وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة بعنوان :

إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية

دراسة حالة -بلدية العمارية-المدية 2016

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر فرع علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

من إعداد الطالبين:

- قاسمي يوسف
- بوخاري أحمد

إشراف الدكتور:

- سالمي رشيد

أعضاء لجنة المناقشة:

•	د. بن عمور سمير	جامعة المدية	رئيسا
•	د. سالمي رشيد	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
•	أ.بوعرار شمس الدين	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2015-2016

تمهيد:

مما لا شك فيه أن للتطور الحضاري أثرا واضحا على وظيفة الدولة و تدخلها في كافة الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولقد شهد القرن الحالي زيادة واضحة في المسؤوليات والالتزامات الملقاة على عاتق الدولة، بعد أن تغير نشاطها من الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلة لتحقيق مستوى معيشي ملائم لجميع أفراد الشعب[1].

و هذا ما جعل الوظيفة العمومية الشريان الحيوي لتحقيق أهداف المجتمع، والنهوض بمستواه في كافة الحالات الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية من غير تفرقة بين دولة متقدمة وأخرى نامية.

إن هذا التصور لا يمكن أن يتجسد بمعزل عن مجموعة من الإجراءات التي يجب أن تكون ضمن إستراتيجية متكاملة من شأنها أن تضع الوظيفة العمومية في موقع يجعلها قادرة على مواجهة كافة التحديات، وفي مقدمتها إدارة الموارد البشرية.

إن الوسائل البشرية تشكل احد الشروط الهامة الواجب توفرها، خاصة من الناحية النوعية أي" الكفاءة."

وعليه سنتناول من خلال هذا الفصل الإطار المفاهيمي لكل من الوظيفة العمومية في المبحث الأول وإدارة الكفاءات في المبحث الثاني.

[1]– أحمد عبد العال صبري جلبي، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008 ، ص19 .

المبحث الأول: ماهية الوظيفة العمومية

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العمومية

لقد تطورت الوظيفة العمومية عما كان عليه الحال سابقا، فبعد أن كانت ملكا لشاغلها تباع وتشترى بالمال، وتمارس كسلطة عامة، وامتيازا في مواجهة الشعب، أصبحت خدمة عامة، و تكليفا يضم طائفة من الاختصاصات، والمسؤوليات يمارسها شاغلها للصالح العام.[1]

و لهذا نجد بأن الوظيفة العمومية شغلت أفكار وأذهان الكثير من فقهاء وشراح القانون في العصر الحديث، بحيث لم تعد أمرا استثنائيا في حياة الموظفين، ولم يعد في وسع أي شخص أن يتجنب التعامل مع الموظف العمومي، فقد أصبحت جزءا لا يتجزأ في حياة كل مواطن.

لذا سنتناول مفهوم الوظيفة العمومية في المطلب الأول، وتنظيمها في المطلب الثاني.

إذا كانت الوظيفة العمومية بمفهوم الإدارة تعرف بأنها الأداة المفضلة لتحضير وتنفيذ سياسات الدولة وأعمالها، وتتصف بمواصفاتها وتعبر عن الأسس التي تقوم عليها وذلك من خلال تنظيم هياكلها وقواعد سيرها.[2]

فإن هذا المفهوم يقتضي إبراز أهم التعريفات التي وردت بخصوص الوظيفة العمومية والموظف العمومي في الفرع الأول، ثم المبادئ التي تقوم عليها في الفرع الثاني، وأخيرا أنظمة الوظيفة العمومية الجزائرية في الفرع الثالث.

الفرع الأول : تعريف الوظيفة العمومية:

تمثل الوظيفة العمومية الوسيلة التي تعبر بها الدولة عن دورها وقوتها كسلطة عمومية وديمومتها، رغم كل الظروف والتغيرات، مما جعل الموظف العمومي يعتبر بمثابة حجر الزاوية في البناء الوظيفي.

وعليه سوف نبين أهم التعريفات التي وردت بشأن الوظيفة العمومية والموظفين العموميين.

تعريف الشكلي: الوظيفة العمومية هي مركز قانوني يشغله الموظف وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد،لذلك فهي تستقل في وجودها وواجباتها عمن يشغلنها ،فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة أو إقالة الموظف الذي يشغلها ،والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأدلة القانونية التي يحددها المشرع.

---

[1] – علي عبد القادر مصطفى، الوظيفة العامة في النظام الإسلامي و في النظم الحديثة، مطبعة السعادة، القاهرة، مصر، 1983 ، ص11 .

[2]– تيشات سلوى ،أفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى عض التجارب الأجنبية، رسالة دكتوراه ،جامعة امحمد بوقرة، بومرداس،2015، ص41.

تعريف الموضوعي: الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته.

تحمل الوظيفة العمومية معاني كثيرة ذات مفاهيم متباينة أردنا، والوقوف على معنى دقيق لهذا المعنى فيجب أن نقسم هذه المعاني إلى قسمين :أحدهما شكلي و الأخر موضوعي.

المعنى الشكلي: ونعني به "مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العمومي منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها."

ويركز هذا المفهوم في أساسه على الأفراد الذين يقومون بالنشاط وعلى المرافق العامة التي يعملون بها[1].

ومن ثم فإنه يعطي أهمية كبرى للنظام القانوني الذي يخضع له هؤلاء الأفراد المعنى الموضوعي:ويشير المعنى الموضوعي للوظيفة العامة إلى أنها مجموع من المهام والاختصاصات يناط القيام بها لشخص معين إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة.

ومن خلال ما سبق ومع الجمع بين المعنيين السابقين يمكننا تعريف الوظيفة العمومية بأنها:"كيان نظامي يتضمن مجموعة من الوجبات والمسؤوليات التي تضعها السلطة العامة المختصة وتتطلب في من يقوم بها ويباشرها مؤهلات وشروط معينة محددة مسبقا توجب على شاغلها القيام بأعباء ومسؤوليات محددة بغية تحقيق هدف معين أو جزء من هدف يتصل بالصالح العام أو بخدمة جمهور المنتفعين بالمرافق العامة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.

أو هي "مجموعة من القواعد القانونية التي تبين كيفية التحاق الموظف بالوظيفة وحدود نشاطه في عمله الإداري وكيفية أدائه له ،والحقوق والالتزامات المتبادلة بينه وبين الإدارة وكيفية انفصام رابطته بها "[2].

ولقد اعتماد المشرع الجزائري في تعريفه للوظيفة العمومية في أول قانون ينظمها بعد الاستقلال على المعيارين الشكلي والموضوعي في تحديد مفهوم الموظف العمومي والوظيفة العمومية حيث أقرن صفة الموظف بالوظيفة العمومية .

[1]– محمد انس قاسم،مذكرات في الوظيفة العمومية.الطبعة الثانية،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1989،ص6.

[2]– أحمد عبد العال صبري جلبي، مرجع سابق،ص43.

وبذلك لم يعر المشرع الجزائري تحديد مفهوم الوظيفة العمومية اهتماما كبيرا بل صب جل اهتمامه على الموظف العمومي وفي هذا الصدد اعتمد المشرع الجزائري في تعريفه للوظيفة العمومية في أول قانون ينظمها بعد الاستقلال على المعيارين الشكلي و الموضوعي في تحديد مفهوم الموظف العمومي و الوظيفة العمومية، حيث أقرن صفة الموظف بالوظيفة العمومية[1]. و هذا ما يؤكده نص المادة 01 من الأمر رقم 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي نصت على:

" يعتبر موظفين الأشخاص الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة[2]."...

أما بالنسبة إلى القانون رقم 78-12، المتضمن القانون العام للعمال لم يفرق بين العامل و الموظف.

و على العكس من ذلك فإن المرسوم رقم 85-59 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية قد فرق بين كل من الموظف والعامل و أخذ بنظام السلك الوظيفي في مواده 01 ،02 ،03 و 04، آخذا فيها بالمفهوم الشكلي في تحديد مفهوم الوظيفة العمومية وبذلك لم يعر المشرع الجزائري تحديد مفهوم الوظيفة العمومية اهتماما كبير ا بل صب جل اهتمامه على الموظف العمومي[3].

و بصدور الأمر رقم 03-06المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية مزج المشرع الجزائري بين المذهبين الشكلي و الموضوعي في تحديد مفهوم الوظيفة العمومية و الموظف العمومي آخذا بنظام السلك الوظيفي وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 04 من هذا الأمر و التي جاء نصها كما يلي: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية و رسم في رتبته في السلم الإداري"[4] ... نشير إلى أن المشرع الجزائري في الأمر رقم 03-06 كرس اتجاه الحكومة في الأخذ بشيء من النظام المفتوح المبني على الأساس التعاقدي، حيث عبر عنه في الفصل الرابع من الباب الأول بعنوان: الأنظمة

[1]- عبد الحكيم سواكر،الوظيفة العمومية في الجزائر)دراسة تحليلية على ضوء أراء الفقهاء واجتهاد القضاء الإداريين(،الطبعة الأولى، مطبعة مزوراي الوادي،2009،ص6.

[2]- الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 05اوت 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 8 جوان 1966، المادة 01.ص 47.

[3]- المرسوم رقم 85-59 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.المؤرخ في 23مارس 1985،الجريدة الرسمية، العدد 13، ص23المواد 01.02.03.04.

[4]- الأمر رقم 06-03 لمؤرخ في 15 جويلية2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46 الصادر في 16 جويلية 2006، ص 04.

القانونية الأخرى للعمل، و خصص له المواد من 19 إلى 25، على الرغم من الرفض الذي لقيه هذا الاتجاه من طرف جميع الموظفين، ومن نقابة الإتحاد العام للعمال الجزائريين.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الوظيفة العمومية في الجزائر تتميز بنفس الخصائص التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الفرنسية بمعنى:

يخضع الموظف العمومي الجزائري إلى قانون الوظيفة العمومية، حيث يعتبر هذا القانون المسؤول عن تسيير الحياة المهنية للموظف العمومي منذ أن اكتسب هذه الصفة (موظف عمومي)،والى غاية تقاعده، أو استقالته، أو وفاته؛ تقوم الوظيفة العمومية الجزائرية على النظام المغلق الذي يقوم على فكرة السلك الوظيفي، والذي بموجبة يتدرج الموظف العمومي سلمه المهني مرتقيا بحسب قواعد الترقية التي يقرها قانون الوظيفة العمومية الجزائري؛ تقوم الوظيفة العمومية الجزائرية على مبدأين أساسيين هما: مبدآ المساواة، والجدارة، حيث أقرتهما مختلف الدساتير(دستور 2008 ،1996 1976)، والقوانين المنظمة للوظيفة العمومية الأمر رقم 66-133، القانون رقم 78-12، المرسوم رقم 85 -59، الأمر رقم 06 -03؛ الموظف العمومي في الجزائر حسب ما نصت عليه المادة 01 من الأمر رقم 66 -133هو: الشخص الذي يعين في منصب شاغر لدى المؤسسات أو الإدارات العمومية؛ الشخص المعين في وظيفة دائمة، فالشخص المعين بصفة مؤقتة يحق له اكتساب صفة الموظف و هذا ما يؤكده نص المادة 03 من الأمر رقم 66-133؛ الخدمة في مرفق عمومي تديره سلطة إدارية الترسيم، أي تثبيت الموظف في وظيفته، بعد مروره بفترة التجربة التي تسمى بالتمرين التكويني.

طبقا لما نصت عليه المادة 02 من الأمر رقم 66-133[1]، فحسب هذه المادة فإن الموظف الذي لم يكمل بعد فترة التمرين التكويني يطلق عليه صفة الموظف المتمرن؛ الانتماء إلى رتبة و درجة معينة في السلم الإداري أما عن تعدادات الوظيفة العمومية الجزائرية فقد بلغت إلى غاية 12/31/ 2010 ، 1.810.0891موظف، في حين بلغ عدد المتعاقدين 341.798عون، موزعين على: الإدارات المركزية، المصالح غير الممركزة، الإدارة البلدية، المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري المؤسسات ذات الطابع الثقافي والمهني والعلمي وفي31/12/ 2011 أصبح عدد الموظفين 1.906.875موظف، وعون عمومي، ، أما في 31/12/2012 فأصبح عدد الموظفين 1.913.958 موظف وعون عمومي أما عدد المتعاقدين فبلغ 380.852عون[2]."

[1] – امر 66-133،مرجع سابق،المادة 2.1.

[2]– تيشات سلوى،اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، 2010 ص19.

الفرع الثاني: المبادئ التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الجزائرية

تبنى الوظيفة العمومية في الجزائر على مبدأين أساسيين وهما مبدآ المساواة والجدارة أمام الوظيفة العمومية:

مبدأ المساواة أمام الوظيفة العمومية:لقد تبنت الجزائر وكغيرها من الدول المساواة كمبدأ أساسي تقوم عليه وظيفتها العمومية، وذلك من أجل منح الفرصة لجميع المواطنين لخدمة الدولة والاستفادة من مزايا الوظيفة العمومية هذا من جهة، ومن جهة أخرى حتى تتمكن الإدارة العمومية الجزائرية من الاستفادة من الكفاءات البشرية الموجودة في المجتمع الجزائري، وعلى هذا الأساس عملت الجزائر على تجسيد هذا المبدأ من خلال النص عليه في مختلف دساتيرها، وكذا في مختلف القوانين المنظمة للوظيفة العمومية الجزائرية:[1]، وفي هذا الصدد نص الميثاق الوطني الصادر سنة1976 على: " تشغيل كل المواطنين القادرين على العمل ضروري لبناء البلد، و هو مطلب من [2]مطالب الاشتراكية"

و في مجال المساواة بين الجنسين نص الميثاق الوطني على: " مبدأ المساواة بين الجنسين في الاشتراكية التي تعترف بالمكانة الأساسية للمرأة ... تشجعها على أن تشتغل، لما في ذلك مصلحة للمجتمع ." و أكد بعد ذلك دستور 1976 على مبدأ المساواة في المادتين 41 و 42 منه كما أشار نفس الدستور في مادته 42 إلى تمتع المرأة بكل الحقوق الممنوحة للرجل فسمح لها بذلك أن تشارك جنبا إلى جنب مع أخيها الرجل في بناء الوطن. بعدها عمل دستور 1996 هو الآخر على تكريس مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العمومية، حيث نص في مادته 51 على: " يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام و الوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون [3]."

بالإضافة إلى أن دستور 1996 تضمن نصوص قانونية تجسد مبدأ المساواة باعتماده كقاعدة أساسية في تولي الوظيفة العمومية، و هذا ما يؤكده نص المادة 53 من دستور 1996 من خلال تكريسها لمجانية التعليم واجباريته، ويؤكده أيضا نص المادة 55 التي نصت على ما يلي: " لكل المواطنين الحق في العمل كما عملت النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية على تبني مبدأ المساواة و هذا..." منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا.ذلك ما يؤكده نص المادة 05 من الأمر رقم66-133 كما يؤكده نص

---

[1]- المديرية العامة للوظيفة العمومية، على الموقعwww.dgfp.dz : يوم 2016/03/15 على الساعة 14:00.

[2]- دستور1976 المؤرخ في 05 جويلية 1976 ، الجريدة الرسمية ، العدد 61، الصادر بتاريخ 30 جويلية 1976،المواد42.41.

[3]- مرسوم رئاسي رقم 96-92مؤرخ في 03-مارس 1996، المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور، الجريدة الرسمية، العدد 76،الصادر بتاريخ 08 ديسمبر 1996،المواد51-53-55 ص 13.

المادة 74 من الأمر رقم 06-03 صراحة حيث نصت[1] على:" يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية."

نشير في الأخير إلى أن مبدأ المساواة لا يقتصر فقط على المساواة في الالتحاق بالوظيفة إنما أيضا المساواة بين الموظفين في الحقوق) التعويض، العطل بأنواعها، الترقية، العمومية و التكوين.. والواجبات الالتزام بأداء الخدمة، الطاعة الرئاسية، المحافظة على السر المهني وكذا المساواة في التعامل معهم وعدم التمييز بينهم من حيث الجنس، أو اللون، أو النسب، أو المكانة الاجتماعية، وفي هذا الصدد نص المشرع الجزائري في المادة 27 من الأمر رقم 06-03[2] على عدم التمييز بين الموظفين ألا سبب من الأسباب سواء تعلق الأمر بالتمييز على أساس الجنس، أو الأصل... الخ أو بسبب أي ظرف من الظروف الشخصية أو الظروف الاجتماعية، غير أن التمييز يجب أن يكون موجودا عندما يتعلق الأمر بالمجهود المبذول من طرف كل موظف، إذ أنه على الإدارة العمومية أن تميز بين المجتهد والكسول لتكون المكافأة على هذا الأساس، وحتى يكون هذا التمييز محفزا لبذل جهد أكبر من طرف الجميع.

- **مبدأ الجدارة في الوظيفة العمومية:** لقد كان مبدأ الجدارة يسير جنبا إلى جنب مع مبدأ المساواة فمن خلال تبني الحكومة الجزائرية لمبدأ الجدارة وجعله أحد الركائز التي تقوم عليها الوظيفة وإداراتها حيث العمومية وهذا ما يظهر بشكل واضح سعت إلى النهوض بمستوى أداء منظماتها وهذا من خلال الأساليب التي اعتمدت عليها الجزائر في اختيار موظفيها وذلك منذ صدور أول قانون إلى غاية صدور آخر قانون في هذا الشأن، ففي هذا الصدد عددت المادة منظم للوظيفة العمومية.

على طرق الالتحاق بالوظيفة العمومية والمبنية على نظام المسابقة، حيث نصت المادة 80 من الأمر رقم 06-03 على مايلي[3]: " يتم الالتحاق بالوظيفة العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسالك الموظفين.
- الفحص المهني..."

بالإضافة إلى تبني مبدأ الجدارة في التوظيف العمومي تبنت هذا المبدأ عندما يتعلق الأمر بالترقية، حيث ربط المشرع الجزائري الترقية في الرتبة بسنوات الخبرة التي تؤهل صاحبها لاجتياز اختبار

[1]- الأمر رقم 06-03 مرجع سبق ذكره، المادة74 ص 08.

[2]- الأمر رقم 06-03 مرجع سبق ذكره، المادة 27 ص 3.

[3] - الأمر رقم 06-03 ،مرجع سبق ذكره، المادة 80 ،ص 10.

مهني النجاح فيه يؤكد جدارته واستحقاقه للانتقال إلى منصب أعلى، وفي ظل القانون الجديد للوظيفة العمومية جعل المشرع الترقية مرتبطة بالتكوين فالشخص الذي يستفيد من الترقية لابد أن يكون قد خضع إلى تكوين مدته التي تقل عن ثالثة أشهر، كما جعلت الجزائر التعويض مرتبط بالجدارة من خلال ما يعرف بعلاوة المر دودية والتي ما هي إلا انعكاس للمجهود الذي بذله الموظف العمومي أثناء القيام بمهام ومسؤوليات وظيفته.. بعد التعرف على مفهوم الوظيفة العمومية الجزائرية وأهم الخصائص والمبادئ المميزة لها، سنتطرق إلى أنظمة الوظيفة العمومية.

الفرع الثالث: أنظمة الوظيفة العمومية

إن أنظمة الوظيفة العمومية تنحصر في نوعين أساسين هما: الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحةSystème Ouvert و

الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة وSystème Fermé. [1]

فنظام البنية المفتوحة يعتبر الوظيفة العمومية مصلحة، ونجده منتشرا في العديد من الدول الانجلوسكسونية ككندا، والولايات المتحدة الأمريكية، وتعمل بيه أيضا كل من فنلندا،و السويد وسويسرا،. أما نظام البنية المغلقة فيعتبر الوظيفة العمومية مهنة، وتتزعمه فرنسا و تأخذ به غالبية الفرنكوفونية. الدول وللوقوف على ماهية النظامين، نتناول أولا النظام المفتوح للوظيفة العمومية، ثم النظام المغلق للوظيفة العمومية .

أولا :نظام الوظيفة العمومية المفتوح:

يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة بمضمون الوظيفة الإدارية ذاتها فهو مشروع لا يسير بالضرورة من قبل الدولة، ويمكن أن يكون مستقلا وخاصا يستخدم أعوانا يتميزون بالكفاءة والالتزام بتنفيذ المهمة التي استخدموا من اجلها، فمناصب العمل محددة سلفا، وفق مواصفات وظيفية يقتضيها التنظيم الإداري الساري المفعول، مقابل حقوق وحوافز مادية ومعنوية يستفيد منها الموظفون مقابل خضوعهم لواجبات مهنية يفرضها الأداء الفعال وطبيعة الوظيفة المشغولة. والقول أنها مفتوحة، يعني قابليتها للتدفق المستمر و التحول بين باقي قطاعات الشغل الأخرى ، كما يعني المرونة في تسيير المستخدمين و في تبسيط طبيعة العلاقات، وفي المر دودية والانتقاء الأفضل للكفاءات وفي استعمالها [1].

[1] – إبراهيم شيحا عبد العزيز .مبادئ و أحكام القانون الإداري.الدار الجامعة، القاهرة، مصر ،ص26.

فالأعوان في النظام المفتوح، يوجدون في علاقة حرة مع الإدارة المستخدمة لهم، وذلك لكون النظرة الأمريكية للإدارة تختلف اختلافا كليا عن النظرة الأوربية، من حيث أن المواطن الأمريكي لا يميز بين الإدارة العامة و القطاع الخاص.. كما أن الإدارة المستخدمة لا تختلف بطبيعتها و لا بامتيازاتها عن المشاريع الخاصة، فهي خاضعة للقانون العام .Droit Commun فلا يتمتع الموظفون بأي امتياز يميزهم عن باقي العمال في قطاعات الشغل الأخرى. و إذا كان من مزايا هذا النظام السهولة و المرونة ،على اعتبار انه لا يفرض على الإدارة وضع قوانين أو لوائح تحدد بموجبها سياسات الوظائف العامة من تعيين وترقية و أجور كما يساعد على إدخال عناصر جديدة في مجال الخدمة المدنية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية وكفاءة الجهاز الإداري. إلا انه يعاب عليه كثرة التكاليف والجهد الفني الصعب، لأنه يستلزم حصر جميع وظائف الدولة و تصنيفها تصنيفا دقيقا وبيان أعمالها، بالإضافة إلى أن هذا النظام لا يسمح باستقرار الموظفين في وظائفهم[2].

