتماد مبادئ الحوكمة المتمثلة في المشاركة، الإفصاح والشفافية والمساءلة، لكي يتم إدارة قطاع الوظيفة العمومية بصورة صحيحة تتسم بالقبول وتحقق أهدافه، وكذا ضرورة الوعي بأن تدمج الإدارة بين المنطق القانوني الذي يركز على قاعدة قانونية صلبة ومنطق المناجمنت.

6. الإحالات والمراجع:

- أبو القاسم حمدي. (2015). أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية بالوظائف والكفاءات- نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية: نظرة نقدية تحليلية. الملتقى الدولي الأول الموسوم ب: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية- مقاربات نظرية وتجارب عالمية، المنعقد بجامعة البليدة 02، يومي 18/17 نوفمبر 2015 (الصفحات 07-04). جامعة البليدة 02.
- أحمد العيادي، و آخرون. (2017). أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع التوظيف العمومي الجزائري. مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 08(01)، صفحة 103.
- الأخضر دعلوس. (2018). واقع إدارة الكفاءات وتنمية الإبداع في التوظيف العمومي بالجزائر. مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، جامعة المسيلة، 03(03)، صفحة 203، 204.
- الجريدة الرسمية. (1995). المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29/04/1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02/06/1966 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهتم بوضعية الموظفين. (26).
- الجريدة الرسمية. (2006). المادة 04 من الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1427، الموافق ل 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، العدد (46)، ص 04.

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائر قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي -

الجريدة الرسمية. (2006). المادة 74 من الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1427، الموافق ل 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، العدد (46)، ص.

الجريدة الرسمية. (2006). المادة 75 من الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1427، الموافق ل 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، العدد (46)، ص.

الجريدة الرسمية. (2006). المادة 80 من الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1427، الموافق ل 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، العدد (46).

الجريدة الرسمية. (2006). المادة 78 من الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1427، الموافق ل 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، العدد (46).

الجريدة الرسمية. (بلا تاريخ). المادة 78 من الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1427، الموافق ل 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، العدد (46)، ص.

باري كشواي. (2006). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

جاري ديسلر. (2003). إدارة الموارد البشرية. 34. (محمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) السعودية: دار المريخ.

جمال رميني . (2017). إصلاح منظومة الوظيفة العمومية في الجزائر: خيار تنظيمي ام حتمية اجتماعية- سياسية. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 09(31)، صفحة 313،312.

خضير كاظم حمود، و ياسين كاسب الخرشنة. (2007). ادارة الموارد البشرية (المجلد 01). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سميحة لعقابي. (2016/2017). ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر. أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص قانون الادارة العامة، 31، 219. باتنة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1.

شراف عقون. (2007/2006). سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميله، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة. 66، 88، 105.

صفاء بورزقة. (2018). واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر "دراسة في القانون الاساسي العام للتوظيف العمومية". مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث (01)، الصفحات 155-151.

عبد الله علي، و رقية بوظويل. (2017). إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية. مجلة الابداع، جامعة البليدة 02، 07(08)، صفحة 261، 262.

عمر بنينة. (2005/2006). ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية -شركة توزيع المواد البترولية نפטال" رسالة لنيل شهادة الماجستير في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط والاحصاء، الجزائر. ص 91.

عمر شنيوني . (2015). المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، سلسلة دروس نظرية وتطبيقية. 04.

— ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي الجزائري قراءة في القانون الأساسي للتوظيف العمومي —

- محمد الهزام. (2016/2015). تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان. 11-35. الجزائر.
- محمد عبد الفتاح بلهامل. (2021). إدارة الموارد البشرية في قانون التوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء. مجلة دراسات وأبحاث، 13(04)، صفحة 717.
- محمد عبيد كريم التميمي. (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. 24.
- مولاي لحسن بن فرحات. (2012). إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة. 04.
- نور الدين شنوي. (2011). أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم. 31.