ثانيا: نظام الوظيفة العمومية المغلق

تعتمد الوظيفة العمومية في النظام المغلق على نظام المهنة الدائمة التي تتسم بصفة الدوام والاستقرار، حيث ينخرط فيها الموظفون الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لتقلدها، ويظلون يتدرجون في مدارجها، ويربطون حياتهم بها و هذه المهنة ذات طابع مميز و تخضع لقانون متميز ومستقل كلية عن القانون الخاص.

كما أن الالتحاق بمهنة أو حياة مهنية قابلة للتنوع، حيث لا يرتبط فيها مصير الموظف العام بوظيفة قارة، بل يمكن للإدارة الاستفادة من خدماته في أي وظيفة أخرى، بحكم أن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية قانونية أساسية Statutaire et Réglementaire .

[1]– سعيد مقدم، الوظيفة العمومية و آفاقها في الجزائر في ظل العولمة، كلية الحقوق و العلوم الإدارية، بن عكنون، الجزائر، بحث للحصول على درجة دكتوراه، تخصص القانون العام، ،2006ص30.

[2]– بن فرحات مولاي لحسن،إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر ،كلية الحقوق و العلوم السياسية قسم الحقوق.جامعة الحاج لخضر، باتنة،مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري و إدارة أعمال، 2012، ص 12.

فالوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة، تهدف إلى إضفاء طابع الديمومة الوظيفية التي تقتضي بتفرغ الموظف لخدمة الدولة، حيث يكون الموظف في ظل هذا النظام، في وضعية قانونية وتنظيمية يترتب عنها ما يلي :

تحدد حقوق وواجبات الموظف بصفة انفرادية بمقتضى النصوص التشريعية و التنظيمية.

لا يساهم الموظف في تحديد محتوى مركزه القانوني ولا يستطيع أن يحتج بامتيازات- أو حقوق مكتسبة بمقتضى نصوص تنظيمية، إلا في حالة الإبقاء على سريان هذه النصوص.

– لا يستطيع الموظف أن يفصم العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة انفرادية، إلا في حدود ما تسمح به الإجراءات الخاصة بالاستقالة.

هذه الوضعية القانونية الأساسية تتميز بكوا وضعية توحد جميع الموظفين العموميين الذين غلون نفس الوظيفة والذين يسخرون حياتهم المهنية خدمة للدولة و ضمانا لحسن سير المرفق بانتظام واضطراد.

عل أهم خصائص النظام المغلق هو قيامه على فكرتين أساسيتين هما:

- فكرة القانون الأساسي للموظفينStatut des Fonctionnaires.
- فكرة الحياة المهنية للموظفين[1]. Carrière Professionnelle.

1– القانون الأساسي للموظفين:

يعتبر القانون الأساسي للموظفين في فلسفة الوظيفة العمومية، مجموعة القواعد النوعية Règles Spécifiquesالمحددة سلفا من قبل السلطة التشريعية أو التنظيمية التي يخضع لها مختلف أصناف الأعوان منذ التحاقهم بالوظيفة العمومية إلى انتهاء الخدمة بطرق محددة سلفا. وهي قواعد تهدف في مجملها إلى تحديد كافة عناصر النظام القانوني الذي يسري عليهم ويحدد كيفيات مسار و تسيير حياتهم المهنية المكرسة في خدمة المجوعة أو الدولة.

2– الحياة المهنية للموظفين:

[1]– بن فرحات مولاي لحسن،المرجع السابق،ص11.

لقد انبثقت فكرة الحياة المهنية للموظفين من طبيعة قانون التنظيم الدائم للمسار المهني القائم على الهرمية و السلك الوظيفي الذي يرمي إلى تحقيق الاستقرار على المستوى البعيد، وذلك من خلال:

أ- الوضعية الممنوحة للأعوان بمجرد التحاقهم بالوظيفة العمومية.

ب- التطور الدائم للامتيازات المادية التي هي من حق الموظف.

فالحياة المهنية التي يمكن لمختلف الموظفين التمتع في الوظيفة العمومية تستند على فكرة تعزيز ارتباطهم بمقتضيات المرفق العام المحدد بمفهوم المصلحة العامة، وذلك بتقوية واجباتهم المهنية،ولا سيما أخلاقيات المهنة الملقاة على عاتقهم، وضمان حقوقهم، وترقيتهم، وصولا إلى التقاعد. وعليه، فإن الموظف طبقا لهذا الإطار المهني لا يدخل إلى الإدارة ليشغل منصبا معينا ولمدة معينة ولكن لينخرط في هيئة من الهيئات التابعة للسلم الإداري ، و ليتمكن انطلاقا من هذه الهيئة شغل مناصب متنوعة عن طريق ترقية منتظمة توفق بين طموحاته الشخصية و احتياجات الإدارة. وإذا كان أهم ما يميز النظام المغلق هو استفادة الموظف العمومي من حماية كبيرة يكفلها له القانون الأساسي لا سيما الترسيم في الرتبة و هذا ما يضمن له أمانا وظيفيا عملا بالقاعدة التي يقوم عليها هذا النظام و المتمثلة في الفصل بين الرتبة و الوظيفة بحيث يمكن للموظف الحفاظ على رتبته في حالة إلغاء الوظيفة.

كما يكفل هذا النظام مبدأ المساواة في شغل الوظائف العمومية و الترقي فيها، مما يخلق لديهم روح الانتماء للوظيفة العامة، وكذلك تسهيل عملية التوحيد من حيث التنظيم الإداري، ومن حيث أساليب العمل و توزيع الدخل القومي[1].

فإن ما يعيب هذا النظام هو انه يضفي على طبقة الموظفين سمات لا يشترك معهم فيها احد من الأفراد العاديين، الأمر الذي يشجع على التكتل من اجل الدفاع عن مصالحهم الشخصية، وان كانت هذه المصالح لا تتفق مع المصالح العامة، فضلا عن أن دائمية شغل الوظيفة العمومية تقتل روح المبادرة و الابتكار لدى الموظفين خاصة و أم سيحصلون على حقوقهم و امتيازاتهم طبقا للقوانين الأساسية التي يخضعون لها، هذا إلى جانب تضخم الجهاز الإداري الذي يؤدي إلى انتشار البطالة المقنعة، التي تنعكس سلبا على كفاءة هذا الجهاز.

[1]- بن فرحات مولاي لحسن، المرجع السابق،ص12.

إن هذه الخصائص من مزايا و عيوب جعلت الفرنسيين يناضلون من اجل عدم التخلي عن مبادئ هذا النظام الراسخ اليوم في العديد من البلدان، مع العمل على تكييفه و عصرنته باستمرار لتحقيق أهدافه الأساسية المتمثلة في.

أ- حياد المرفق العام- La Neutralité Du Service Public .

ب- الامتهان – Le Professionnalisme .

-ت -الحركية في صفوف الموظفين La Mobilité.

ولقد تيقن الفرنسيون أن الاحتفاظ بهذا النظام يتطلب مراعاة جملة من الشروط نذكر منها اكتشاف مقدرة وكفاءة الأعوان .

معاينة خصائص الوظائف، وعقلنة معايير الانتقاء، والتعرف أكثر على المسؤوليات[1].

ثالثا: موقف قانون الوظيفة العمومية الجزائري من النظامين

لقد تبنت الجزائر بعد الاستقلال النظام المغلق تأثرا بالإرث الاستعماري، وذلك لتمكين الإدارة الجزائرية آنذاك من الاستجابة لاحتياجاتها من الأعوان العموميون، ومن الأسس القانونية التنظيمية التي كانت قائمة من اجل ضمان استقرار الوظيفة. رغم زوال تلك الأسباب، إلا أن الموظفين العموميين لازالوا محتفظين، إلى يومنا هذا بمركزهم القانوني المتميز الذي يستمدونه من طبيعة الوظائف العمومية التي يتولونها بوصفهم ممثلوا السلطة العامة، والتي تميزهم عن باقي أفراد الشعب. وكان لتبني تلك التركة الأثر الواضح على مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية بدءا وكان لتبني تلك التركة الأثر الواضح على مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية بدءا بصدور قانون الوظيفة العمومية لسنة 1966المتأثر بأحكام الأمر الفرنسي لسنة 1959إلى غاية صدور الأمر رقم 03/06المؤرخ في 15يوليو 2006المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وإن كان هذا الأخير قد أشار ضمنيا من خلال قراءة لمشروعه الصادر سنة 1998إلى ضرورة إدخال بعض أساليب النظام المفتوح بصفة تدريجية كتقنين اللجوء والاستعانة بأشكال أخرى في علاقات العمل كالتعاقد لممارسة نشاطات إدارية، تقنية أو خدماتية لمدة تقتضيها طبيعة المهام المحدثة، وكذلك تقنين و تطوير صيغة الاستعانة بالخبراء و المستشارين في مجالات محددة إضافة إلى اعتماد اللجوء إلى التعاقد من الباطن La sous-traitanceأو الامتياز LaConcession للقيام ببعض الأداءات عندما لا يتعارض هذا النوع من التسيير مع طبيعة الخدمة العمومية.

[1]- أحمد عبد العال صبري جلبي، مرجع سابق، ص22.

و رغم هذه الأساليب المقترحة، يبقى النظام المغلق خيارا نهائيا بالنسبة للجزائر و مبررات ذلك تكمن في .

- لمحافظة على توازن و استقرار الخدمة العمومية و ضمان استمرارها
- تكريس مبدأ ديمقراطية الالتحاق بالوظيفة العمومية كرد فعلي طبيعي عن حرمان الأهالي الجزائريين من تولي الوظائف العامة طيلة الفترة الاستعمارية[1].

المطلب الثاني: تنظيم الوظيفة العمومية

لقد اتجه المشرع الجزائري إلى تنظيم الوظيفة العمومية بإنشاء أجهزة وهيئات من شأنها تحقيق التوفيق بين اهتمامين متكاملين هما:

- السهر على ضمان وحدة القيادة في ميدان الوظيفة العمومية على المستوى الوظيفي.
- تمكين الموظفين من المساهمة الفعلية في تسيير شؤونهم و المصالح العمومية التي ينتمون إليها لكن قبل ذلك سنتطرق إلى مراحل تطور الوظيفة العمومية .

الفرع الأول: مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر والعوامل المساعدة في صياغة قوانينها

لقد شهد النظام القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر أربعة محطات أسياسية وعدة عوامل مساعدة على صياغة هذه القوانين وعليه سنتطرق في هذا الفرع بدءا بمراحل تطور الوظيفة العمومية التي يمكن إجمالها فيما يلي.

أولا: مراحل تطور الوظيفة العمومية :

1-المرحلة الأولى

كمرحلة أولى والتي سميت بالمرحلة الانتقالية للوظيفة العمومية 1962-1966بحيث وجدت الإدارة الجزائرية، غدة الاستقلال نفسها تعاني من وطأة الآثار السلبية الموروثة سواء تلك المتعلقة بصلاحيات الهياكل الإدارية وعدم توازنها ،أو تلك المتعلقة بمحتوى هذه الهياكل من الناحيتين القانونيةو البشرية 13.وعليه إن أول نظام للوظيفة العمومية عرفته الجزائر كان بموجب القانون الفرنسي الصادر في نوفمبر 1946وهو أول نظام جامع للوظيفة العمومية ، لكنه لم يبح للجزائريين بالالتحاق بالوظيفة العمومية ، وفي 04 فيفري 1959 صدر نظام الوظيفة العمومية في فرنسا وامتد تطبيقه إلى الجزائر المستعمرة بمقتضى المرسوم الصادر في 02أوت 1960.

[1]- بن فرحات مولاي لحسن،مرجع سبق ذكره،ص14.

عند الاستقلال كان الوجود الفرنسي مكثفا في المجال الإداري حيث وصل عدد الموظفين الأجانب من الأوربيين في الجزائر إلى أكثر300000موظف منهم200000 موظف يشغلون وظائف ذات تكوين أعلى من المتوسط ومن بينهم15000 إطار سامي و100000 إطار متوسط وهذا ما جعل الجزائر تعاني من مشاكل كثيرة في المجال الإداري بعد رحيل الفرنسيين الذي ترك شغورا كبيرا في الوظائف العمومية، مما جعل الجزائر تلجأ إلى الأسلوب العشوائي في التوظيف دون الاكتراث بكفاءة من سيتم توظيفهم من عدمه.

ومن أجل التخفيف من حدة هذه العشوائية قامت التنفيذية المؤقتة بإصدار المرسوم رقم 62-503 المؤرخ في 19جويلية 1962الذي تضمن في مادته الثانية الشروط العامة لشغل الوظائف العمومية[1].

إلا أن التمديد من الفترة الانتقالية ،والعجز الذي عانت منه مختلف المصالح العمومية من حيث وسائلها البشرية ،أدى إل خلق نوع من الفوضى في تطبيق النصوص السالفة الذكر ،فتعددت نظم التوظيف ،وتعقدت إدارة الأفراد ونتج عن كل ذلك عدم الاستقرار من الناحيتين العضوية والوظيفة. وقد انطلقت الحكومة من هذه الوضعية إلى الخروج من المرحلة الانتقالية، ومحاولة تكييف وتطوير الوظيفة العمومية بإعادة النظر في مبادئها وأساليب تنظيمها.

2-المرحلة الثانية

لذلك تم في سنة 1965 تشكيل لجنة وزارية كلفت بوضع مشروع أساسي للوظيف العمومي مثلث فيها وزارة المالية والداخلية وهي الوزارة التي تتبعها وزارة الوظيفة العامة، وبعد إصدار مشروع قانون أساسي للوظيفة العمومية ثم عرضه في جانفي 1965على مختلف الإدارات والوزارات وحزب جبهة التحرير الوطني وكذلك النقابات المهنية المختلفة لإبداء أرائهم في المشروع وبعد إبداء الآراء والاقتراحات المختلفة ثم عرض المشروع على مجلس الوزراء للمناقشة وذلك في أفريل 1966 تم مناقشته بعد ذلك مجلس قيادة الثورة في ماي 1966 ثم صدر بعد ذلك في جوان 1966 ممثلا في الأمر 66-133

3-المرحلة الثالثة

في سنة1978 ظهر القانون رقم78-12 المتعلق بالقانون الأساسي للعامل المؤرخ في 05 اوت 1978 قصد توحيد عالم الشغل وتنميته وبعد ذلك تم إحداث قانون أساسي نموذجي يتمثل في المرسوم85-59ال مؤرخ في23 مارس1985 كبديل للقانون الأساسي المتمثل في الأمر 66-133الذي عرف باتساع نطاقه ليشمل المؤسسات والإدارات العمومية :إذ استبعد هذا المرسوم المؤسسات العمومية

[1]- هاشمي خرفي،الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية،دار هومة للطباعة والنشر ،الجزائر 2010،ص40.

أوالت جارية (لخضوعها لمبادئ المحاسبة التجارية وليس المحاسبة العمومية) وقد احتفظ هذا القانون بالمبادئ الأساسية للوظيف العمومي، وعرف تغييرا نسبيا كمحاولة لتفادي عيوب قانون الوظيف العمومي[1].

4-المرحلة الرابعة والأخيرة

بدأت هذه المرحلة مع صدور دستور 23فيفيري1989 الذي كرس النظام الليبرالي والاقتصاد السوق وأعطي انفتاحا واسعا في مجالات عديدة، ثم بموجبها وبحلول سنة 1990تمت المصادقة على قانون 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990ا لمتعلق بعلاقات العمل، حيث فصل بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي ،محاولا سد الثغرات وتفادي النقائص خلفها القانون الأساسي العام للعامل.

ثم جاء القانون الأساسي العام الوظيفة العمومية الذي جاء بأمر رقم06-03 المؤرخ في19 جمادي الثانية عام1427 الموافق15 يوليو سنة 2006،ويعد القانون الأساسي الثالث الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال ، بعد الأمر رقم66-133 مؤرخ في12 صفر عام1386 الموافق02 جوان سنة1966 ،يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، وكذا القانون رقم78-12المؤرخ في أول رمضان عام1939 الموافق05 أوت سنة1978 ،يتضمن القانون الأساسي العام للعامل أخيرا المرسوم رقم85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405الموافق23 مارس1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، ويحدد هذا الأمر (القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية) القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة ، ويطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

ثانيا :العوامل المساعدة في صياغة القوانين :

1-أسباب صدور قانون رقم 66-133بتاريخ02 جوان1966.

وعلى الرغم من إصدار العديد من النصوص القانونية في مجال الوظيفة العمومية خلال الفترة التي تلت الاستقلال مباشرة والتي كانت تهدف إلى التخفيف من شروط التوظيف من أجل شغل أكبر قدر ممكن من المناصب الشاغرة من جهة ، والمحافظة على الأعوان العموميين من جهة أخرى في ظل الأجور الجذابة المقترحة من طرف المنظمات شبه العمومية.و القطاع الخاص إلا أن الإدارة الجزائرية لم تتمكن من معالجة مشكل التوظيف بصفة مقبولة . فهذه التدابير المتحيزة لا تعتبر إلا

[1]- تيشات سلوى، اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالادارات العمومية الجزائرية ،مرجع سابق،ص45.

إجراءات مسكنة أدت حتما إلى انشقاق في التوازن العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، وازدياد حركية لموظفين بالنظر لحساسيتهم تجاه المرتبات المختلفة والمتفاوتة، و أفضى بالإدارات المهتمة بالحفاظ على مستوى توظيف أعوانها إلى وضع ترتيبات ترمى بشكل أو بآخر إلى تقويم وتصحيح وضعية أعوانها قصد إعادة التوازن الذي كان على المديرية العامة للوظيفة العمومية أن تمارسه بصفة عادية بات تحت هذه الظروف صعبا جدا ، وعلى الرغم من الصعوبات الكبيرة التي وجهتها بسبب قلة الموظفين إلا أنها لم تترك المجال لأن تتطور الأوضاع وتتفاقم إلى حد قد يعرض وضع سياسية كاملة شاملة الوظيفة العمومية للخطر وقد ساعد كثيرا صدور الأمر رقم66-133المؤرخ في 02 جوان1966 الذي دخل حيز التطبيق ابتداء من01-01-1967في تسوية هذه المشاكل خاصة عندما حدد بوضوح الشروط الجديدة للتوظيف في كافة المناصب الدائمة في الإدارة العمومية ، فأمام المشاكل الكثيرة التي تخبطت فيها الجزائر لسنوات عديدة بعد استرجاعها للسيادة الوطنية في مجال الوظيفة العمومية، كان صدور هذا الأمر جد ضروري وحتمي.

2-أسباب صدور القانون رقم78-12المؤرخ في 05 اوت1978

نتيجة لتطورات خاصة منها التطورات الاجتماعية والاقتصادية ،وجدت الإدارة العمومية نفسها أمام تحديات جديدة تتمثل أساسا في النمو المتزايد للحرف والمهن التي تتطلب تخصصات بارزة في الإدارة العمومية والتي لا يمكن موجهتها ومعالجتها بالتدابير القانونية الصارمة المعمول بها في الإدارة العمومية ،كما أن استنزاف خيرة قطاعاتها لصالح القطاع الاقتصادي الذي تم الاستثمار فيه كثيرا وأصبح يستقطب الكفاءات في جميع المجالات بسبب المقابل المادي المغري والمسارات المهنية الواعدة والأكثر مرونة ،كل هذه العوامل دفعت إلى التفكير في إصدار قوانين جديدة تحمل تدابير لموجهة هده الصعوبات21.

وكل هذه العوامل والمعطيات أدت في بادئ الأمر إلى ظهور القانون رقم79-12 المؤرخ في05 أوت1978 وهذا القانون جاء كمحاولة لتوحيد النظامين، أي نظام الموظفين ونظام العمال وقد جمع بين الموظف والعامل في التسمية بمفهوم شامل ألا وهو العامل ولم يفرق بينهما رغم اختلاف طبيعة النشاط [1].

المنوط لكل منهما، كما جاء هذا القانون لإعطاء نفس جديد وتقديم حلول لمعالجة بعض السلبيات التي أفرزها الأمر رقم66-133 ، ومختلف التأخرات التي سجلتها الإدارة العمومية في جميع الميادين.

[1]- سلوى تيشات ، مرجع السابق، ص46.

3-أسباب ظهور المرسوم رقم85-59المؤرخ في 23 مارس 1985

لقد صدر المرسوم رقم بسبب الإشكالات المطروحة في الممارسة العملية، على المسيرين والقضاة على السواء بخصوص المنازعات الإدارية المطروحة بسبب اختلاط الأحكام التي تخضع لها الإدارة العمومية وأعوانها، بالأحكام التي تشمل باقي قطاعات الشغل الأخرى وعمالها ،في إطار توحيد عالم الشغل من خلال القانون الأساسي العام للعامل.

وعليه فإن المشرع لم يكن واضحا في ساسته التشريعية بهذا الصدد،مما أدى إلى المزيد من الغموض في النصوص التنظمية ، والسبب في ذلك حسب بعض المختصين في القانون والإدارة العامة، يعود إلى كون فكرة توحيد عالم الشغل التي جاء بها إصلاح1978 لم تكن معالمها قد تبلورت وترسخت في ذهن المشرع، ، على اعتبار أنه لم يلغ القانون الأساسي للوظيف العمومي لعام1966 برمته، ولم يحتفظ به كمنهج آخر، له فلسفته وخصائصه ونطاقه. [1]

ولقد زادت هذه الوضعية ، عالم الشغل عامة، وقطاع الوظيفة العمومية خاصة تعقيدا ، فأثقلت الترسانة القانونية والتنظيمية ، مهمة المسيرين لاسيما في قطاع الوظيفة العمومية ،حيث تعذر عليهم في هذا الإطار الاهتداء إلى معالم وميكانيزمات يرتكزون عليها في التنظيم والتسيير ، لينتقل هذا الغموض إلى القضاة الذين اختلطت عليهم في الكثير من الحالات معالم الاختصاص ، فالعديد من الأحكام القضائية التي أفرزتها الممارسة العلمية المتعلقة بالمنازعات الفردية في قطاع الوظيفة العمومية ،غلبا ما كانت تفصل فيها الغرف الاجتماعية بالمحاكم العادية والتي هي أصلا من اختصاص الغرف الإدارية لدى المجالس القضائية.

4-أسباب صدور قانون90-11المؤرخ في 21 افريل 1990

إن أسباب ظهور هذا القانون 90-11هو التغيرات السياسية التي عاشها المجتمع الجزائري بصدور دستور 1989،والمبادئ الجديدة التي كرسها والمتمثلة خصوصا في الديمقراطية والتعددية وإعطاء مفهوم جديد للدولة. والتحولات الاقتصادية الواسعة، التي غيرت مسار الدولة نحو اقتصاد السوق كان لها الأثر البالغ على الوظيفة العمومية الجزائرية، التي أصبحت ملزمة أكثر من أي وقت مضى بأن تسير وفق المقاييس والمبادئ الجديدة ، وأن تحمل في طياتها جميع ما تسعى الدولة اليوم لتحقيقه من أهداف ومهام ، فلا تبقى الإدارة تابعة للسلطة السياسية وخاضعة لإدارتها.

ولقد تميزت هذه المرحلة بجملة من الاعتبارات التي شجعت على عملية الإصلاح، نذكر منا.

[1] - هاشمي الخرفي،مرجع سابق،ص42.

- محدودية العمل بأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية لعام 1966حيث كان من بين الأسباب التي عاقت التطور التدريجي، المنظم ،والمستخدم لتعدد المستخدمين..
- عدم التحكم في التوظيف ،لغياب نظام صارم في الانتقاء ، وهو الوضع الذي فرضه التوسع والتنوع في مهام الدولة، ولا سيما في المجال الاقتصادي، حيث اثر كثيرا على انسجام الوظيفة العمومية وفلسفتها.
- إتسام النظام القانوني المطبق على أعوان الدولة ، بالغموض والالتباس ،على اعتبار أن العديد من الأحكام المتخذة عبر مراحل تطور الوظيفة العمومية ، تمت تحت تأثير المقتضيات الآنية أو الأحداث الظرفية مما ساعد على تحريف رسالته.

انطلاقا من هذه الاعتبارات ، كان لزما على السلطات العمومية الشروع وفق منطق الدولة الحديثة ، في إصلاح منظومة الوظيفة العمومية ، إصلاحا عميقا ،شاملا، يظهرها ويقيها من مختلف الشوائب العلقة بها، ويجعلها فعالة وناجعة .

وبحلول سنة1990 تمت المصادقة على قانون 90-11المؤرخ في 21أفريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، حيث فصل بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي، محاولا سد الثغرات وتفادي النقائص التي خلفها القانون الأساسي العام للعامل. وفي إطار مواصلة الإصلاحات المباشرة في مختلف القطاعات الحيوية في البلاد[1].

5-أسباب إصدار الأمر رقم06-03المؤرخ في 15 جويلية 2006

جاء إصدار هذا الأمر تبعا لسياسية الإصلاح المنتهجة التي أفضت إلى ضرورة إعادة النظر في التشريعات والتنظيمات، المتعلقة بالوظيفة العمومية والتي أثبتت في مجملها عدم قدرتها على مسايرة البيئة الجديدة للموظف والمهام الجديدة الموكلة له في ظل الدور الجديد للدولة. مما يستوجب سرعة تغييرها، لكي تساير النمط الجديد الذي تبنته احتياجات المواطن، بعد أن تزايدت الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة، فإذا بقيت تسير بمثل هذه القوانين فإنها لن تستطيع القيام بالدور المطلوب منها. لذا كان يجب على السلطات العمومية أن تعمل وبسرعة على وضع قانون وظيف عمومي جديد ومتكيف مع المستجدات الحالية، وذلك بمشاركة القطاعات المعنية وكذا الشريك الاجتماعي ، واستشارة

[1]- بلمزوني مليكة، فاعلية تقلد الوظائف في الإدارة العمومية بين الكفاءة والتأهيل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح بورقلة،2015ص 20.

متخصصين وخبراء مؤهلين في هذا المجال حيث أن الإصلاحات المطبقة في العشرية الأخيرة في مختلف المجالات ، وعلى كافة المستويات أظهرت بوضوح الفرق الموجود بين الوسائل التي تستعملها الإدارة في تسير عملها ،والتي تعتبر قديمة جدا وغير فعالة ، ومن بين المهام المسندة لها والناتجة عن: التصور الجديد للدولة ودورها النابعان عن الاختبارات الأساسية التي كرسها الدستور مهام الإدارة واختصاصاتها ونشاطات المرفق العام التي يجب عليها التكفل بها متطلبات عصرنه الإدارة. وبالتالي يجب على الوظيفة العمومية باعتبارها تحتل مكان مرموقة في الحياة الوطنية بالنظر لتعدادات مستخدميها وطبيعة مهامها، أن تنطلق من هذه التصورات، وأن تعبر من خلال مختلف أحكامها عن واقع الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وذلك نظرا للعلاقة الوثيقة بين فعالية النشاط الإداري وما يقدمه الموظف من أداء جيد للعمل، فالقواعد لتي تحكم النشاط الإداري هي مجرد قواعد قانونية تستمد حياتها من تطبيقها واقعيا وبواسطة عناصر بشرية تعمل في إطار هذه القواعد المحددة. وعليه جاء الأمر رقم 06-03من أجل تطوير وتكيف هذه الآلية القانونية مع المعطيات الجديدة المتعلقة بدور الدولة وحقوق وواجبات وضمانات لموظف العام وتحديد المسؤوليات القانونية المهنية والإداري والمدنية والجنائية لكل من الإدارة العامة والموظف العمومي[1].

الفرع الثاني :مميزات التسيير في الوظيفة العمومية.

إن عملية التسيير في قطاع الوظيفة العمومية تختلف عن تلك المعتمدة داخل المؤسسات الصناعية والتجارية الخاصة، وذلك بالنظر إلى طبيعة نشاطها و الغاية التي أنشئت من اجلها والمستنبطة من قواعد القانون العام. ويتجلى ذلك الاختلاف من خلال المميزات و الخصائص التالية..

1- الرقابة و الخضوع للقانون :

إن المؤسسات والإدارات العمومية لا تتمتع باستقلالية كافية في أداء مهامها، فليس للمؤسسة أو الإدارة العمومية، مثلا، الحق في تغيير هيئاتها حسب المستجدات والمتغيرات مما يصعب من مهمتها في تحقيق أهدافها (فالهيكل التنظيمي، على سبيل المثال، مصادق عليه من طرف عدة هيئات وصية)، وكذلك في تحديد تلك الأهداف حيث تخضع للقوانين الجارية وإلى الأهداف العامة المسطرة في السياسة العامة للوظيفة العمومية، لذلك فهي تحت رقابة مزدوجة: رقابة الوصاية (كالوظيفة

[1]- بلمز وني ميلكة، مرجع سابق،ص21.

العمومية، المراقب المالي، المفتشية العامة للمالية، مجلس المحاسبة..الخ) و رقابة السلطات الرئاسية الأعلى منها و هي متعددة، بالإضافة إلى الرقابة السياسية من جهة ثانية) من قبل البرلمان[1].

والجمعيات والأحزاب السياسية(، ويزيد ذلك حدة على مستوى الجماعات المحلية من طرف الهيئات المنتخبة في البلديات و الولايات.

إن هذا لا يعني أن المؤسسات الخاصة و المرافق العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري تتمتع باستقلالية مطلقة، و بانعدام الرقابة على أعمالها و نشاطاتها، بل هي تخضع لرقابة المساهمين ورقابة مديرية الضرائب، كما أنها ملزمة باحترام القوانين الداخلية وقوانين الدولة) كقانون الضرائب، الجمارك، المنافسة..الخ(إلا أن درجة استقلاليتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، في عمليات الإنتاج و العمليات التجارية أكبر و أهم.

2-المركزية الشديدة في التسيير:

وهي نتيجة حتمية لتطبيق مبدئي الرقابة الوصائية والشرعية، فالحرص على تطبيق القوانين من طرف الإدارة أثناء مزاولة نشاطها يتطلب الرقابة المستمرة، مما أدى إلى مركزية اتخاذ القرارات والتسيير داخل المؤسسات و الإدارات العمومية، واستثنائية التفويض من جهة، إضافة إلى المركزية الشديدة من قبل الإدارات العليا التي تمارس الرقابة الوصائية على أعمال المرافق التابعة لها – القبلية والبعدية- خاصة في المجال المالي حين إعداد مشروع الميزانية وعند تنفيذها، وفي مجال التوظيف والترقية، وكذلك في مجال تحضير الدورات التكوينية، وهذا ما يتطلب إجراءات معقدة و مطولة في تنفيذ أعمالها مما يؤدي في اغلب الأحيان إلى تضييع الوقت والجهد ،عكس المؤسسات الخاصة التي يكون فيها التفويض و المشاركة هما القاعدة، والمركزية هي الاستثناء[2].

[1]- بن فرحات مولاي لحسن،مرجع سبق ذكره،ص43.

[2]- بن فرحات مولاي لحسن،مرجع سبق ذكره،ص44.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات.

تحتل إدارة المورد البشرية في المنظمات أهمية كبيرة بسب كونها من أهم الوظائف التي تعتمد عليها نجاح المنظمة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الإنتاج ، ولا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو أهم الموارد والذي يحدد كفاءة أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتجية

إن أهمية إدارة الموارد البشرية تتجلى يوما بعد يوم كحقيقة لابد منها أمام المنظمات ومما مرت به من تجارب واقعية ، حيث ثبت لها أن أية عملية تطوير نواحي ومكونات العمل في المنظمة بشكل لا يشمل المورد البشري فإن مصيره الفشل منذ البداية ، فالتنمية الحقيقة والتطوير ليس في تطوير المباني الالات أو التقنيات المتطورة ، و غنما هي بتطوير المورد البشري القادر على التعامل مع غدارة الموارد الأخرى واستثمارها بشكل منتج ، لذا فإن معظم التوجهات الإدارية الحديثة قد أكدت على توجيه الأهمية من قبل المنظمات للموارد البشرية واعتبارها رأس المال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات والخبرة والمهارة .

إن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تعني إدارة الخبرة والكفاءة ، حيث أن المنظمات الحديثة لم تعد تهتم بالموارد البشرية غير المؤهلة وغير الكفأة ، وذلك لأن الكفاءات أصحاب الخبرة والمهارة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها ، لذا فغن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات ، كما ان الإدارات لم تول الاهتمام اللازم للموارد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة إلى جانب استقطاب المهارات الجديدة من خارج المنظمة ، فلقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحاضر تمثل أعلى مستوى من الميزة التنافسية بين المنظمات ، لأنها السبب الرئيسي لتحقيق التفوق .

المطلب الأول : مفهوم ومميزات الكفاءة

الفرع الأول :مفهوم الكفاءة :

أ. **المفهوم المعجمي:**لقد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة حيث يعرفها: Oxford –الكفاءة على أنها القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة و يعتبر الشخص الكفء هو الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة المعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح [1] **Le petit robert**: –معارف عميقة ، معروفة تمنح الحق في إصدار الحكم و اتخاذ القرار في بعض المهن .

[1] Oxford Advanced learner's Dictionary .louder: oxford universities, 1995.p 232

La Rousse comercial:في الأعمال التجارية و الصناعية الكفاءة هي مجموعة المعارف و القدرات التصرفات التي تستخدم في النقاش، المشاورات اتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة Le Rome –و هو قاموس يصف 4666وظيفة و/أو مهنة التي تنتمي إلى 61 ميدان أو مجال وظيفي و لقد ورد في هذا القاموس تعريفين للكفاءة[1]:

- **تعريف نظري** حيث اعتبرها: " مجموعة من المهارات ، السلوكات التي تظهر في ممارسة مهنة أو عمل في وضعية نشاط معطاة" .
- و **تعريف** تطبيقي ميز فيه قاموس Le Romeبين صيغتين للكفاءة :

الصيغة الأولى تتمثل في بطاقات وصف المهن /الوظائف تستعمل هذه البطاقات المفاهيم التالية : كفاءة التقنيات الأساسية التي تتشكل انطلاقا من ممارسة النشاطات و تتدعم بالمعارف و المهارات الضرورية لممارسة مهنة و/أوظيفة و الكفاءة المرتبطة دون أن تكون حتمية تمثل الأوراق الرابحة من أجل التقدم التطور في الوظيفة / المهنة.

القدرات المرتبطة بالوظيفة تعني على الخصوص معرفة الذات الكينونة و تؤدي إلى كفاءات معرفية (مثلا توقع عطل)أو اجتماعية (مثلا تنشيط اجتماع العمل)أما الصيغة الثانية فتتمثل في عرض مجالات الحركة حيث يعتمد قاموسLe Rome في هذا العرض على معايير الكفاءة المعرفية (القدرة على حل المشاكل في ظروف معطاة)من أجل تجاوز المهارات اللازمة لكل وظيفة و/أو مهنة و التي قليلا ما يتم تناقلها على عكس الكفاءة المعرفية (من نوع المبادئ العقلية ، مبادئ العلمية المتغيرة)و التي من المفروض أن تكون أكثر[2] .

و من خلال تمعنا في هذا التعريف يتبين لنا أنه و رغم الاختيار الدقيق للمصطلحات المعرفة للكفاءة إلا أنه ركز بشكل كبير على الجانب المهني أو الوظيفي للكفاءة.

[1] Gilbert,Patrick .la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humains .Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies , acteurs et pratique .paris: direction générale de l'enseignement scolaire. 11 juillet 2006

[2] Zarifian , philippe.objectif compétence : pour un Nouvelle logique . paris :Edition laisons ,1999 . p70

ب .التعريف الاصطلاحي :

لقد قام العديد من الباحثين بإعطاء تعاريف للكفاءة ثم استخلاصها من نتائج أبحاثهم و دراستهم و التي كانت هذه الأخيرة محورها ، و تماشيا مع طبيعة موضوع البحث سنتناول تعاريف بعض الباحثين و الدارسين الذين اهتموا بدراسة وتعريف و تحديد أبعاد الكفاءة في مجال الإدارة و التسيير أمثال غاي لوبترف Guy leBotrefو فليب زارفيان Phillippe Zarfianاللذان يعتبران من رواد الباحثين في موضوع الكفاءة.

تعريف غاي لوبترف : Guy leBotref

عرف غاي لوبترف الخبير العالمي المعروف الذي يساعد المؤسسات و المنظمات لإدراج و تطوير إمكانياتهم المتعلقة بتسيير و تطوير الكفاءات على أنها " المهارة أو معرفة التصرف السليم "

ففي هذا التعريف يقترح لوبترف أن يتم ربط الكفاءة بالنشاط بمعنى أن الكفاءة لا توجد خارج حدود العمل الذي تقوم به و في ظرف معطى، 2 و لهذا وصف الكفاءة بأنها ممهارة و المهارة تستخرج في الواقع من النشاطات التي تتطلبها فهي في الواقع استعراض للنشاطات.[1]

تعريف فليب زارفيان : Philippe Zarifian

أما فليب زارفيان أستاذ علم الإجتماع في جامعة مارن لافالي Marne la vallé و مدير أبحاث في مدرسة بوستن Ecole de bouston فقد خصص العديد من مؤلفاته لتحديد و تعريف النمط الجديد لتسيير الموارد البشرية الذي تم اعتماده من طرف العديد من المؤسسات ألا و هو التسيير بالكفاءات و في خضم ذلك حاول الباحث تحديد مفهوم الكفاءة حيث اعتبرها: "هي أخد الفرد بالمبادرة و تحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية و ظروف مختلفة.

... "فالكفاءة هي براعة معاشرة الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة و المحولة مع الاستناد على صرامة أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع."

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن زارفيان ركز على ربط الكفاءة بتصرفات الأفراد وذلك للرد على النماذج الكلاسيكية المعتمدة في التسيير و التي غالبا ما تجعل العامل رهن إما للمسؤولين أو لجملة من اللوائح لا يمكنه أن يتحرك بعيدا عنها .

[1] Ingénierie et évaluation des compétences .3ed . paris : Edition d'organisation 2005p12

الفرع الثاني: موارد الكفاءة حسب مجال الدراسة:

أولا : موارد الكفاءة

لقد كان لمجال التعليم و أبحاث ميدان الشغل باع طويل في هذا الإطار فقد كانا من أكثر المجالات التي اهتمت بدراسة الكفاءة و تحديد عناصرها مكوناتها أبعادها.

أ. **بالنسبة لعلوم التربية و التعليم:**

تعتبر موارد الكفاءة " كل المعارف و المهارات و السلوكات و الكفاءات الموازية التي يمكن تجنيدها عندما نمارس كفاءة ما ، بالتالي فهي التي ينبغي أن تتحكم فيها إذا أردنا اكتساب الكفاءة لمستهدفة 1 .فموارد الكفاءة في مجال التعليم و حسب هذا التعريف نوعان:

- **موارد غير مادية أي غير ملموسة** :تتمثل في مجموع المعارف المهارات و السلوكات.
- **موارد ملموسة مادية** :تتمثل في مجموع الوسائل البيداغوجية التي تستخدم في عملية بناء الكفاءة التي تحتاج طبعا إلى النوعين معا موارد ملموسة ، و غير ملموسة.

ب.أما في ميدان الشغل:

فقد عرف توجهات أخرى سواء في تعريف الكفاءة أو في تحديد عناصرها فبالنسبة لمبحث تنظيم الشغل l'ergonomie "الكفاءة هي : معارف ، مهارات ، طرق التفكير التصرفات التي تستخدم من أجل إنجاز مهام محددة[1].

موارد الكفاءة المتفق عليها:

ارتأينا أن نأتي على ذكر أهم العناصر المكونة للكفاءة و التي أتفق عليها معظم الباحثين :

أ. **المعرفة** :ترتكز ممارسة الكفاءة إلى جانب موارد أخرى على استخدام المعرفة ، و هذه المعارف سواء كانت فردية أو جماعية فهي ضرورية لأجل القيام بالعمل و هي غالبا ما تولد و تنتج تتطور في إطار النشاط الوظيفي لهذا تعتبر المورد الأساسي لبناء الكفاءة و هي أساس باقي الموارد التي غالبا ما تكون عبارة عن عناصر أو مكونات المعرفة.

ب. المهارة: توصلنا فيما سبق إلى أن المعرفة مصدر السلطة و الثروة لمالكها غير أن قيمتها الحقيقية لا تتجلى إلاّ عندما يتم استغلالها في القيام بنشاط ما و هنا نكون قد تحولنا من الحديث عن المعرفة إلى الحديث عن المهارة savoir fairأو معرفة كيفية العمل، و المهارة تقتضي التعود و بعض

[1]–حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004،ص25.

السهولة المكتسبة من خلال الخبرة و هي مرتبطة بالصناعة أكثر من أي شيء آخر ذلك أنها تشتمل أيضا على القدرة على التخليص من العوائق[1] .

ج.التصرفات والخصائص الفردية : تعتبر السلوكات أو التصرفات المورد الثالث من موارد غير الملموسة و المتوفرة لدى الأشخاص التي لها تأثير و دور في بناء الكفاءة لا يقل أهمية عن العنصرين السابقين (المعرفة ، المهارة)غير أن الكثيرين يرون بأن هذا المورد غامض و مبهم ذلك أنه يفتح لأبواب أمام معايير و مواصفات اجتماعية يصعب قياسها و تحديدها.

ثانيا:خصائص الكفاءة:

قد توصلنا في أثناء محاولة تحديد مفهوم و أبعاد الكفاءة إلى أنها ليست مجرد إضافة بسيطة أو لمسة سحرية تلجأ إليها المؤسسات لمواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات فتساعدها على التغلب على الأوضاع و الظروف المهنية – شديدة التعقيد و الصعوبة – التي تواجهها إنما هي مفهوم واسع ، متعدد الأبعاد والخصائص التي تجعلها بحق مطلب من متطلبات الولوج إلى اقتصاد المعرفة و على هذا لأساس يمكننا أن نحدد خصائص الكفاءة و مميزاتها في العناصر التالية:

1. **الكفاءة عبارة عن عملية** : الكفاءة ليست مجرد ميل، تأهب أو استعداد للتصرف إنما هي عبارة عن عملية " ذلك لأنها تنطوي على مجموعة من الوسائل و الأدوات الخاصة بمعالجة المشاكل [2]"و الحوادث العرضية غير المتوقعة، المستجدات التي لا يمكن أبدا استبعادها، و هذا يتماشى مع المفهوم العام للكفاءة و الذي يشير إلى أنها تتمثل في القدرة على استعمال المهارات المعارف في وضعيات جديدة "ملائمة "ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم، التخطيط التحديد القدرة على التكيف ، التنسيق ، الإبداع الابتكار .....الخ.
2. **الكفاءة عبارة عن نظام** : لقد ذكرنا سابقا بأن فلورنت شنو Florent chenu أكد على أنه بالرغم من تعدد تعاريف مفهوم الكفاءة إلا أنها قد تشترك في عنصرين على الأقل و على هذا الأساس فهو يعتبر الكفاءة عبارة عن نظام دمج للمعارف بمعناه الواسع أي المعرفة ، المهارات التصرفات ... إلخ. و إذا حكمنا على الكفاءة بأنها نظام فهذا معناه أن لها: مدخلات. – عمليات التشغيل –مخرجات .
3. **تعدد مواردها** : معظم التعاريف التي تطرقنا إليها أو التي لم نتطرق قد اتفقت على أن الكفاءة تتطلب جملة من الموارد فبناء الكفاءة لا يتوقف لا على المعارف فقط و لا على المهارات

[1] – حمداوي وسيلة، المرجع السابق،ص26.

[2] – نفس المرجع،ص27.

فقط ، إنما الكفاءة تساعد على التصرف أو حل المشاكل المهنية بطريقة مرضية في ظروف خاصة من خلال تجنيد مختلف القدرات و عن طريق إدماجها .

و الجدير بالذكر أن نفس الموارد مثلا بإمكانها أن تساهم في بناء كفاءات متعددة و أن كفاءة واحدة قد تساهم في بنائها موارد متعددة " فلو تم الحكم على عاملان أن لهما نفس الكفاءة ، فتحصيلهما لهذه الكفاءة يكون بطرق مختلفة جدا بدرجات خبرة و تكوين متفاوتة " .

الفرع الثالث: أنواع الكفاءات: إن تعدد خصائص وصفات الكفاءة ساهم و بشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءة و لقد اعتمد العلماء في تصنيف الكفاءة على عدة أسس و معايير نذكر منها:

1.الكفاءة الفردية : تتكون المؤسسات من مجموعة من الأفراد الذين يجتمعون بغرض تحقيق هدف مشترك ،والفرد هو شخص (من داخل المؤسسة أو من خارجها)

ينظم إلى جماعة الإنتاج لكفاءاته الخاصة ، و معظم الأشخاص الذين يشكلون هذه الجماعات هم أفراد التنظيم لكل واحد منهم فيه منصب عمل خاص فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب حد معين من الكفاءة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة.

"فالفرد إذن هو الحامل المادي للكفاءة[1] " هو الذي ينتجها يبينها ، يستثمرها و يطورها و لهذا ترجع الكفاءة في الغالب إلى الأفراد فلا توجد كفاءة بدونهم و لا يمكن أن تعرف و تحدد بشكل مستقل عن الفرد الذي يحملها . و لهذا يمكن أن تعرف الكفاءة على المستوى الفردي " بأنها مجموعة من المعارف القدرات ، قوة الإرادة الوظيفية." [2]

2.**الكفاءة الجماعية** : نتيجة للتطورات التي شهدتها الممارسات الإدارية منذ منتصف القرن الماضي سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم إلى الأخذ بمنهجية فرق العمل و هذا من خلال دمج القدرات و الإمكانات الفردية في أنشطة و أعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب و الإمكانات و توظيفها لتحسين الإنتاجية و الجودة بشكل مستمر. و لهذا أصبح تطوير و تنمية كفاءة هذه الفرق و

[1]– موساوي زهية خالدي خديجة، نظرية نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات– الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة 08–09–مارس 2005،ص32.

[2] –سعيد عيمر التكوين الالتروني وا سهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات ، مدخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2005،ص98.

استغلالها في تحقيق أهداف المؤسسات من أهم انشغالات هذه الأخيرة و لهذا تطلق عبارة الكفاءة الجماعية على أنها " الفريق المهني) مصلحة، وحدة، شبكة ، فريق .

المطلب الثالث: ماهية إدارة الكفاءات :

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة المارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة ، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام والتي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، وبهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة ، كما يتطلب الامر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولا وتحقيق التميز ثانيا.

الفرع الأول : مفهوم إدارة الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات على أنها " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن ، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين ، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.

وعرفت كذلك على أنها " التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل "[1]

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي :

-معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم .

-توقع الأعمال المستقبلية ، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة .

-وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية :

[1]- رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ، مذكرة ماجيستر غير منشورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة امحمد بوقرة بومرداس 2011، ص09.

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير .
- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردي للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلا .
- صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران turne over ضعيف ، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك ،على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات ، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات .

وتهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية [1]

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية
- الجمع بين عوامل : الكفاءة ، المنظمة " المؤهلة " ، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل .

الفرع الثاني : مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط ، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف ، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمة كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي : الإستراتيجية ، إدارة الموارد البشرية ، التدبير أو الإدارة بصفة عامة .

إن فهم الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثبات مقاربات وهي:

1: المقاربة التسييرية

[1] –عبد الفاتاح بوخمخم– شابونية كريمة، تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي والتنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة 13/12 نوفمبر 2005،ص77.

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن ، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف[1] وفق هذه المقاربة لابد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة ، وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه ، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل le pouvoir d'agir أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية ، والرغبة على الفعل vouloir d'agir التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة ، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية

2 : المقاربة العملية : من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعليم الجماعي ، السيرورة التنظيمية وكذلك التكنلوجيا . فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أو مؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية[2].

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية ، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة ، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنلوجيا المتاحة ، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة ، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.

3: المقاربة الإستراتيجية :

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاسترتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

[1]– بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، 09–10 مارس 2004 ، ص69.

[2] – بن عيسى محمد المهدي ،مرجع سابق،ص70.

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنلوجية جديدة
- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة

نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول فإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

الفرع الثالث :أهداف إدارة الكفاءات

من خلال وظائف إدارة الكفاءات، يمكن استنتاج هدفين تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقهما، وهما تحقيق الفعالية و الفاعلية، نلخصهما فيما يلي[1]:

تحقيق الفعاليةl'efficacité:

يتم تحقيق الفعالية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الفعالية، وهنا يبرز دور إدارة الكفاءات من خلال وظائفها بجعل المورد البشري مؤهلا، مدربا، محفزا ولديه ولاء و انتماء للعمل والمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها.

1- تحقيق الفاعليةl'efficience:

إن الفعالية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمنظمة، فتحقيق النتائج من خلال استخدام كفؤ للموارد، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، وبأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن تلبي الخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، وهنا يبرز دور تنمية الكفاءات. [2]

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا، من خلال هذا الفصل الأول، إلى الإطار المفاهيمي لكل من الوظيفة العمومية وإدارة الكفاءات. في المبحث الأول تناولنا ماهية الوظيفة العمومية، بتحديد مفهومها، وطبيعة نظامها مبرزين

[1] – رحيل أسيا،مرجع سابق،ص14

[2] – نفس المرجع ص 15.

موقف قانون الوظيفة العمومية الجزائري من ذلك، كما تعرضنا إلى مختلف مراحل تطور الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري، وكيفية تنظيمها بالإضافة إلى هيكلتها الداخلية، وأخيرا تسييرها.

أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى ماهية إدارة الكفاءات، حيث أبرزنا مفهوم الكفاءات من خلال محاولة التطرق إلى أهم التعريفات التي وردت بشأن الكفاءات، كما تناولنا أنواع الكفاءات (الفردية والجماعية والتنظيمية والإستراتيجية)، و أهميتها على كامل مستويات، .

وفي المطلب الثاني تطرقنا إلى مفهوم إدارة الكفاءات من خلال التعريف بها، ثم الاستراتيجة التي تقوم عليها مبرزين في ذلك أهمية البعد الاستراتيجي لإدارة الكفاءات في تحقيق أهداف المنظمة،و أخيرا والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

تمهيد :

لقد استعملت مصطلحات كثيرة للإشارة إلى تحسين العمل الإداري مثل التنمية والتطوير الإصلاح، التغيير، التخطيط والعصرنة، إلا أن هذه الأخيرة تعتبر أكثر المصطلحات استعمالا وذلك لكونها ذات مدلول عام وشامل[1].

مسعى متكاملا ومتواصلا يمتد ليشمل التنمية الاقتصادية La Modernisation تعد العصرنة والإدارية والسياسية للعديد من الدول يرتكز في ذلك على مرجعيات الاستراتيجيات والوسائل المتبناة عبر السنين، غايته التحكم في توجيه التطور الاقتصادي، وإعادة الاعتبار للمؤسسات ، وتعزيزال تنمية الإدارية، وصولا إلى تحديد المسؤولية السياسية والقانونية للسلطات العمومية، والوقوف على قدرتها في التسيير بفعالية.

وتعتبر عصرنة الوظيفة العمومية من الانشغالات الكبيرة للعديد من الدول، نظرا لمكانتها ودورها في المجتمع، لا سيما من الناحية الاقتصادية، وما تفرزه من انعكاسات، سواء على المدى أو على المدى المتوسط، من خلال ، La maitrise des coutsالقصير كضرورة التحكم في التكاليف دعم التسيير الرشيد للموارد البشرية وإدارة الكفاءات من اجل تحقيق الفعالية والفاعلية داخل الوظيفة العمومية.

وفي هذا السياق، سارعت العديد من الدول إلى الاهتمام بعصرنة وظيفتها العمومية أبرزها فرنسا التي قامت بجملة من الإصلاحات نتج عنها صدور القانون رقم148 -2007 المؤرخ في 20 فبراير 2007 المتعلق بعصرنة الوظيفة العمومية، الذي جاء نتيجة جهود مجلس الدولةالفرنسي، بإعداده تقريرا مفصلا حول آفاق الوظيفة العمومية الفرنسية.

بالإضافة إلى إصدار الكتاب الأبيض، من طرف نفس الهيئة، حول مستقبل الوظيفة العمومية الفرنسية بتاريخ 17 افريل2008 ."Le livre blanc sur l'avenir de la fonction publique" الذي يحتوي على 40اقتراحا لعصرنة الوظيفة العمومية الفرنسية.[2]

[1]Walid LAGGOUN,"les réformes administratives, un état des problématiques", la revue Idara, volume 9, N°1, Ecole Nationale d'Administration, Alger, 1999,p186.

[2] Rapport publique, réflexion sur la fonction publique, op.cit، p 240.

وفي السنوات القليلة الماضية عرفت الجزائر جملة من الإصلاحات تتعلق خصوصا بتحسين وتبسيط بعض الإجراءات الإدارية، وتوفير الظروف المادية الملائمة التي تتكيف أكثر مع حاجيات المرافق العمومية الإدارية،كإقامة المباني الحديثة وتجهيز الإدارات العمومية بمختلف الوسائل التكنولوجية ...الخ.

حيث عكست تلك الإصلاحات الإرادة السياسية للدولة من اجل عصرنة قطاع الوظيفة العمومية، ومدى رغبتها في تفادي فشل مسلسل الإصلاحات الترقيعية المختلفة التي باشرتها عبر مختلف مراحل تطور الوظيفة العمومية.

وعلى الرغم من تلك الإرادة السياسية للحكومات المتتالية لإصلاح الوظيفة العمومية إلا أن الإدارات والمرافق العمومية التابعة لهذا القطاع مازالت تنعت بمختلف الصفات الذميمة كالرشوة والمحسوبية والبيروقراطية، والتباطؤ والجمود في العمل.

كما أثبتت الوظيفة العمومية الجزائرية عدم انسجامها من ناحية طريقة تسييرها و تشكيلتها البشرية، بسبب الانحرافات العديدة التي تلقاها نظام المسار المهني وتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية[1].

ولعل ما تشهده مختلف قطاعات الوظيفة العمومية من اضطرابات وإضرابات في الآونة الأخيرة، يعتبر أكبر مؤشر على فشل تلك الإصلاحات.

هذا ما يجعلنا نتساءل بخصوص ما تقتضيه عصرنة الوظيفة العمومية من متطلبات وعن أهم المحاور التي يجب أن تراهن عليها الوظيفة العمومية لتحقيق مسعى العصرنة.

[1] –التقرير العام للجنة إصلاح هياكل الدولة و مهامها، رئاسة الجمهورية، جويلية 2001 ، ص 58.

المبحث الأول : متطلبات عصرنة الوظفة العمومية

إن عصرنة الوظيفة العمومية، ليست بالأمر الهين، وذلك بالنظر إلى التحديات التي تفرضها العولمة، فانتقال الجزائر إلى مجتمع تعددي، وتكريس اقتصاد السوق مرهون في جانب كبير منه بوجود وظيفة عمومية مؤهلة وقادرة على تحقيق توجهات السلطات العمومية من خلال إعداد النصوص الملائمة وتطبيق الإصلاحات المرغوب فيها بصفة فعلية.

كما أن اضطلاع الوظيفة العمومية بمهام المرفق العام، يجعلها أمام تحد صعب، فمن جهة يجب أن تكون قادرة على القيام بمهام الخدمة العمومية بفعالية، و من جهة أخرى يتطلب منها ترشيد تسيرها طالما أن من بين أهداف العصرنة تحقيق الفاعلية أيضا، و ذلك بتحسين نوعية الخدمات المقدمة في اقرب الآجال الممكنة و بأقل تكلفة.

و هذا ما أقرته لجنة إصلاح هيئات و مهام الدولة، حيث جاء في الفصل الثاني من تقريرها العام المتعلق بفلسفة إصلاح الدولة و أهدافها ، جملة من المبادئ التي ترمي إلى عصرنة الدولة نذكر منها[1]:

1. دولة في خدمة المواطن و المجتمع.
2. دولة فعالة و عصرية.
3. دولة في مستوى رهانات و انعكاسات العولمة.

وهي نفس المبادئ التي كرسها القانون الأساسي العام للوظيفة العامة رقم06 /03 ، حيث يتجلى ذلك بوضوح من خلال قراءة في صياغته القانونية، التي تضمنت جملة من الأهداف العامة، نذكر تلك التي لها علاقة بعصرنة الوظيفة العمومية، و هي:[2]

أ- تكييف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات والمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية و العلمية و التكنولوجية الجديدة.

ب- العمل على إقامة نظام إداري وطني قوي وفعال ومن اجل الاستجابة الكاملة لتطلعات و انشغالات الموطنين.

وبناء على ما سبق يمكن تلخيص متطلبات و مقتضيات عصرنة الوظيفة العمومية، في النقاط التالية:

---

[1] –Mohamed Cherif BELMIHOUB, op.cit, p 5.

[2] – مجلة الفكر البرلماني، مجلس الأمة ،العدد 14 ، نوفمبر 2006،ص224 .

- ضرورة تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية و المواطن .
- ضرورة تحقيق الوظيفة العمومية للفعالية و الفاعلية .
- ضرورة تكيف الوظيفة العمومية مع انعكاسات العولمة.

المطلب الأول:ضرورة تحسين علاقة الإدارة بالمواطن

إن تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية و المواطن يعتبر من بين أهم المبادئ التي وردت في تقرير لجنة إصلاح هيئات و مهام الدولة، و في الصياغة القانونية للأمر06 /03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على اعتبار أن تحقيقها سيؤدي بالضرورة إلى تكريس مجتمع سياسي تعددي، المواطنة ودولة القانون .حيث يجب أن يكون المواطن في قلب عملية الإصلاح، وهذا لن يتحقق إلا بإشراكه في التسيير العمومي، و إدماج المجتمع المدني في التنظيم المؤسساتي و الإداري للدولة[1] .

وإذا كانت العلاقة مع المستفيدين) الزبائن (في القطاع الخاص تكتسي أهمية كبيرة وذلك في سبيل تحسين نوعية منتجات المؤسسات الخاصة، التي تولي أهمية بالغة لآراء ورغبات وميولات زبائنها، وذلك قبل إعطاء الشكل النهائي لمنتجاتها، نتيجة المنافسة الشديدة التي تعرفها تلك المؤسسات مع مثيلا لها.

فإن علاقة المرافق العمومية الإدارية مع المواطن مازالت لم ترقى إلى مستوى الإصغاء لتطلعات هذا الأخير ومعرفة انشغالاته ورغباته، مما تسبب في فقدان ثقة بينهما وذلك راجع إلى عدة أسباب نذكر منها:[2]

1- حاجيات اقتصادية و اجتماعية غير مستوفاة

2- تطور ظاهرة البيروقراطية

3- محدودية الإصلاحات المشروع فيها

ولقد أصبحت الإدارة العمومية اليوم، ومع بروز مفهوم جديد لحقوق وحريات المواطنين وانبعاث مجتمع مدني تعددي، بالإضافة إلى ضغوط المواطنين الذين يطالبون بتحسين نوعية الخدمات المقدمة إليهم، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بإعادة النظر في طرق تسييرها وتحديد التزامات خدماتها تجاه المستفيدين منها، سعيا إلى تحقيق النوعية و الجودة.

[1]-التقرير العام للجنة إصلاح هياكل الدولة و مهامها، المرجع السابق، ص 60.

[2]- نفس المرجع، ص61.

وفي هذا السياق، عملت لجنة إصلاح هيئات ومهام الدولة، على اقتراح ميثاق ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن يهدف إلى تقريب هذه العلاقات أكثر وتحقيق الثقة المتبادلة وتحسين نوعية الخدمات.

ويدخل هذا الميثاق ضمن السياسة العامة للعلاقات بين الإدارة والمواطن، التي تعتمد على المحاور الرئيسية التالية:

1- حق المواطنين في الإعلام و في شفافية عمل الإدارة.

2- تحسين و تبسيط الإجراءات الإدارية.

3- تكييف و مرونة المرافق العمومية الإدارية.

4- الحماية القانونية للمواطنين و ترقية ممارسات المواطنة.

إن هذه العملية ليست سهلة، لأنها تتطلب من الإدارة العمومية أن تكون إدارة ديمقراطية تضمن مشاركة المواطنين بآرائهم وانتقاداتهم من جهة، بالإضافة إلى العمل على إرضاء حاجياتهم وهذا لضمان استمرارها[1].

الفرع الأول:ديمقراطية الإدارة ضمن مشاركة المواطنين

لقد سعت الإدارة الجزائرية إلى تحسين علاقاتها مع المواطنين أو بصفة أدق مع المستفيدين من خدماتها، من خلال قيامها بمحاولات عديدة للإصلاح كما اشرنا إلى ذلك في الفصل الأول، إلا أن هذه التدابير لم تعرف، في كثير من الأحيان، التطبيق على ارض الواقع.

و القليل الذي طبق لم يعرف الاستمرار حيث اتسمت الإصلاحات الرامية إلى تحسين علاقة الإدارة بالمواطنين بجزئيتها و قصر عمرها.

ولعل أهم التدابير التي اتخذتها الحكومة الجزائرية هي تلك التي نص عليها المرسوم التنفيذي رقم 88 -131 المؤرخ في 1988/07/04 المنظم لعلاقات الإدارة بالمواطنين ورغم أهمية هذا النص التنظيمي إلا انه بقي مجهولا من قبل شريحة كبيرة من المواطنين وعرف تجاهلا كبيرا من قبل الإدارات العمومية الجزائرية.

[1] Driss Alaoui ISMAILI, "Qualité du service public، composante essentielle du marketing public", la revue Idara، numéro spécial: renouveau du service public, volume2,numéro 1, Ecole Nationale d'Administration, Alger, 1992, p 39.

إن ديمقراطية الإدارة العمومية لا تقتصر فقط على تبسيط الإجراءات بل تعتمد على مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين في كل نشاطات الإدارة لاسيما في اتخاذ القرارات، وفي سبيل تكريس هذه المشاركة فانه يتوجب على الإدارة، من خلال موظفيها، العمل على إقامة حوار مفتوح، و مستمر مع هؤلاء حتى تكسب ثقتهم و رضاهم، بإعتبار أن السلطات المخولة للإدارة هي في الأصل بتفويض من المواطنين أنفسهم.

إن ضمان مشاركة فعلية للمواطنين المستفيدين من خدمات الإدارة les usagers يتحقق بتقوية الاتصال بين الإدارة و المواطن[1].

ولن يتجسد ذلك على ارض الواقع إلا بإمتلاك تلك الإدارة للكفاءات الضرورية لا سيما من الناحية السلوكية(المعارف السلوكية savoir être) تسمح بإقامة حوار دائم بين الإدارة والمواطن .

الفرع الثاني:إرضاء حاجيات المواطنين ضمان لاستمرارية المرافق العمومية الإدارية

بالإضافة إلى عمل المرافق العمومية الإدارية على ضمان مشاركة المواطنين في نشاطاتها وأعمالها لتصبح أكثر ديمقراطية و شفافية، فان العمل على الاهتمام بميول ورغبات المواطنين وإرضاء حاجياتهم تعتبر احد الوسائل الهامة التي تلعب دورا كبيرا في تحسين علاقة الإدارة العمومية بالمواطنين[2].

فلا يمكن للإدارة تحسين هذه العلاقة إذا كانت خدماتها مخالفة أو غير متوافقة مع الاحتياجات الحقيقية للمواطنين، وهذا ما قد يؤدي إلى تباعد بينهما ويزيد من حدة أزمة الثقة التي تعترضهما.

وعليه، يجب على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعمل على معرفة حاجيات المواطنين وميولاتهم ورغباتهم[3] ، من خلال الإصغاء إليهم، واخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد إحتياجات المواطنين ليس بالأمر الهين أو السهل، كما عبر عن ذلك الباحث الفرنسي" ميشال كروزيMichel Crozier حيث اعتبر احتياجات المواطنين كثيرة ومتعددة بل هي غير محدودة، فليس مهما معرفة حاجات المواطنين بقدر ما هو مهم معرفة تصرفاتهم:

---

[1]– Driss Alaoui ISMAILI, op.cit, p 41.

[2]– التقرير العام للجنة إصلاح هياكل الدولة و مهامها، المرجع السابق، ص527 .

[3] Driss Alaoui ISMAILI, op.citp 44

أي ماذا يفعلون بالخدمات التي تقدمها الإدارة؟[1]

وما يزيد من تعقيد عملية حصر واحتياجات المواطنين في الإدارات العمومية، هو كون الخدمات التي تقدمها لهم الإدارة هي خدمات غير ملموسة، وصعبة التقييم، وهذا عكس المنتوجات المادية التي تنتجها المؤسسات لكونها سهلة التقييم، و التي يمكن معرفة عيوبها ومزاياها، وهذا بمقارنة حجم المبيعات(عامل السوقLe facteur du marché) [2].

فلا يمكن اعتبار تزايد عدد المواطنين على طلب الوثائق الإدارية أو تزايد الشباب على أداء الخدمة الوطنية أو زيادة عدد العاطلين المسجلين في مراكز التشغيل للاستفادة من منحة البطالة مقياس لتحديد رضا المواطنين وتلبية حاجاتهم، إذن فالمقاييس مختلفة تماما عن تلك المستعملة في القطاع الاقتصادي والصناعي.

بالإضافة إلى هذه الصعوبة، فإن الإدارات العمومية، بفعل احتكارها للقطاعات التي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، لم تكن تهتم بضرورة تأقلم عملها مع الاحتياجات المتغيرة للمواطنين.

إلا أن تراجع هيئات الدولة وتدخل القطاع الخاص في تحقيق مهام المرافق العامة كان له أثرا كبيرا في عمل المؤسسات والإدارات العمومية (المستشفيات، الجامعات المدارس...الخ)على تأقلمها مع المتطلبات والاحتياجات الجديدة لمواطنين .ولعل هذا يعود إلى ضغوط المواطنين وزيادة درجة الوعي في المجتمعات، و هذا من خلال المطالبة ليس فقط بتلبية حاجياتهم بل العمل على تحسينها أكثر فأكثر[3]وبالرغم من وجود عدة تقنيات لتحديد احتياجات المواطنين وتحسين نوعية خدمات الإدارات العمومية كالإهتمام بالاحتجاجات والشكاوي والقيام التحقيقات والاستشارات وصبر للآراء..الخ

فإن معرفة تلك الاحتياجات مرهون بمدى قدرة الإدارة على الاستغلال الأمثل لتلك التقنيات وتحليل نتائجها وإعداد مخططات عمل لتلبيتها وتحقيقها، ولن يتأتى لها ذلك إلا بتوفرها على الكفاءات الضرورية للقيام بهذا العمل.

المطلب الثاني: ضرورة تحقيق الوظيفة العمومية الفاعلية و الفعالية.

[1]– Michel CROZIER , le management d'aujourd'hui: théories et pratiques, les éditions DEMOS collection DEMOS, ressources humaines, Paris, France,1999,p3.

[2]– Jerome BON, LOUPPE Albert, marketing des services public : études des besoins de la population, les éditions d'organisation, Paris, 1980, p36.

[3]– Jerome BON, LOUPPE Albert, op.cit, p 42.

إذا كانت العصرنة بمفهومها الواسع تعني عقلنة التسيير وتكييف أدوات العمل المناسبة لتحقيق أهداف محددة مسبقًا[1]، فإن لجنة إصلاح هيئات ومهام الدولة قد حثت في تقريرها على ضرورة ترشيد تسيير موارد قطاع الوظيفة العمومية، وتقوية قدرة نشاط المؤسسات والإدارات العمومية بإدخال معطيات جديدة، و معايير لقياس أداءPerformance ومردودية هذه الإدارات.

الوظيفة العمومية الجزائرية مطالبة ، اليوم، بتحقيق هدف أساسي من أهداف العصرنة وهو جعل نشاطاتها أكثر فعالية و فاعلية. وإذا كانت الفعالية، كما اشرنا سابقا، تعرف بأنها درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، فان الفاعلية تعتبر تلك العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها[2]، بحيث ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة.

ولتحقيق هذين الهدفين المتلازمين، يجب معرفة أن القدرة التنافسية للدول لها علاقة مباشرة بفعالية وظيفتها العمومية وأدائها، كما أن التحكم في التكاليف يعتبر عاملا أساسيا لتحقيق الفاعلية.

الفرع الأول:القدرة التنافسية للدولة مرتبطة بفعالية وظيفتها العمومية

يعتقد الكثير بأن قطاع الوظيفة العمومية غير معني بتحقيق الفعالية لإنعدام المنافسة غير أن هذا مفهوم خاطئ والحقيقة غير ذلك، فالمنافسة الدولية أصبحت تمثل واقعا حقيقيا وتحديا استثنائيا للمؤسسات والإدارات العمومية الوطنية والمحلية، وليس فقط في القطاع الإنتاجي و الصناعي ولعل أحسن مثال على ذلك هو التعليم العالي والبحث العلمي الذي يعتبر سوقا عالميا يتطور بسرعة مذهلة، ويعرف ،كميدان حيوي، منافسة حادة (استقبال الطلبة الأجانب، بيع البرامج التعليمية التعليم عبر الشاشة télé–enseignement..) تفرض على هذا القطاع إعداد إستراتيجية محكمة تسمح له بالتأقلم و التكيف المستمر مع قواعد المنافسة [3].

وعليه فإن دور المؤسسات والإدارات العمومية في تحقيق القدرة التنافسية للبلاد يتزايد كلما تزايدت قدرة المنافسة الدولية، وهذا يتطلب منها بأن تكون أكثر فعالية (الجامعات، مراكز التكوين هيئات الضبط، الهيئات القضائية، قطاع الصحة، ومختلف المرافق العمومية...) حتى تكون الدولة أكثر استقطابا من الدول الأخرى.

[1]– سعيد مقدم، المرجع السابق، ص157 .

[2] – نفس المرجع ،نفس الصفحة.

[3]– Rapport publique, réflexion sur la fonction publique, op.cit, p 250.

ولقد أثبتت الدراسة التي قام بها البنك العالمي سنة2002، والمتعلقة بمقارنة حول جودة الهيئات القضائية ل 109 دولة، أن هذه المقارنة لها الأثر المباشر على الاختيارات الاستثمارية داخل الدول.على اعتبار أن العوامل التنافسية لا تؤثر على سلوك بلد ما في مجال الاستثمارات و النشاطات الإنتاجية فحسب، و لكن أيضا على النشاطات المتصلة بالبحث و التنمية حيث تتخذ السلوكيات معيارا لتصنيف كل بلد في التنمية الشاملة[1].*

بالإضافة إلى أن عمليات الضبط، التنظيم و البيروقراطية أصبحت تقاس إلى جانب مقاييس أخرى، على جملة من المعايير منها مبادئ الشرعية La légalité والشفافية La transparence والديمقراطية La démocratie.

فتكاليف هذه العمليات، مقارنة بالفوائد العائدة في شكل خدمات، يمكن أن تكون عائقا تنافسيا يفوق بكثير عائق الموارد المالية، و البنيوية بالنسبة للعديد من الدول.

وتجدر الإشارة، إلى أن خصوصية بعض المؤسسات والإدارات العمومية وطبيعة نشاطها تفرض عليها ضرورة إعادة النظر بصفة دائمة ومستمرة في القوانين والتنظيمات التي تحكمها فوجود إدارة الجمارك الجزائرية مثلا، في مركز الرهانات التجارية العالمية يجعلها تبحث دائما عن عصرنة طرق ومناهج التسيير وفقا لما يتماشى ومحتوى الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، والأخذ بعين الاعتبار التوصيات المقدمة من طرف المؤسسات والمنظمات الدولية المختصة، من أجل تحقيق انطلاقة نوعية في مجال التجارة الدولية.

الفرع الثاني: علاقة الوظيفة العمومية بالأداء

لم يعد مصطلح الأداء La Performance يقتصر على القطاع الخاص، بل أصبح من أهم مبادئ التسيير في القطاع العمومي، وهذا ما نص عليه قانون المالية الفرنسي المصادق عليه في 01أوت2001[2] حيث تم اعتماد معيار الأداء في التسيير العمومي والانتقال من منطق الوسائل moyens إلى منطق النتائج résultats.

و لقد اعتمدت أغلب الدول الأعضاء في منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE)[3] طريقة الأداء La démarche de performance في تقييم نشاطها العمومي وذلك بوضع برامج

[3]– تقرير التنمية للبنك العالمي لعام 2002 الذي صنف الجزائر في المرتبة 106 عالميا في مجال التنمية البشرية.

[2]– 1La documentation française, revue bimensuel n°2.907, l'état en quête de performance, Paris, 2006, p2.

[3]– La documentation française, op,cit, p 02.

سنوية للأداء Programme annuel de performance (PAP) حيث توفر هذه الطريقة أو المنهجية عدة مؤشرات موجهة لقياس فعالية و فاعلية وجودة الإدارات و المرافق العمومية.

و تجدر الإشارة إلى أن اعتماد هذه الدول على طريقة قياس الأداء، إنما جاء نتيجة الصعوبات المالية Les contraintes budgétaires التي عرفتها تلك الدول في السنوات الأخيرة مما جعلها تدرج في الوثائق المتعلقة بالمالية و الميزانية مجموعة من الأهداف و مؤشرات النتائج indicateurs de résultats، تسمح بتقييم فعالية النشاطات الممولة من طرف الدولة .كما خولت أغلب هذه الدول مهمة تحديد و متابعة الأهداف إلى الوزير المكلف بالمالية.

الفرع الثالث :عقلنة التسيير في الوظيفة العمومية لتحقيق الفاعلية

إن الدور الذي تلعبه الوظيفة العمومية من الناحية الاقتصادية، سواء على المدى القصير التحكم في التكاليف، أو على المدى المتوسط من خلال التسيير الرشيد للموارد البشرية، يتطلب ممارسة رقابة فعالة على الموارد العمومية بالاستعانة بهيئات تدقيق مستقلة، وصولا إلى التحكم أكثر في النفقات وتفادي التبذير والرشوة ومعاقبة مرتكبيها، إلى جانب ضمان المتابعة و التقييم لبرامج النفقات العمومية وإعداد الحصيلة السنوية.[1]

في ظل المتغيرات الكبيرة التي شهدها العالم خلال السنوات الأخيرة والتي زادت حدة و زخما في فترات الأزمات الإقتصادية الأخيرة أضحى الإصلاح الإداري مطلبا ملحا من أجل القضاء على الفساد الإداري و منه الفساد الإقتصادي وبالتالي الوصول إلى تنمية مستدامة للدولة وأضحى هذا المطلب أكثر إلحاحا في بلدان العالم الثالث و التي تعاني من الكثير من المشاكل التي يمكن أن تعزي في نهاية المطاف إلى قصور الجهاز الإداري وإذا كانت الحكومات تهتم بمحاربة الفساد الإداري و ترشيد إدارة المال العام و تطوير وسائل الرقابة و المحاسبة فإن نجاح ذلك يعتمد على كفاءة المنظومة الإدارية التي تعنى بوضع و تحديد الأهداف و الخطط و وسائل الرقابة و المتابعة و التقييم التي تساعد على إنجاز ذلك وقد أكدت تقارير البنك الدولي أن الفساد هو العقبة التي تعترض طريق التنمية الإدارية و الإقتصادية و الإجتماعية في دول العالم الثالث و الجزائر بإعتبارها جزءا من هذا العالم معنية كغيرها من الدول لمواكبة المتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة فهي مطالبة بعصرنة وظيفتها العمومية كونها الأداة الأساسية لتحقيق التغيير و هذا ما إذا أرادت أن تساير التطورات

[1] – سعيد مقدم، المرجع السابق، ص159.

المتسارعة التي يشهدها العالم ولهذا كان لزاما على هياكل الوظيفة العمومية في الجزائر أن تتدخل بشكل كبير في مسار الإصلاح الإداري .

المبحث الثاني :دور المديرية العامة للوظيفة العمومية في الإصلاح الإداري

تعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية المحرك الأساسي و الجهاز الأنشط و الأقوى في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر و هذه إنطلاقا من تاريخ إنشاءها سنة 1962 و كذلك للصلاحيات الممنوحة لها قانونا حيث تتمتع بصلاحيات واسعة بكل ما يتعلق بالمسار الوظيفي من التخطيط إلى التكوين و الترسيم وصولا للتقاعد و إنطلاقا من الصلاحيات القانونية الممنوحة للمديرية العامة للوظيفة العمومية و ما يتطلبه الإصلاح الإداري من إجراءات و تغيير في الإطار القانوني يبرز لنا دور المديرية العامة للوظيفة العمومية في الإصلاح الإداري و هذا في المجالات الهامة كالتكوين و تحديث تسيير الموارد البشرية و إدارة الكفاءات و أيضا في مجال عصرنة تقنيات التسيير.

المطلب الأول :دور المديرية العامة للوظيفة العمومية في مجال التكوين

يعتبر التكوين أهم النشاطات الإدارية الأساسية التي تهتم بها الهياكل الإدارية والذي يعد أحد مدخلات تنمية الكفاءات حيث يؤثر أساسا على فاعلية الهيكل الإداري و مدى زيادة قدرتها التنافسية في البيئة التي تنشط فيها.[1]

الفرع الأول :دور المديرية العامة في مجال التكوين

أ- تعريف التكوين:

مكن تعريف التكوين على أنه " الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله إكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة".

ويمكن تعريف التكوين على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية إتجاهاتهم و معلوماتهم و أدائهم و مهاراتهم و سلوكياتهم بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه".

و يعرف التكوين أيضاعلى أنه " عملية تهدف إلى إكتساب المتدربين الخبرات و المهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل أو لتجهيزهم لوظائف أعلى أو لتحسين قدراتهم على مستوى المنظمة التي يعملون بها.[2]

إنطلاقا من التعاريف المذكورة يمكن القول أن التكوين هو :

- عملية مخططة و مستمرة تهدف إلى تحسين قدرات و مهارات العاملين.

[1] – سعيد مقدم، مرجع سابق، ص35.

[2] – تيشات سلوى، مرجع سابق، ص40.

- التكوين يكسب العاملين مؤهلات أكثر و قدرات أفضل لحل مشاكل المؤسسة.
- التكوين يمس الموظفين الحاليين و الجدد.
- التكوين يهدف إلى تحضيرالموظفين إلى وظائف أعلى.

ب-مراحل عملية التكوين :

تشتمل عملية التكوين على ثلاث مراحل هي

1- تحديد الإحتياجات التكوينية.

2- وضع الأهداف التصميم و التكوين.

3- قويم البرنامج التكويني .

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية :

تعتبر هذه المرحلة كدراسة أولية لما تحتاجه الإدارة و الموظفين من جهة و نوعية التكوين المستهدف من جهة أخرى حيث يكون حصر الإحتياجات على ثلاث مستويات .

- على مستوى المنظمة
- على مستوى الوظيفة.
- على مستوى الفرد .

يكون تحديد الإحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة من خلال تحليل المناصب و الوظائف و هذا بتحديد الصفات و المهارات و القدرات و المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة مع أخذ رأي المشرف في الطريقة التي بها عمله و ما إذا كانت تحتاج إلى تحسين ومن ثم تقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات إلى الطريقة المناسبة و تحديد التدريب المطلوب لأداء هذا العمل على أحسن وجه.[1]

أما تحديد الإحتياجات على مستوى الفرد فيركز التحليل على الموظف و ليس على الوظيفة حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد و تدرس قدراته الحالية و القدرات الجديدة التي يمكنه تعلمها و إستيعابها و تطبيقها في مجال عمله و يمكن الإستعانة بأساليب جمع المعلومات كالمقابلة و الإستبيان و الملاحظة و تقارير العمل و تقارير تقويم الأداء.

[1] – قاسمي الحبيب و بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية الطبعة الأولى 2009،ص95.

2. مرحلة التكوين :

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة و متكاملة مع بعضها و هي :

أ. تصميم البرنامج التكويني.

ب. إدارة البرنامج التكويني.

ج. تقييم البرنامج التكويني .

أ- **تصميم البرنامج التكويني :** يقصد بتصميم البرنامج التكويني تحديد الأهداف التدريبية و التعليمية مع مراعاة بعض العوامل من بينها :

- الأهداف و الخطط يجب أن تكون برامج التدريب لها علاقة بأهداف و خطط المؤسسة الإدارية.

- التغيرات العلمية و التكنولوجية يجب مراعاة كل الوسائل التقنية الجديدة المستعملة في مجال التسيير لتدريب الموظفين عليه.[1]

- إختيار المدربين تعتمد برامج التدريب و مدى تنفيذها على مدى توفر العدد الكافي من المدربين المختصين بما لديهم من خبرات و معارف و مهارات تؤهلهم لتنفيذ هذه البرامج.

- إعداد الميزانية يجب أن تكون الميزانية المرصودة للتكوين كافية.

- الفئة المستهدفة بعد عملية التحليل تحدد فئة العاملين المعنية بالتدريب .

ب- إدارة البرنامج التكويني :

تقوم الجهة المسؤولة على التكوين بالتحضير و التنسيق لإجراء التكوين إلى نهايته و تمر مرحلة البرنامج التكويني بمراحل متعددة و هي :

1- تحديد أهداف البرنامج و تكون من خلال معرفة حاجات التكوين المراد تغطيتها بواسطته و تستخدم الأهداف عادة كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج حيث يتقرر مدى فعالية البرنامج المقترح لذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة و دقيقة و قابلة للقياس و التقييم .

2- تصميم المنهاج التكويني ويقصد به الموضوعات أو المواد التي ستدرس و يتم تحديدها في ضوء الإحتياجات التكوينية و القدرات العلمية أو الفنية للمتكون و كذلك يجب أن تكون ترجمة صادقة لإحتياجات المؤسسة أو الإدارة حيث يتم إستبعاد الموضوعات التي لا تؤدي إلى تحقيق أهداف التكوين.

[1] – أنس قاسم محمد ، مرجع سابق ،ص35.

بعد تصميم المنهاج التكويني إنطلاقا من ضبط الإحتياجات التكوينية يتم تحديد أسلوب التكوين المناسب و هذا من طرف المؤسسة الإدارية حيث تختلف الأساليب حسب الحاجة و تتمثل هذه الأساليب في ما يلي:

- المحاضرة تتسم المحاضرة بطابع نظري حيث تصب فيها المعلومات بشكل غزير و هذا قد يناسب الفئة المستعملة التي لها قدرة الاستيعاب.
- دراسة حالة حيث يركز هذا الأسلوب على مشكلة واقعية في بيئة العمل و يستهدف تنمية المهارات في تحليل هذه المشكلة و من ثم إتخاذ القرار المناسب و هذا النوع من شأنه أن يشجع على الإبداع.[1]
- المؤتمرات تستخدم المؤتمرات لطرح مشكلة معينة و يضع منظموها جدول الأعمال مقدما و يشمل هيكل البرنامج جلسات من أنواع مختلفة بما فيها المحاضرات و ما زال هذا الأسلوب من التدريب شائعا لما له من أهمية في إثراء الأفكار و تبادل الخبرات.
- الحقائب التكوينية و هي طريقة للتعلم الذاتي وهي عبارة عن مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها و إعدادها من قبل مختصين بطريقة منهجية و منظمة و منشقة و تستخدم كوسيلة للتكوين من قبل المتكونين توفر لهم حد أدنى من التوجيه و الإرشاد من قبل المكون أو المشرف على البرنامج التكويني، و هذه الحقائب عبارة عن مواد تعليمية تكون على شكل مطبوعات أو تقنيات سمعية بصرية حيث تعتبر أسلوبا فعالا في تعميق التعلم و تطوير المهارات لدى المتكونيين.[2]
- و هناك أساليب حديثة للتكوين تتمثل في ما يلي:
- التكوين بالكمبيوتر .
- التكوين بإستخدام الوسائط المتعددة.
- التكوين بإستخدام الانترنيت.
- التكوين بإستخدام الشبكة.
- التكوين التكنولوجي.

[1]– المعداوي محمد يوسف ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1988،ص52.

[2] – المصدر نفسه، نفس الصفحة.

- بعد هذه المراحل يدخل التكوين مرحلة التنفيذ و هي إخراج البرنامج التكويني إلى حيز الوجود و قد تنفذ البرامج التكوينية داخل المؤسسة حيث تقوم الهيئة المكلفة بالتكوين بتصميم برامج التكوين و تنفيذها داخل المؤسسات و ميزة هذه البرامج أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج و الواقع العملي للمتكونين بالإضافة إلى إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتكون بعد تكوينه و مساعدته على تطبيق ما تعلمه في البرامج و حل المشاكل التي تصادفه إلا أن هذا النوع من التكوين مكلف ولا تستطيع تطبيقه إل المؤسسات الكبيرة وقد ينفذ برنامج التكوين.

3- تقييم البرنامج التكويني :

يعرف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية و مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتكونين و مدى التغير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم و كذلك تقاس بها كفاءة المكونين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني فعملية التقييم تهدف إلى:

- معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداده و تخطيطه و تنفيذه و الوقوف على أسبابها من أجل تجنبها مستقبلا.
- قياس مدى صلاحية البرامج التكوينية التي أستخدمت في تنفيذها و مدى مساهمتها في تلبية الإحتياجات التكوينية.
- تقدير مدى كفاءة الافراد الذين تم تكوينهم و التعرف على مقدار الفائدة التي تحققت لهم من التكوين .
- ومن بين معايير تقييم البرامج التكوينية نذكر :
- الإمتحانات .
- رأي المتكونين.
- إهتمام المتكونين بالبرامج التكوينية.
- ملاحظة النتائج في مكان العمل .
- إن كل القوانين و التنظيمات الخاصة بالوظيفة العمومية في الجزائر قد نصت على التكوين فقد ورد في الأمر 133/66 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادة 22 و المادة 23 على أن الدولة مسؤولة على إقامة دورات تكوينية للموظفين و كذلك الأمر 03/06 في الفصل الخامس المواد 104و 105 أما تحديد شروط الالتحاق بالتكوين يكون عن طريق التنظيم .

- بالرجوع للمرسوم التنفيذي رقم 29/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم نجد في المادة الاولى قد حدد الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للإلتحاق بالوظيفة العمومية و تجديد معلوماتهم كما يحدد قواعد و كيفيات ذلك فيما يخص العمليات الاتية:[1]

1- التكوين المتخصص و هذا لشغل منصب عمومي للمرة الاولى أو الالتحاق بسلك عالي أو رتبة عالية.

2- تحسين المستوى.

3- تجديد المعلومات.

- أما المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 29/96 فقد حددت دور المؤسسات العمومية و الإدارة العمومية وما يتوجب عليها في إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

الفرع الثاني : دور المديرية العامة للوظيفة العمومية في مجال تحديث تسيير الموارد البشرية و إدارة الكفاءات :

إن قدرة الجهاز الإداري في تحقيق إستمرارها و فرض نفسها ضمن محيط سمته الرئيسية هي اللاتأكد متعلقة بقدرتها على التسيير التقديري لمواردها البشرية بإعتباره أحد أهم الوسائل التي تمكنها من تحقيق أهدافها و نظرا لما تواجهه الإدارة العمومية في ظل الرهانات الجديدة التي يطرحها المحيط الإداري من تغيرات و مشاكل حادة تتعلق بالكفاءات و المهارات المطلوبة كما و نوعا لشغل الوظائف المختلفة و إحداث التنمية المستدامة فقد أصبح التسيير التقديري للموارد البشرية السبيل الوحيد لتحقيق الاهداف المسطرة.

1- تعريف تسيير الموارد البشرية:

يمكن تعريف تسيير الموارد البشرية على أنه" التسيير الذي يقوم بشؤون الإستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمنظمة الإدارية قصد تحقيق أهدافها".

- تعتمد حاليا المؤسسات الادارية العمومية في الجزائر في تخطيط مواردها البشرية على ما يعرف بالمخطط السنوي لتسيير البشرية خلال كل سنة مالية جديدة و هذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 26 أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و

[1] – قاسمي الحبيب و بن عبو الجيلالي مرجع سابق،ص99.

الغرض من هذا المخطط هو تمكين المؤسسات و الإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية إحتياجاتها الكمية و النوعية من القوى العاملة. [1]

2- تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية و يعرف بإنه " وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف الترقية التكوين الاحالة على الاستيداع التقاعد خلال السنة المعنية"،و هو إجراء يستجيب للنظام الجديد للرقابة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي 126/95 و يهدف هذا الاجراء الجديد للرقابة اللاحقة الذي شرع في تطبيقه إبتداءا من 1995/07/01 إلى التخفيف من حدة المركزية في تسيير مستخدمي الوظيفة العمومية من خلال :

- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية و وضع الأليات و الميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي المؤسسات و الإدارات العمومية.
- إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العمومية من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.
- تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين.

3- الإطار القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية:

إن الأساس القانوني لمخطط تسير الموارد البشرية كرسته الإعفاءات من إجراءات المراقبة المسبقة التى كانت تطبقها مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية حيث أن دور الرقابة المنوط بهذه المصالح كان إلى غاية 1995 تاريخ بداية العمل بالمرسوم التنفيذي 126/95 يتجسد في إجراء رقابة سابقة تتمثل في وضع التأشيرات القانونية على القرارات الخاصة بالتسيير المهني للموظفين و الأعوان العمومين ولقد كان هذا الإجراء هو القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات و الإدارات العمومية ،و ذلك بالتأكد من مدى تطابقه و الأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها ،وقد غلب على هذا الإجراء مظاهر الشكلية و البيروقراطية ،كما خلقت طريقة ممارسته علاقات تبعية و إشكالية بين مصالح الوظيف العمومية و مختلف الهيئات العمومية ، وأدت بهذه المصالح إلى التدخل في مهام التسيير وذلك على حساب مهامها التنظمية ، كما أدت هذه

[1] – قاسمي الحبيب و بن عبو الجيلالي ،مرجع سابق، ص102.

الوضعية إلى النظر إلى نظام الرقابة المسبقة و مصالح الوظيفة العمومية بصفتها الجهاز الذي يسهر على تكريسها بنظرة سلبية وتقديم هذه المصالح على أنها هي السبب للتفسير السهل لكل النقائص المسجلة في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات و الإدارات العمومية إلا أن هذا الاجراء لم يساعد على معالجة النقائص المسجلة حول إجراء الرقابة المسجلة و قصد القضاء على هذه المشاكل الناجمةعن إجراء التاشيرة المسبقة من جهة و لمواكبة التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة مع مطلع التسعينات في مجال إصلاح منظومة الوظيفة العمومية كسبيل لتحديث أساليب و تقنيات تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى إرتات المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى مراجعة جذرية لنظام الرقابة اللاحقة بإعتباره إجراء أكثر ملائمة لمقتضيات الإدارة العصرية حيث نص المرسوم 126/95 بضرورة إعفاء من التأشيرة المسبقة أو القبلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية جميع القرارات الفردية التي تتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين و الأعوان العموميين في الدولة،على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة المنوطة بها صلاحية التعيين وفق الشروط و حسب الكيفيات التي ستحدد عن طريق التنظيم حيث نصت المادة 02 من المرسوم 126/91 " تعفى من التأشيرة لسلطة الوظيفة العمومية جميع القرارات التي تتعلق بالحياة المهنية و الأعوان العموميين في الدولة....."[1]

حيث يعتبر هذا بمثابة إنطلاق في الإجراء الجديد لدخول النظام الجديد كما نصت عليه في المادة 03 من نفس المرسوم " يتعين على كل المؤسسات و الإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الحياة المهنية تبعا للمناصب المالية المتوفرة..." و هنا يستوجب على كل إدارة عمومية أن تعد في بداية كل سنة مخططا توقعيا لمختلف النصوص التي تحكم تسيير مختلف الأسلاك و الرتب و تشترط ضبطه مع مديرية الوظيفة العمومية حيث وضعت التعليمة رقم 240 المؤرخة في 1995/05/27 و الصادرة عن المدير العام للوظيف العمومي كيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 126/91 وبينت التعليمة الوزارية المشتركة 305 المؤرخة في1995/05/28 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية للميزانية و الوظيف العمومي في إطار مهامهم الخاصة بالرقابة . _ وقد دخل هذا الإجراء الجديد للرقابة في1995/07/01 غير أنه هناك إستثناءات بإعتباره مشروع جديد وقد تم التأكيد على ذلك من خلال منشور رئيس الحكومة رقم 17 المؤرخ في 1995/09/23 المتعلق

[1] – المرسوم126/95المؤرخ في29 افريل1995 ،المعدل و المتمم المتعلق بإعداد و نشر القرارات ذات الطابع التنظيمي او الفردي،الجريدة الرسمية،العدد14،ص55.

بإجراء الرقابة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية والتي وجهت لرؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية و الذي أكد فيها على نقاط تتمثل في.

" _لا تأشيرة يمكن منحها من قبل الوظيف العمومي إبتداءا من تاريخ 1995/06/30 مهما كان السبب الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة سيطبق بدون مانع في 1995/07/01 على مجمل الحالات الإدارية للموظفين مهما كانت طبيعتها كما وضعت التعليمة رقم 1278 المؤرخة في 1995/12/30 كيفيات إعداد و أجال المصادقة على مخططات التسيير السنوية ونظرا للصعوبات التي تواجه أي مشروع في بدايته فإن التاريخ المقرر لسريان تطبيق هذا المشروع جاء في السداسي الثاني من عام 1995 بالرغم من أن المخطط ذو طبيعة سنوية وقد أكد المدير العام للوظيفة العمومية على أن الملفات التي لم تكن عملا لتأشيرة أو معادلة نهائية لأسباب مطابقة للأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها يجب أن تودع في المحضر المعد من طرف مفتشيات الوظيفة العمومية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة و ترسل نسخة منه إلى المسير المعني مع نسخة إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية و الغرض من هذا الإجراء هو إيجاد تسوية لهذه الوضعيات من طرف المصالح المركزية للوظيف العمومي و هذا المحضر هو بمثابة غلق نهائي لعمليات التأشيرة القبلية للوظيف العمومي للدخول في النظام الجديد للمراقبة اللاحقة.

4- العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إن أهم العمليات الواردة في مخطط التسيير السنوي حسب ما جاء في التعليمة 240 المؤرخة في 1995/05/27 المتعلقة بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي 126/95 تتمثل في :

- **التوظيف:** أهم ما يتضمنه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخططات التوظيف التقديرية "الجداول 5.4.3 " لا سيما فيما يتعلق بإمتصاص المناصب المالية الشاغرة التي تظهر في الجدول رقم 04 من المخطط و هنا ينبغي تشغيلها بإحترام النسب المحددة قانونا كما تنص عليه القوانين الأساسية و تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على مصدرين داخلي و خارجي فالداخلي عن طريق الترقية و الخارجي في حالة عدم توفر الكفاءات المختصة داخليا و يتم التوظيف إما عن طريق التوظيف المباشر أو عن طريق المسابقة[1].
- **التكوين:** إن تحديد مستوى التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتسجيلها في مخطط يكون في حدود الاعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية والمناصب المالية المتوفرة مثلما هو

[1] – قاسمي الحبيب و بن عبو الجيلالي، مرجع سابق، ص102.

وارد في دفتر الميزانية والجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حيث يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية ،ويجب أن يطابق محتواه محتوى الجدول رقم 07 من المخطط.

ولقد اوجب المرسوم التنفيذي95/ 126 كل المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد المخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ، وتعتبر هذه المخططات المستحدثة سنة 1996 أداة قانونية تسييرية تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناءا على معطيات مدروسة من جهة كما تعتبر هذه المخططات اداة عمل ورقابة تابعة للمديرية العامة للوظيفة العمومية حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها وهذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليها[1].

- **الترقية** : وهي اختيار أكفئ الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري.
- **النقل:** وهو نقل الموظف داخل المؤسسة من وظيفة إلى أخرى تتساوى مع سابقتها من حيث المركز والمسؤولية والأجر ، وقد يصبح النقل أحيانا تغييرا في المركز الوظيفي والمسؤولية.
- **التقاعد:** من بين الحقوق الأساسية للموظفين في التشريعات يأتي الحق في التقاعد كنهاية طبيعية للحياة المهنية للموظف ، وتأتي النهاية كنتيجة طبيعية لبلوغ الموظف سنا معينة تمكنه من وضع حد لحياته المهنية والتمتع ببقية حياته الخاصة ، وحسب القانون 78/ 12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 فقد حدد المشرع الجزائري شروط الاستفادة من معاش التقاعد ببلوغ الموظف 60 سنة بالنسبة للرجال و 55 سنة بالنسبة للنساء وقضاء المدة القانونية في العمل اللازمة لحق للتقاعد والمقدرة ب 15 سنة إلى جانب وجوب دفع الأقساط اللازمة من الاشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي.
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه ومراقبة تنفيذه :

يتعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تقدم مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية يوضح عمليات التسيير المقدر إنجازه خلال السنة المالية لا سيما فيما يخص التوظيف والترقية وحركة المستخدمين والتكوين والتقاعد مع الأخذ بعين الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية وكذا الأحكام القانونية سارية المفعول.

- خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

[1] – قاسمي الحبيب و بن عبو الجيلالي، مرجع سابق، ص 103.

- إن عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية شديدة التعقيد بسبب كثرة العناصر المتداخلة في إعداد مخططات التسيير السنوية ، التي تعتبر محصلة عملية تخطيط الموارد البشرية ، إلا أنه يمكن تحديد هذه الخطوات بإيجاز كما يلي:
- **الخطوة الأولى: جرد المتاح من الموارد البشرية.**

وتعتبر أهم خطوة حيث يتم جرد المناصب المالية المتاحة من خلال إعداد وضبط القائمة الاسمية وكذا حصيلة التشغيل.

- **القائمة الاسمية:** هو عبارة عن وثيقة إدارية سنوية تضبط من خلالها موظفيها حسب الأسلاك والرتب والأشخاص (الأسماء) التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة ، مما يمكن القائم بالتخطيط من معرفة وبصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك والرتبة التي ينتمي إليها ، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل المؤسسة باعتبارها تضاهر أخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق بها.
- **حصيلة التشغيل:** هي وثيقة إدارية سنوية أيضا تعدها المؤسسة في نهاية السنة وترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيفة العمومية وتسمح هذه الوثيقة بالتسيير الجماعي للموظفين ومعرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية وكيفية شغلها وطبيعة علاقات العمل "مرسم- متربص- متقاعد- مؤقت" وكذلك الفئات الاجتماعية من حيث السن والجنس ... الخ.
- **الخطوة الثانية : تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:**

إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ليس من صلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية، بل كل مؤسسة أو إدارة عمومية تقوم بتقدير إحتياجتها بصفة إنفرادية ، ولها الحرية في إختيار أسلوب التقدير المناسب ولعل من الأساليب الشائعة هي التخمين والمقارنة مع الوضعيات السابقة ، وذلك عن طريق استخراج الفوارق بمعنى أن المناصب الشاغرة هي محصلة فرق المناصب المالية النظرية والمناصب المالية المشغولة. وبعد تقدير إحتياجاتها من القوى العاملة ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع إحتياجات المؤسسات التي تشرف عليها وترفعها إلى وزارة المالية وهنا يبرز دور المديرية العامة للوظيفة العمومية ، بإعتبار أن أحد أهدافها وأهداف وزارة المالية مندمجة

ومتكاملة حيث تنشأ بين مديرية الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية علاقة وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الإحترام الصارم للصلاحيات الخاصة لكليهما.[1]

وقصد تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية ، تشرع كل من المديرية المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات والإدارات العمومية وكذا الإحتياجات المعبر عنها على المستويين النوعي والكمي ، ذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية وذلك في حدود الإعتمادات المحددة من قبل المصالح المختصة للميزانية والتي تجسد التوجهات السياسية العامة للدولة ، ثم تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لها وبالتالي يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة لكل مؤسسة وإدارة عمومية ، وغالبا ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية .

- **الخطوة الثالثة : إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة ، يشرع في إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له، ويذكر هنا أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة.[2]

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع ، يجب مراجعة وإستشارة مصالح الوظيفة العمومية المختصة التي تقوم بدراسة وتعديله عند الضرورة من خلال عقد حصص عملية بين المؤسسة المسيرة ومصالح الوظيفة العمومية، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد إلتزمت بتطبيق وإحترام النصوص التنظيمية المعمول بها ، وفي الأخير يؤثر مخطط التسيير التقديري من قبل المؤسستين المذكورتين ، وبذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه.

وينبغي التنبيه إلى أن المخطط السنوي للتنمية البشرية يمكن أن يعدل خلال السنة المالية المعنية حسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية عليه ،حيث يمكن أن تطرأ تعديلات إما بعد توزيع المستخدمين وإما بعد تحويل المناصب المالية ، وإما على أثر حركات التعدادات المالية

[1] – المعداوي محمد يوسف، مرجع سابق، ص63.

[2] – سعيد مقدم ، مرجع سابق، ص41.

طبقا لأحكام التعليمة رقم 2503 المؤرخة 1993/06/9 المتعلقة بتسيير التعدادات المعدلة والمتممة بالتعليمة رقم 2603المؤرخة في 04 جويلية 1994 المتعلقة بنفس الموضوع حيث وإستنادا لقانون المالية لسنة 1993 نجد أن خلق أو تعديل المناصب المالية خلال سنة ، لا يمكن إجراؤه إلا بعدما تعطى الإعتمادات اللازمة وفي حالة التعديل، فإن المناصب الجديدة يجب أن تساوى في كل الحالات المناصب العملية، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبة من المناصب الملغاة ونظرا للآجال المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية.

- **المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

بمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية ، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العامة قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه ، كما هو منصوص عليه في التعليمة الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتتم المصادقة على المخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي 126/95 من طرف المؤسسة المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بمجرد إعتماد البيانات المالية للسنة المعينة وفي أجل أقصاه شهرا واحدا إبتداءا من تاريخ إبلاغ هذه البيانات.

بعد المصادقة ، يحرر محضر من طرف الوظيفة العمومية ، يتضمن نتائج الاجتماع لا سيما قرار المصادقة على المخطط. مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التقييمية.

ترسل نسخة من المخطط المصادق عليها في ظرف (08) أيام من مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

- **مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :**

إن مراقبة تنفيذ المخطط السنوي الذي تقوم به مصالح الوظيفة العمومية يكون من خلال[1]:

- مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين
- إرسال نسخة من كل القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين إلى مصالح الوظيفة العمومية.

[1]- تيشات سلوى ، مرجع سابق، ص44.

- عند الضرورة يتعين على مصالح الوظيفة العمومية الطلب من السلطة المعنية مراجعة قرارتها غير القابلة للأحكام التنظيمية.
- إزالة أثار المراقبة من طرف السلطة المكلفة بالوظيف العمومي.
- إرسال القرار الجديد مرة أخرى لمصالح الوظيف العمومي.
- يمكن لمصالح الوظيف العمومي مراقبة التنفيذ الميداني للمخطط داخل المؤسسة.
- تقييم مستوى إنجاز مخطط التسيير خلال السنة المعنية وتقدير تحقيق مخطط التسيير بالمقارنة مع التوقعات.
- تحديد العراقيل التي يمكن أن تواجه تنفيذ مخطط التسيير وتحديد الأسباب وذلك لأجل إيجاد الحلول المناسبة.[1]

إن تخطيط وتنفيذ مخططات تسيير مخططات الموارد البشرية قد مرت على العديد من مراحل التطور حيث كانت في فترة التسعينات منصبة على إحتياجات الإدارة دون النظر في الكفاءات المتوفرة وبعدها تطور إنجاز مخططات تسيير الموارد البشرية حتى أصبح الإهتمام الأول هو إنجاز مخطط لتسيير الموارد البشرية مرتبط أساسا بالكفاءة وهو الإتجاه الحديث في الإصلاح الإداري وهو الربط الكبير بين مخططات تسيير الموارد البشرية وإدارة الكفاءات.

أ- تعريف إدارة الكفاءات :

يمكن تعريف إدارة الكفاءات " نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية ، من خلال إعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية ،وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل[2].

وقد تم وضع تعريف شامل لإدارة الكفاءات وهو " تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير تلك الكفاءات و المحافظة عليها وتنميتها وتوفير لها الظروف المناسبة للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة"إن حاجة الإدارة لموظفين متميزين يقومون بوظيفتهم بشكل جيد ومدروس جعل من إدارة الكفاءات تعرف منظورا جديدا حيث خرجت من المدلول البسيط الذي يعني قدرة الفرد أو الجماعة على الإستجابة الناجعة لمتطلبات منصب العمل أو

[1]- تيشات سلوى ، مرجع سابق، ص45.

[2] - حمدي أمين عبد الهادي ،إدارة شؤون موظفي الدولة (أصولها ، أساليبها و إصلاحها)، الطبعة الثالثة ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1990 .ص23.

المهنة التي يقوم بها بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب تتوقف على قدرة الفرد والمجموعة والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في التزامن والإنسجام ، وبذلك أصبحت لها أهمية بالغة في عالم المناجمنت لإرتباطها بالبعد الإستراتيجي للمنظمة ، حيث فرضت الظروف الإقتصادية السائدة تبني أسلوب العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل فيها ، منها مجال الموارد البشرية والكفاءات، إن مجال إدارة الكفاءات ينطوي على العديد من النشاطات والممارسات من أجل تحقيق أهدافها ، ويمكن حصر وظائف ونشاطات إدارة الكفاءات في ما يلي:

1. **التسيير التقديري للوظائف والكفاءات** : يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مقاربة بين إستراتيجية لإعتماده أساسا على إستقلال المعطيات المستقبلية أو تلك التي تعمل على توضيح مستقبل المنظمة ، من خلال توقع التطورات والتحولات الممكن حدوثها على المدى المتوسط والتي يمكن أن تمس طبيعة المناصب ، الكفاءات أو الحياة المهنية للموظفين ، فالأمر هنا لا يتعلق بتسيير مستقبل المنظمة فقط، ولكن العمل على تجنب الإختلالات التي يمكن أن تقع مستقبلا[1].

وقد وضع تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كما يلي:

"عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة ثم البحث عن سبل تهيئة وتأجيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند إقتضاء الضرورة وهو بذلك عبارة عن سيرورة تتشكل من مجموعة من المراحل.

وعليه فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتطلب:

أ- وجود رؤية إستشرافية واضحة حول تطور الوظائف ، تمكن من توقع الحاجات المستقبلية من الكفاءات.

ب- التكيف الدائم الذي يضمن التوازن بين الموارد والحاجات.

ج- تسهيل عملية التكيف مع التغيرات الحاصلة " إدارة عملية التغيير."

2. **تنمية الكفاءات:**

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التميز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المنظمة يتمثل في الجزء غير المنظور، والمتمثل في الكفاءات، حيث اصبحت الأخيرة هي حلقة

[1] – حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سابق،ص24.

الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المنظمة وبين العامل البشري ، وعليه فإن واجب كل منظمة أدركت هذا المبدأ أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والإزدهار.[1] وتعتبر عملية تنمية الكفاءات مجموعة النشاطات التي تؤدي إلى زيادة المردودية العالية والمستقبلية للأفراد ترفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم مهارتهم ، استعداداتهم واتجاهاتهم.

ويمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للتحفيز على أساس الكفاءة ، دون التدريب في تنمية الكفاءة ، والكفاءة التنظيمية " مدى الإستجابة للتغييرات التي تحدث على مستوى محيطها."

من التعريفين السابقين نخلص إلى أن تنمية الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك بإستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه وعموما تهدف عملية تنمية الكفاءات إلى تحقيق ما يلي:

أ- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد[2]

ب- تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الأفراد.

ج- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الإصطدام بالتغييرات البيئية المشاركة.

د- تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية إتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة و الدقيقة.

ب – أهداف إدارة الكفاءات:

من خلال وظائف إدارة الكفاءات ، يمكن إستنتاج هدفين تسعى هذه الإدارة إلى تحقيقهما وهما تحقيق الفعالية والفاعلية:

1- تحقيق الفعالية: l'efficacite

يتم تحقيق الفعالية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة ، على إعتبار أن المورد البشري هو المسؤول عن تحقيق

[1]- أنس قاسم محمد ،.مرجع سابق.ص37.

[2] - نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفعالية ، وهنا يبرز دور إدارة الكفاءات من خلال وظائفها بجعل المورد البشري مؤهلا ، مدربا محفزا ولديه ولاء وإنتماء للعمل والمنظمة التي تصبح من خلاله قادرة على تحقيق أهدافها.[1]

2- تحقيق الفاعلية: l'efficience

إن الفعالية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة فتحقيق النتائج من خلال إستخدام كفؤ للموارد ، يجب أن يكون بمستوى عالمي من الجودة ، وبأقل تكلفة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة ، أي أن تلبي الخدمات المقدمة للزبائن إحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة وهنا يبرز دور تنمية الكفاءات. - إنطلاقا من تحليلنا لمفهومي غدارة الموارد البشرية وغدارة الكفاءات تتضح لنا العلاقة الوطيدة بين المفهومين حيث تعرف غستراتيجية غدارة الموارد البشرية بأنها تلك الممارسة الجديدة والمعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري وخاصة مع الكفاءات وتتماشى هذه الممارسة مع إستراتيجية الموارد البشرية المنبثقة عن إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعايشها وما تشتمل عليه من متغيرات [2].

وتهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءة اللازمة والضرورية للمنظمة في الوقت المناسب والعمل على تنميتها وتطويرها وتحفيزها لتكون قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة ، وعليه فإن أي تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة يتطلب إحداث تغيير في إستراتيجية ادارة الكفاءات التي يجب أن تتصف بالمرونة.

وبناءا على ما سبق يتبين دور إدارة الكفاءات كالأتي:

1- أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تعد جزء من إستراتيجية المنظمة تعمل بشكل متوافق ومتكامل ومنسق معهما لتلبية حاجاتها من الكفاءات.

2- عمل إدارة الموارد البشرية عمل إستراتيجي يسعى للإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .

3- لإدارة الموارد البشرية رؤية معاصرة تتماشى مع إتجاهات التغيير الذي ساد العالم خاصة في مجالات الإدارة.

4- تتماشى إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة.

[1] - المعداوي محمد يوسف ،مرجع سبق ذكره،ص55.

[2] - نفس المرجع ، ص 56.

5- هدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية هو وضع تحت تصرف المنظمة الكفاءات اللازمة التي تتميز بالفعالية في تحقيق أهدافها.[1]

6- يعتبر صدور القانون الاساسي للوظيفة العمومية سنة 2006 نقلة نوعية للوظيفة العمومية في الجزائر حيث أعطى هذا القانون نظرة حديثة لتسيير الوظيفة العمومية حيث فتح المجال لمشاركة الموظفين في تسيير الحياة الوظيفية من خلال لجان الطعن وكذلك أعطى صلاحية إقتراح المناصب وإستحداثها للمؤسسات الإدارية المشاركة مع مفتشيات الوظيفة العمومية وأيضا المديرية العامة للوظيفة العمومية بالتنسيق مع لجنة الميزانية في وزارة المالية وقد كرس هذا الإتجاه بصدور المرسوم التنفيذي 126/95 ولكن الإصلاحات الواردة في الأمر 08/06 ربطت العلاقة بين إدارة تسيير الموارد البشرية وإدارة الكفاءات وهذا إعمالا بالإتجاه الحديث للإصلاحات الإدارية والتي أقرته لجنة إصلاح هيئات ومهام الدولة قد حثت في تقريرها على ضرورة ترشيد موارد قطاع الوظيفة العمومية وتقوية قدرة نشاط المؤسسات والإدارات العمومية وهذا هو الربط بين تسيير الموارد البشرية وإدارة الكفاءات ومن هنا فقد صدر الأمر 08/06 مرتكزا على الإتجاه الحديث لإدارة تسيير الموارد البشرية و إدارة الكفاءات حيث نستطيع تحديد ما يلي : الأمر 03/06:

1- الأمر 03/06 جاء بتقنين جديد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

2- الأمر 03/06 يوفر العديد من الأليات المرتبطة بإدارة الكفاءات.

3- الأمر 03/06 يوفر أليات لتقييم الكفاءات.

4- الأمر 03/06 يوفر أليات لمشاركة واسعة للموظفين.

5- القانون الأساسي للوظيفة العمومية يكرس مبدأ المرونة ويترك هوامش تصرف للإدارة. ولكن ورغم ما أدخل من إصلاحات على تسيير الموارد البشرية في مجال الوظيفة العمومية تبقى إشكالية المصادقة على مخططات تسيير الموارد البشرية واردة ليومنا هذا حيث هناك الكثير من المخططات الخاصة بالمؤسسات الإدارية تبقى مدة طويلة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العامة من أجل المصادقة عليها وهذا ما جعل العديد من المناصب المالية الشاغرة لا تسجل في السنة المالية المعنية ولكن تسجل في السنة المالية القادمة وهذا ما أدخل العديد من القطاعات في صراعات مباشرة مع المديرية العامة للوظيفة العمومية وهو ما صرح به وزير

[1] – أبو السعود محمد احمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشاة المعارف، الإسكندرية، مصر،ص62.

التربية والتعليم السابق حيث حمل تأخر إستيعاب الأساتذة المتقاعدين لعدم حصول المؤسسات الإدارية على مصادقة المديرية العامة للوظيفة العمومية ومنه وجب الحرص على الحصول على المصادقة في وقت أقصر وهي مسؤولية المديرية العامة للوظيفة العمومية حيث أنها مطالبة بمضاعفة العمل من أجل تحضير كل المصادقات.[1]

الفرع الثالث: دور المديرية العامة للوظيفة العمومية في مجال عصرنة تقنيات التسيير.

إن وظيفة التسيير المرتبطة بالوظيفة العمومية عرفت تطورا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة فهي بصفة عامة لا تخلو من أبعاد ثلاثة متكاملة:

1- البعد القانوني الذي يحدد حقوق الموظفين وواجباتهم ، وكذا الإطار المرجعي لعلاقاتهم بالإدارة.

2- البعد الإقتصادي الذي فرض نفسه بصفة تدريجية نتيجة تضخم النفقات العمومية ، وعامل الندرة الذي الذي ما أنفك يميز الموارد المالية للدولة.

3- البعد الإنساني والعلاقات الإنسانية الذي يحاول أن يأخذ بعين الإعتبار البعد النفساني والإجتماعي للموظف.[2]

وإنطلاقا من هذه المعطيات يمكن تحديد مفهوم التسيير في الوظيفة العمومية وخصائص ومميزات التسيير في الوظيفة العمومية.

1- **مفهوم التسيير في ميدان الوظيفة العمومية:** لمفهوم التسيير في الوظيفة العمومية مدلولان :

أ- **المدلول الأول:** يحتوي على مجموع المقدرات والإجراءات الفردية والجماعية التي ينبغي اتخاذها في الأمد القصير للتحكم في عملية تسيير الموارد البشرية على مختلف مستوياتها وأشكالها وأهدافها.

ب- المدلول الثاني: فيستهدف ضمان الانسجام بين مختلف القطاعات التابعة للوظيفة العمومية والتنسيق بينها على مستويات ثلاث هي :

- على المستوى المالي علما بأن أجور الموظفين تشكل حصة الأسد في مجموع نفقات التسيير للدولة والجماعات المحلية.[3]

[1]- سعيد مقدم ، مرجع سابق.ص44.

[2] - نفس المرجع ، نفس الصفحة.

[3] - أنس قاسم محمد ،مرجع سابق،ص 41

- على المستوى القانوني إنطلاقا من طبيعة الوظيفة العمومية وإعتبارا لكون ممارستها مظهر من مظاهر الحقوق المدنية للمواطن، وهي تفترض وجود إطار قانوني مرجعي ووطني يضمن حظوظا متساوية لجميع المواطنين.
- على المستوى السياسي لأن الوظيفة العمومية من المؤسسات الوطنية تستدعي تمثيلا متواصلا على مستوى الحكومة يشارك بصفة مباشرة في رسم السياسة العامة للدولة في هذا الميدان.
- وإذا كانت مناهج التسيير على الصعيد القانوني قد ساهمت إلى حد كبير في إصلاح الوظيفة العمومية، وبروزها على الساحة المؤسساتية من خلال الإعتناء بالجانب التشريعي والتنظيمي، فإن أهم ما ميز تسيير الوظيفة العمومية من الناحية التقنية والفنية هو بقاؤه أسيرا للمنظور القانوني والمحاسبي، الذي سرعان ما أثبت حدوده بحيث:
- لا يمكن أن نحصر تواجد الإنسان ونشاطه في الإدارة، في أرقام تزيد تنقص حسب التطورات[1].
- لا يمكن أن تقتصر وظيفة التسيير على تطبيق لنصوص تشريعية والتنظيمية وتعليمات جافة بدون أي مراعاة للبعد النفساني والإجتماعي المرتبطة بمصير الأفراد وعلاقاتهم بالإدارة والخدمة العمومية ، فالوظيفة العمومية ليست مجرد عملية بناء قانونية فهي جديرة بالدراسة كواقع سوسيولوجي.

2- خصائص ومميزات التسيير في قطاع الوظيفة العمومية:

إن عملية التسيير في قطاع الوظيفة العمومية تختلف عن تلك المعتمدة داخل المؤسسات الصناعية والتجارية الخاصة، وذلك بالنظر إلى طبيعة نشاطها والغاية التي أنشئت من أجلها والمستنبطة من قواعد القانون العام، ويتجلى ذلك الإختلاف من خلال المميزات والخصائص التالية:

أ- الرقابة والخضوع للقانون:

إن المؤسسات والإدارات العمومية لا تتمتع بإستقلالية كافية في أداء مهامها، فليس للمؤسسة أو الإدارة العمومية مثلا الحق في تغيير هيئاتها حسب المستجدات والمتغيرات مما يصعب من مهمتها في تحقيق أهدافها " فالهيكل التنظيمي مصادق عليه من طرف عدة هيئات وصية"،وكذلك في تحديد تلك الأهداف حيث تخضع للقوانين الجارية وإلى الأهداف العامة المسطرة في السياسة العامة للوظيفة

[1] - نفس المرجع، نفس الصفحة.

العمومية لذلك فهي تحت رقابة مزدوجة: رقابة وصاية " كالوظيفة العمومية المراقب المالي ، المفتشية العامة المالية، مجلس المحاسبة...الخ" ورقابة السلطات الرئاسية الأعلى منها وهي متعددة بالإضافة إلى الرقابة السياسية من جهة ثانية "من قبل البرلمان والجمعيات والأحزاب السياسية " ويزيد ذلك حدة على مستوى الجماعات المحلية من طرف الهيئات المنتخبة في البلديات والولايات[1].

ب_ المركزية الشديدة في التسيير:

تعتبر المركزية الشديدة في التسيير نتيجة حتمية لتطبيق مبدئي الرقابة الوصائية و الشرعية فالحرص على تطبيق القوانين من طرف الإدارة أثناء مزاولة نشاطها يتطلب الرقابة المستمرة مما أدى إلى مركزية اتخاذ القرارات و التسيير داخل المؤسسات و الإدارات العمومية و إستثنائية التفويض من جهة إضافة إلى المركزية الشديدة من قبل الإدارات العليا التي تمارس الرقابة الوصائية على أعمال المرافق التابعة لها "رقابة قبلية و بعدية " خاصة في المجال المالي " حين إعداد مشروع الميزانية وعند تنفيذها " وفي مجال التوظيف و الترقية و كذلك في مجال تحضير الدورات التكوينية وهذا ما يتطلب إجراءات معقدة و مطولة في تنفيذ أعمالها مما يؤدي في أغلب الأحيان إلى تضييع الوقت و الجهد عكس المؤسسات الخاصة التي يكون فيها التفويض و المشاركة هما القاعدة و المركزية هي الإستثناء و إنطلاقا من هنا و بالمقارنة مع الوظيفة العمومية في الجزائر يظهر جليا أن أغلب القرارات التي تلعب دور رئيسي في تسيير الوظيفة هي قرارات مركزية تتخذ على مستوى الإدارات المركزية و تطبق في الإدارات المحلية ومن غير المعقول أن تكون الإدارة المركزية على علم بكل جوانب الوظيفة العمومية في الإدارات المحلية ومنه فعلى المديرية العامة للوظيفة العمومية التخفيف من القرارات المركزية و إعطاء فرصة أكبر للإدارات المحلية المشاركة و وضع طرق تسيير تتماشى و واقعها و كذاك حاجة المواطن لها حيث تنحصر طرق و مخططات التسيير على مستوى الإدارات العمومية في مخططات تسيير شهرية مع غياب مخططات التسيير الأسبوعية أو اليومية وهذا ما إتجهت إليه. الإدارات في الدول المتقدمة ومنه كان لزاما على المديرية العامة للوظيفة العمومية تطبيق أنظمة تسيير طويلة المدى و أخرى قصيرة المدى بإشراك الإدارات المحلية في إقتراح طرق تسيير عصرية تتماشى و واقع الوظيفة العمومية الحديث[2].

المطلب الثاني: دور المجلس الأعلى للوظيف العمومي في الإصلاح الإداري

[1] المعداوي محمد يوسف ، مرجع سابق،ص55.

[2] - المعداوي محمد يوسف ، مرجع سابق،ص55.

يمثل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية هيئة للتشاور في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر و هذا طبقا للمادة 58 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية حيث يمثل الهيئة المركزية المرتبطة مباشرة مع الحكومة و هذا بالنظر للصلاحيات الممنوحة له قانونا خاصة في تحديد و ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية و بالنظر لأهمية الوظيفة العمومية في البناء الهيكلي لسياسة الدولة أصبح لزاما على المجلس الأعلى للوظيفة العمومية أن يتدخل بشكل واضح و فعالا في مجال إصلاح الوظيفة العمومية و منه الإصلاح الإداري بما أنه الجهة التي لها صلاحية ضبط أي تعديلات على سياسة الدولة في مجال الوظيفة العمومية.[1]

الفرع الأول : دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية في مجال الدراسة و التحليل لواقع الوظيفة العمومية

إن وضع سياسة ثابتة و رشيدة للوظيفة العمومية يتطلب السهر على تنظيم الوظائف وفق شروط تتعلق بها حتى يتوفر المناخ الملائم لتقديم الخدمات للجمهور كالإستقرار و الأمن و الإستمرارية في العمل و بالنظر لإتساع مجال الوظيفة العمومية و تعاظم دورها في الدولة و كذلك تزايد الفئات المنتمية لها حيث وصل عدد الموظفين في الجزائر إلى ما يفوق 02 مليون موظف بين مثبت و متربص و متعاقد وهذا ما أفرز العديد من الإختلافات بين الفئات المنضوية لقطاع الوظيف العمومي و كذلك إختلاف و تباين شروط العمل و ظروفه و الصعوبات المتعلقة به حيث يختلف كل سلك عن سلك أخر و كل قطاع عن قطاع أخر وهذا ما جعل من دراسة واقع الوظيفة العمومية في الجزائر أمرا معقدا و صعب التحليل حيث من غير المعقول أن تقوم هيئة واحدة فقط بدراسة و تحليل واقع الوظيفة العمومية مع كل التباينات بين الموظفين و قطاعاتهم.[2]

إن إعطاء صلاحية دراسة واقع الوظيفة العمومية في الجزائر للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية كهيئة إستشارية ذات تركيبة متنوعة هو أمر إيجابي ولكن بالنظر لإمكانيات المجلس الأعلى للوظيفة

[1]- أنس قاسم محمد ، مرجع سابق،ص42.
[2] - أنس قاسم محمد ، مرجع سابق،ص42.

العمومية لا يمكنه الوصول إلى أي نتائج علمية دقيقة حيث يتوجب عليه الإستعانة بمعاهد متخصصة في الدراسة و التحليل و كذلك الجامعات و مراكز الإحصاء .

إن تحليل واقع التشغيل في الجزائر يستوجب إعطاء صلاحيات أكبر و إمكانيات أكبر للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية و فتح قنوات إتصال مباشرة بين المجلس الأعلى للوظيفة العمومية و الإدارات الدنيا خاصة قسم تسيير الموارد البشرية و التي لها من التجربة ما يسمح لهابإعطاء صورة واضحة عن متطلبات التوظيف في الجزائر و جعل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية جهة طعن في القرارات الخاصة بالوظيف العمومي وهذا من أجل إقحام المجلس الأعلى للوظيفة العمومية في الحياة الوظيفية الفعلية و إعطاءه مجال لمعرفة مشاكل و معوقات الوظيفة العمومية إنطلاقا من طعون الموظفين التي تعطي صورة واضحة عن مدى إنسجام الإدارة مع الموظفين أو عدم الإنسجام هذا ما يبعد المجلس الأعلى عن العمل الروتيني و وضعه حبيس المكاتب و التقارير التي غالبا ما تكوم مغلوطة و غير محايدة و هو عكس ما هو عليه المجلس الأعلى للوظيف العمومي في فرنسا حيث يعتبر جهة طعن في القرارات الوظيفية مما جعله معايش لواقع الوظيفة العمومية[1].

من أجل تحليل و دراسة واقع الوظيفة العمومية وجب توسيع صلاحيات المجلس الأعلى للوظيفة العمومية و جعله جهة طعن في القرارات الخاصة بالمسار الوظيفي و هو ما يساعد أيضا في تخفيف الضغط على المديرية العامة للوظيفة العمومية في مجال النظر في الطعون المقدمة لدى مصالحها خاصة في طعون نتائج المسابقات و أيضا تدعيم المجلس الأعلى للوظيف العمومي بجهاز إداري متخصص في الإحصاء و التحليل مع العلم أننا لم نجد أي إشارة تدل على التعاون بين المجلس الأعلى للوظيفة العمومية و الديوان الوطني للإحصاء مع ما للدراسات و الإحصائيات التي يقدمها الديوان الوطني للإحصاء من أهمية تساعد في وضع سياسة علمية و دقيقة للوظيفة العمومية[2].

الفرع الثاني : دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية في مجال الإحصاء و التصنيف

على الرغم من أن عملية التوظيف جد معقدة إلا أن للتوظيف أهمية كبيرة مرتبطة أساسا بمستقبل المؤسسة و الأفراد معا و تظهر سياسة أهمية التوظيف كأسلوب علمي تستخدمه الإدارة كعامل حيوي في ترشيد عملياتها كالإختيار و التعيين و وضع سياسة للأجور و جعلها قائمة على الموضوعية و العدالة ضمن سياستها الداخلية المبنية على مبدأ تكافؤ الفرص و تعد عملية تحليل و

[1]- أنس قاسم محمد ،مرجع سابق ص 43.

[2]- المصدر نفسه ،ص44.

تصنيف الوظائف بالنسبة لإدارة تسيير الموارد البشرية محور الميزانية ذلك أنه يشمل الأسس و المعايير و الضوابط التي تقوم عليها عمليات شؤون الموظفين ذات العلاقة بالوظيفة و الموظف ولهذا يعتبر تصنيف الوظائف الأساس في وضع أي سياسة للوظيفة العمومية حيث إذا لحق عملية إحصاء و تصنيف الوظائف أي خطأ في المعلومات أو إهمال في البيانات فإنه يؤثر في صحة نظام التقييم و سلامة الإعتماد عليه و تكمن أهمية عمل إحصاء و تصنيف الوظائف العمومية في ما يلي:

- تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف كالتعيين و الإختيار و الترقية و النقل و التكليف بالعمل.
- تقديم معلومات تفصيلية عما يجب للعاملين القيام به من واجبات و مسؤوليات و كذا العلاقات بالوظائف الأخرى.
- معرفة أنواع الوظائف و مستوياتها و مطالب شغلها يساهم بالبحث و الإختيار للأفراد المناسبة لها وفق مبدأ الوظيفة للموظف.[1]
- تحديد الدوائر و الإختصاصات و المسؤوليات و توزيع العمل بأسلوب موضوعي يمكن مساعدة الرؤساء بمراقبة الأعمال من جهة و تحفيز القائمين بها من جهة أخرى.
- يساعد على بناء نظام عادل للأجور قائم على أهمية الأعمال و الكفاءات المخصصة لهاومنه فإن برنامج تصنيف و إحصاء الوظائف يحقق و يعطي دعما لمحاولة تحقيق توازن نظم التوظيف من خلال تصميم نظام ووضع سياسة توظيف عادلة قائمة على أسس الكفاءة و الجدارة مستبعدة كل أشكال المحسوبية و نظام أجور فعال و كذلك نظام أتصالات و تنسيق من خلال توضيح قنوات الإتصال و علاقات الوظائف و يكون عبر تحديد الوظيفة كخطوة أولى ثم إعتماد نتائجه للبحث عن الرجل المناسب لها الذي هو غاية في التنمية و أداتها في نفس الوقت فإنه من المهم أيضا إستيعاب حركية أخلاقيات و قيم العمل العمل و التي تؤثر في السلوك التنظيمي للإدارات من خلال تأثيرها على وحدة أساسية من الإدارة و هي الوظيفة فحسب إختيار الوظائف و دراستها و تحليلها من شأنه أن يساهم في إيجاد سياسة واضحة للتوظيف و التي من خلالها تخلق دعما و تطويرا لقرارات أفرادها خدمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.[2]

[1] - حمدي أمين عبد الهادي ،مرجع سابق.ص26.

[2]- نفس المرجع ، نفس الصفحة.

- تزداد أهمية هذه السياسة خاصة في ظل التحولات الإقتصادية التي يعرفها الإقتصاد و التي تركز أساسا على ضبط التسيير و الرفع من كفاءة الأفراد في المؤسسات تحقيقا للكفاءة الإنتاجية هذا بالإضافة إلى إدخال التقنية الحديثة في الأعمال و أثرها على أنواع الأعمال و محتوياتها و المهارات اللازمة لأدائها مما أوجد تخصصات جديدة لم تكن موجودة من قبل كوظائف المعلوماتية تقنيات التفاوض التسويق....الخ.
- مما سبق يظهر جليا أن سياسة التوظيف أي الإحصاء و التصنيف يلعب دورا كبيرا في عملية إصلاح الوظيفة العمومية و الذي ينعكس إيجابا على عملية الإصلاح الإداري حيث أن المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يستشار في وضع سياسات التوظيف الحكومية و كذلك في وضع النصوص القانونية الخاصة بالوظيفة العمومية ومنه فوضع الإطار الصحيح للوظيفة العمومية بالمقارنة مع متطلبات عصرنة الإدارة و التطورات السياسية و الإقتصادية حيث يضع المجلس الأعلى للوظيفة العمومية كل الرؤى المتطورة لسياسة التوظيف بين أيدي الحكومة هذا ما يدفع الأخيرة لإتخاذ إجراءات صحيحة و فعالة في مجال التوظيف[1].

الفرع الثالث :دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية في مجال علاقته بالحكومة

- يتوقف نجاح النظم الحديثة على مدى توجهها نحو الإستعانة بالهيئات الإستشارية التي تعمل على مساعدتها في إتخاذ القرارات و الرفع من مستوى أداء الأجهزة الإدارية و العمل على محاولة إشراك جميع الهيئات في إتخاذ القرارات و ذلك تكريسا لمبادئ الديمقراطية و سعيا نحو تحقيق التنمية على جميع الأصعدة السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية و تحقيق ذلك يبقى مرهونا بالدور الذي تؤديه الهيئات الإستشارية.[2]

- يعتبر إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بموجب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة1966 بمثابة توجه حديث للدولة الجزائرية الناشئة و التي أخذت بفكرة الهيئات الإستشارية لمساعدة الإدارة على إتخاذ القرارات الصحيحة الصحيحة وقد أنشئ المجلس الأعلى للوظيفة العمومية لتأطير أحسن للوظيفة العمومية وهذا لأهميتها في إرساء دولة المؤسسات و إعطاء حيز أكبر للنقاش و إبداء النصح في مجال التوظيف وهذا بموجب المرسوم رقم142/66 المؤرخ في 06يونيو 1966 حيث و بموجب المادة الأولى يقوم المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بدراسة المسائل

[1] - قاسمي الحبيب و بن عبو الجيلالي،مرجع سابق،ص103.
[2] - نفس المرجع ، ص 104.

ذات الطابع العام المتعلقة بالموظفين والتي يحيلها عليه الوزير المكلف بالوظيفة العمومية أو أحد أعضائه ثم يبدي المجلس الأعلى أراءه و يقدم التوصيات و أيضا في الامر 03/06 فقد أبقى المشرع الجزائري على الطابع الإستشاري للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية مع توسيع في الصلاحيات ولكن لم يحدد المشرع ما إذا كانت هذه الإستشارة إجبارية أم أنها مرفقة برأي واجب الأخذ به أو أنها إستشارة غير ملزمة وهذا ما جعل علاقة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية غير واضحة مع الحكومة و أيضا عدم تفعيل دوره أدى لتعطيل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية حيث لحد الأن لم يجتمع المجلس ولا يوجد أي أثر لقرارات أو دراسات منبثقة عنه هذا ما سهل من هيمنة المديرية العامة للوظيفة العمومية على تنظيم و تأطير الوظيف العمومي في الجزائر و كذلك في علاقتها مع الحكومة و بالضبط مع وزارة المالية حيث أصبح وضع سياسات التوظيف في الجزائر محصور بين وزارة المالية و المديرية العامة للوظيف العمومي.[1]

- لغاية صدور الأمر03/06 بقي دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية غير مفعل و علاقته بالحكومة غير واضحة و ليست لها أطر قانونية واضحة و هذا بسبب عدم صدور النص التنظيمي الخاص به حيث يمكن القول أن صلاحيات المجلس الأعلى للوظيف العمومي و أليات عمله مع الحكومة تبقى في إطار العموميات وهذا ما يؤثر سلبا على وضع سياسات التوظيف في الجزائر مع بروز أهمية الهيئات الإستشارية في الإدارة الحديثة وهذا ما يدفعنا إلى المطالبة بالإسراع بإصدار النص التنظيمي الخاص بالمجلس الأعلى للوظيفة العمومية و تحديد آليات عمله و إجتماعاته مع الحكومة بكل وزاراتها و كذلك تحديد نوع الإستشارة التي يصدرها و مدى إلزاميتها للحكومة فبالمقارنة مع المجلس الاعلى للوظيفة العمومية في المغرب فهذا الأخير يتوفر على بوابة إلكترونية تشمل كل ما يتعلق بالمجلس الأعلى للوظيفة العمومية من نظامه القانوني إلى أعضاءه إلى حصيلة أعماله إبتداءا من سنة 2002الى غاية 2010 و هذا ما هو مطالبة به هيئات تسيير الوظيف العمومي في الجزائر من أجل عصرنة الإدارة و الوظيفة العمومية و يدخل تفعيل دور المجلس الأعلى للوظيف العمومي في مجال الإصلاح الإداري و الذي تسعى الدولة الجزائرية لإرساء أساساته و لن يتم هذا إلا بفتح فضاءات أكبر للتشاور و المناقشة بين هيئات تسيير الوظيف العمومي و الحكومة .

[1] - سعيد مقدم ، مرجع سابق،ص46.

خلاصة الفصل الثاني :

إنه لمن الخطأ القول بأن السلطات العمومية الجزائرية بقيت مكتوفة الأيدي وتقاعست عن محاولة إصلاح الوظيفة العمومية، والدليل على ذلك الإرادة السياسية البادية عبر مختلف مراحل تطور هذه الأخيرة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، و التي ترجمتها النصوص القانونية الصادرة بهذا الشأن، بدءا بالأمر 133/66المؤرخ في 02جوان 1966إلى غاية صدور الأمر 03/06المؤرخ في . 15جويلية 2006المتضمنين القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. بالإضافة إلى مختلف البرامج الحكومية التي سعت وما زالت تسعى إلى تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها قطاع الوظيفة العمومية من خلال القضاء على بعض المظاهر السلبية، والعمل على تبسيط بعض الإجراءات الإدارية، وكذا عصرنة الهياكل الإدارية وتزويدها بمختلف الأجهزة التكنولوجية الحديثة. غير أن تلك الإصلاحات لم ترق إلى مستوى النهوض بالمورد البشري باعتباره المحور الرئيس لعصرنة أية منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها أو الأهداف التي أنشئت من اجلها، وخاصة لما يتعلق الأمر بجهاز بحجم الوظيفة العمومية.

إن القيام بإصلاحات في هذا القطاع يبقى بدون جدوى إذا كان الموظفون العموميون لا يمتلكون الكفاءة الضرورية لتجسيدها على أرض الواقع.

فهرس المحتويات

العنوان **الصفحة**

شكر

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

ملخص

مقدمة عامة [أ – و]

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للوظيفة العمومية وإدارة الكفاءات [2–33]

تمهيد:..... 2

المبحث الأول : ماهية الوظيفة العمومية..... 3

المطلب الأول : مفهوم الوظيفة العمومية..... 3

الفرع الأول : تعريف الوظيفة العمومية..... 3

الفرع الثاني : المبادئ التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الجزائر..... 7

الفرع الثالث: أنظمة الوظيفة العمومية..... 9

المطلب الثاني: تنظيم الوظيفة العمومية..... 14

الفرع الأول: مراحل تطور الوظيفة العمومية والعوامل المساعدة في صياغة قوانينها..... 14

الفرع الثاني :مميزات التسيير في الوظيفة العمومية..... 21

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات..... 23

المطلب الأول: مفهوم ومميزات الكفاءات 23

الفرع الأول: مفهوم الكفاءات..... 23

الفرع الثاني: موارد وخصائص الكفاءات 26

الفرع الثالث: أنواع الكفاءات..... 28

المطلب الثاني: ماهية إدارة الكفاءات 29

الفرع الأول: تعريف إدارة الكفاءات..... 29

الفرع الثاني : مقاربات إدارة الكفاءات..... 30

الفرع الثالث :أهداف إدارة الكفاءات..... 32

خلاصة الفصل الأول..... 33

الفصل الثاني :متطلبات العصرنة و تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيف العمومي..... [35-73]

تمهيد..... 35

المبحث الأول :متطلبات العصرنة في الوظيفة العمومية..... 37

المطلب الأول :ضرورة تحسين علاقة الإدارة بالمواطنين..... 38

الفرع الأول :ديمقراطية الإدارة ضمان مشاركة المواطنين..... 39

الفرع الثاني :إرضاء حاجيات المواطنين ضمان لاستمرارية المرافق العمومية للإدارة..... 40

المطلب الثاني :ضرورة تحقيق الوظيفة العمومية للفاعلية و الفعالية..... 42

الفرع الأول :القدرة التنافسية للدولة مرتبط بفاعلية وظيفتها العمومية..... 42

الفرع الثاني :علاقة الوظيفة العمومية بالأداء..... 43

الفرع الثالث :عقلنة التسيير في الوظيفة العمومية لتحقيق الفاعلية..... 44

المبحث الثاني :تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومية..... 46

المطلب الأول :دور المديرية العامة في الإصلاح الإداري..... 46

الفرع الأول :دور المديرية العامة في مجال التكوين..... 46

الفرع الثاني :دور المديرية العامة في مجال تحديث الموارد البشرية و إدارة الكفاءات..... 51

الفرع الثالث: دور المديرية العامة في مجال عصرنة تقنيات التسيير..... 64

المطلب الثاني : دور المجلس الأعلى للوظيف العمومي في الإصلاح الإداري 67

الفرع الأول :دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية في مجال الدراسة و التحليل لواقع الوظيفة العمومية..... 68

الفرع الثاني : دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية في مجال الإحصاء والتصنيف..... 69

الفرع الثالث :دور المجلس الأعلى للوظيفة العمومية في مجال علاقته بالحكومة..... 71

خلاصة الفصل الثاني..... 73

الفصل الثالث: جانب تطبيقي – بلدية العمارية–..... [75–100]

تمهيد:..... 75

المبحث الأول:منهجية الدراسة وحدودها..... 76

المطلب الأول: منهجية الدراسة..... 76

الفرع الأول :المنهج الوصفي والتحليلي..... 76

الفرع الثاني : الاستبيان..... 76
المطلب الثاني : حدود الدراسة..... 77
الفرع الأول : الحدود الزمنية والمكانية والبشرية..... 77
الفرع الثاني : مدخل عام إلى البلدية..... 77
الفرع الثالث : مراحل تطور نظام البلدية..... 81
المطلب الثاني : إدارة البلدية و الرقابة عليها 84
الفرع الأول: الأمانة العامة و المصالح الإدارية 84
الفرع الثاني : الرقابة على الأشخاص..... 86
الفرع الثالث: الرقابة على الهيئة (المجلس)..... 87
المبحث الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة 91
المطلب الأول:عرض وتحليل نتائج متعلقة بالكفاءات البشرية..... 91
المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بفاعلية إدارة الكفاءات..... 95
خلاصة الفصل الثالث..... 100
خاتمة عامة..... 102
نتائج الدراسة..... 103
اقتراحات 105
قائمة المصادر والمراجع..... 107
الملاحق

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد

إلى من كلّله الله بالهيبة والوقار... إلى من علّمني العطاء دون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.

أرجو الله أن يمدّ في عمره ليقطف ثمارا بعد طول انتظار

الماس الذي لا ينكسر..نبع العطاء الذي زرع الأخلاق بداخلي و علمني طرق الارتقاء....إلى أبي الطيب

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب و الوفاء... إلى معنى الحنان و التفاني... إلى بسمة الحياة و سر

الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها دواء جراحي إلى القلب الناصع... إلى من تعجز

الكلمات عن وصفها وتسكن أمواج البحر لسماع اسمها "أمي الغالية"

ملائكة الأرض..شقائق النعمان..الذين احتضنوني وزرعوا الورد في طريقي.. إلى من شملوني بالعطف وأمدوني

بالعون ،و حفزوني للتقدم... إلى أشقائي أخي هشام* أختي حياة * *أخي عادل و الكتكوت هيثم*

إلى رفاق الدرب أروع و أصدق البشر...إلى إخوتي الذين لم تلدهم أمي ...إلى زملائي في الدراسة و خاصة

زميل البحث*يوسف*.

إلى إبراهيم*مراد*رابح*محمد* توفيق *محمد*نصر الدين*خالد*حسام*طارق*

وليد*احسن*بوزيان*ياسين*منير*سيدعلي ...إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

الذين رفعوا رايات العلم و التعليم واخمدوا رايات الجهل و التجهيل إلى أساتذتي الأفاضل دون استثناء

خاصة الدكتور سالمي رشيد.

اهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من قال:

لا إله إلا الله محمد رسول الله

سائلا المولى عز وجل أن يوفقني لما يحبه و يرضاه

لكم جميعا اهدي سهري وتعبي و جهدي .

احمد

خاتمة عامة :

إنه لمن الخطأ القول بأن السلطات العمومية الجزائرية بقيت مكتوفة الأيدي وتقاعست عن محاولة إصلاح الوظيفة العمومية، والدليل على ذلك الإرادة السياسية البادية عبر مختلف مراحل تطور هذه الأخيرة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، و التي ترجمتها النصوص القانونية الصادرةبهذا الشأن، بدءا بالأمر133/66المؤرخ في 02جوان 1966إلى غاية صدور الأمر 03/06المؤرخ في 5جويلية 2006 المتضمنين القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. بالإضافة إلى مختلف البرامج الحكومية التي سعت وما زالت تسعى إلى تحسين نوعية الخدمات التي يقدمها قطاع الوظيفة العمومية من خلال القضاء على بعض المظاهر السلبية، والعمل على تبسيط بعض الإجراءات الإدارية، وكذا عصرنة الهياكل الإدارية وتزويدها بمختلف الأجهزة لتكنولوجية الحديثة.

غير أن تلك الإصلاحات لم ترق إلى مستوى النهوض بالمورد البشري باعتباره المحور الرئيس لعصرنة أية منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها أو الأهداف التي أنشئت من اجلها، وخاصة. لما يتعلق الأمر بجهاز بحجم الوظيفة العمومية.

إن الوظيفة العمومية الجزائرية لم تعد تضطلع حاضرا برسالتها الكاملة، بفعل التغيرات والتحولات الجديدة والمستجدة التي يفرضها العالم اليوم، ولم يعد بإمكانها تجنب أو إهمال تطلعات ومطالب المواطن بتحسين الخدمات المقدمة إليه، ومواجهة الوعي المتزايد الذي يعرفه المجتمع اليوم.

كما أن الوظيفة العمومية الجزائرية، اليوم، بحاجة ملحة وماسة إلى تدابير وإجراءات ناجعة تضمن التكيف والعصرنة من خلال المرونة في المعاملات والترشيد في التسيير كإدارة خدمات قائمة على الأهداف والنتائج تسعى إلى تحقيق الفعالية والفاعلية.

إن القيام بإصلاحات في هذا القطاع يبقى بدون جدوى إذا كان الموظفون العموميون لا يمتلكون الكفاءة الضرورية لتجسيدها على ارض الواقع وعليه، فان الكفاءة تشكل احد الشروط المسبقة والهامة، ورهانا حاسما لعصرنة الوظيفة العمومية، لأنها وحدها التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بالارتقاء إلى مستوى المهام الجديدة التي تفرضها العصرنة ولضمان وجود الكفاءة الضرورية في كل وقت وحين، ينبغي على المؤسسة والإدارة العمومية مقارنة الأهداف

المراد تحقيقها في المدى المتوسط مع الكفاءات المتاحة، حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحديد التعديلات والتصحيحات اللازمة حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي يجب أن تراهن عليها الوظيفة العمومية من اجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و العملية و السلوكية للموظف العمومي حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التي تطرأ على المؤسسات و الإدارات العمومية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، و تحقيق الفعالية و الفاعلية في الأداء.

ولما بات الواضح أن إدارة الكفاءات ذات أهمية كبيرة بالنسبة لقطاع الوظيفة العمومية وهذا بالنظر إلى المزايا العديدة التي تتصف بها هذه الأخيرة، فإن تطبيقها بصفة مباشرة وتلقائية على المؤسسة والإدارة العمومية الجزائرية قد يكون سببا رئيسيا في فشل هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها ميدانيا.

إن النقل المباشر لتقنيات إدارة الكفاءات في قطاع الوظيفة العمومية، قد يؤدي إلى تبني قرارات بعيدة عن الواقع، فالاستلهام من نجاحات القطاعات الأخرى شيء جميل ، لكنه من الخطأ الفادح تطبيق تلك التجارب، وإن كانت ناجحة، دون احترام خصوصيات قطاع الوظيفة العمومية. لذلك إذا أردنا النجاح في إدخال هذه الأساليب الحديثة، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار، الصعوبات و العراقيل التي قد تواجه عملية تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومية من الناحية التنظيمية الهيكلية وحتى التسييرية، ثم محاولة استغلال أهم المكاسب التي كرستها القوانين الأساسية والتي تسمح بتطبيق إدارة الكفاءات في هذا القطاع.

اختبار الفرضيات :

1-تعتمد الوظيفة العمومية في النظام المغلق على نظام المهنة الدائمة التي تتسم بصفة الدوام والاستقرار، حيث ينخرط فيها الموظفون الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لتقلدها، ويظلون يتدرجون في مدارجها، ويربطون حياتهم بها و هذه المهنة ذات طابع مميز و تخضع لقانون متميز ومستقل كلية عن القانون الخاص. وهذا ما ينفي الفرضية الأولى.

2- إن عصرنة الوظيفة العمومية، ليست بالأمر الهين، وذلك بالنظر إلى التحديات التي تفرضها العولمة.ومن اجل هذا عمل القانون الأساسي العام للوظيفة العامة رقم06 /03 ،على تكريس العديد

من المبادئ حيث يتجلى ذلك بوضوح من خلال قراءة في صياغته القانونية، التي تضمنت جملة من الأهداف، نذكر تلك التي لها علاقة بعصرنة الوظيفة العمومية، و هي:

- ضرورة تحسين العلاقة بين الإدارة العمومية و المواطن .
- ضرورة تحقيق الوظيفة العمومية للفعالية و الفاعلية .
- ضرورة تكيف الوظيفة العمومية مع انعكاسات العولمة .وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

3- من الخطأ القول بأن السلطات العمومية الجزائرية بقيت مكتوفة الأيدي وتقاعست عن محاولة إصلاح الوظيفة العمومية،ولكن الوتيرة التي تسير بها بطيئة وهذا ما يعكسه حال قطاع الوظيفة العمومية اليوم وحال الموظف العمومي رغم التقدم الواضح في قيمة الخدمات المقدمة.هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

نتائج :

يمكن اقتراح جملة من النتائج التي تم استلهامها من واقع الدراسة البحثية، والتي ربما تكون مناسبة لإرساء أساليب إدارة الكفاءات داخل قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية والمساهمة في عصرنتها :

- ضرورة اضطلاع الوظيفة العمومية الجزائرية برسالتها الكاملة في ظل التغيرات والتطورات التي تفرضها العولمة و مواجهة الوعي المتزايد الذي يعرفه المجتمع اليوم المواطن بتحسين الخدمات المقدمة إليه.
- اعتماد إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية من شأنها أن تضع الوظيفة العمومية الجزائرية في موقع يجعلها قادرة على مواجهة التحولات وتحقيق رسالتها المستقبلية.
- التركيز على التكوين كعملية استثمارية يتم من خلالها إكساب الموظفين العموميين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء مهامهم بكفاءة و ذلك من خلال تحديد الأهداف والاحتياجات التكوينية بدقة وبطريقة علمية، واعتماد مناهج بيداغوجية تسمح باكتساب الكفاءات الضرورية.

- مراعاة خصوصية قطاع الوظيفة العمومية في عملية إدخال أساليب إدارة الكفاءات وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الصعوبات والعراقيل التي قد تواجه تلك العملية، لا سيما من الناحية التنظيمية، الهيكلية و التسييرية.
- إستغلال أهم المكاسب التي يكرسها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وذلك بالنظر إلى دوره في تقنين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية داخل هذا القطاع، وتوفيره لعدة آليات مرتبطة بإدارة الكفاءات كآلية تحليل وتوصيف الوظائف،تقييم الكفاءات وآلية مشاركة الموظفين.

بالإضافة إلى تكريسه لمبدأ المرونة من خلال القوانين الأساسية الخاصة، وتركه هوامش تصرف للإدارة في مجال توظيف و تنمية و تثمين الكفاءات.

لقد حاولنا من خلال هذا البحث المتواضع، معالجة موضوع الدراسة في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، ومنه لا يمكن اعتبار أن البحث أحاط بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده.

الاقتراحات:

وبهذا الصدد نقترح بعض المواضيع المستقبلية في هذا المجال و هي :

- التوظيف و أثره على أداء المؤسسات و الإدارات العمومية،.
- اثر تكنولوجيات الإعلام والاتصال على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية،
- الوظيفة العمومية و الحكم الراشد.

نسال الله تعالى التوفيق والسداد، إنه سميع قريب مجيب.

الإهداء

إلى من ربتني و أنارت دربي و أعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة

إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه أبي الكريم

أدامه الله لي

إلى كل العائلة

إلى حامي الوطن "فرولة"

إلى الكتاكيت الصغار نور الياسمين و محمد أمين

وإلي كل الأصدقاء قريب كان أو بعيد

إلى زميل البحث احمد

إلى زملائي و زميلاتي في الدراسة بالخصوص *ياسين* منير *موسى.

و كل دفعة2016

يوسف

الشكـــر

نشكر الله العلي القدير و نحمده الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا في انجاز هذا البحث المتواضع

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور سالمي رشيد الذي لم يبخل علينا بأي من النصائح و التوجيهات المفيدة طيلة فترة هذا البحث.

كما نشكر كل موظفي بلدية العمارية على تعاونهم الميداني, و كل من ساعدنا من قريب أومن بعيد في إنجاز هذا البحث .

نتقدم بالشكر أيضا المسبق لأعضاء لجنة المناقشة.

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين. الأول سنحاول تقديم عرض لمفهوم البلدية و بعض خصوصياتها ، أما المبحث الثاني خصصناه لدراستنا التطبيقية حالة بلدية العمارية ،حيث استخدمنا طريقة الاستبيان لعينة مكونة من 20 موظف من مختلف الرتب .حيث تمثل هذه العينة نسبة 23.5 بالمائة من مجموع موظفي البلدية.

المبحث الأول:منهجية الدراسة وحدودها

تعتبر اللامركزية هي النظام الذي يقوم على أساس تفتيت وتوزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة المركزية من جهة وبين هيئات ووحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي جغرافي من ناحية أخرى,مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات والهيئات اللامركزية,ومن بين هذه الوحدات اللامركزية وأشدها تطبيقا والتي تعتبر من أبرز صورها هي: البلدية .إذا ما هي البلدية ؟ وكيف كانت البلدية في الجزائر قديما ؟وما هي هيئاتها ؟وكيف تسير وتراقب إداريا ؟.

ومن خلال هذه التساؤلات هذا ما سوف نتطرق إليه في هذا العرض..

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول :المنهج الوصفي والتحليلي :

يعتمد هذا المنهج الوصفي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا .

الفرع الثاني : الاستبيان:

- **تعريف الاستبيان:**

إن الاستبيان وسيلة من وسائل الحصول على المعلومات وهو تصميم لمجموعة من الاسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث تقدم إلى عينة عشوائية من المجتمع للاجابة عليها .

- **أنواع الاستبيان:**

- **الأسئلة المفتوحة أو الشاملة:** وهذا النوع يتميز بانه يساعد المسؤول على التعبير بحرية وإسهام في الوقت نفسه يجعل التقارير مليئة بالاحصاءات والأرقام المفيدة.

- **الأسئلة المقفلة:** ويعتمد هذا النوع من الأسئلة على تصميم محدد بكلمات تستهدف الحصول على معلومات دقيقة تغطي مختلف النقاط.

المطلب الثاني : حدود الدراسة

الفرع الأول : الحدود الزمنية والمكانية والبشرية

- **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعة 2016/2015
- **الحدود المكانية:** لقد تمت هذه الدراسة في بلدية العمارية.
- **الحدود البشرية:** لقد تمت هذه الدراسة على عينة 20 موظف.

الفرع الثاني : مدخل عام إلى البلدية

1-تعريف البلدية :

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-08) المؤرخ في :17 أفريل 1990 التعلق بقانون البلدية : ((البلدية هي الجماعية الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي)).

وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: ((البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية)).[1]

للبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

- البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية.

-البلدية مجموعة لامركزية أنشئت وفقا للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية.

-البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية البلدية.

ومن خلال ما سبق ذكره يتجلى لنا الدور الأساسي للتنظيم البلدي في الجزائر وعليه يجب الاطلاع على ماضي وواقع هذا التنظيم ومن أجل ذلك يجب دراسة المراحل التي مر بها .

2- المجلس الشعبي البلدي

[1] - الدكتور عمار بوضياف،الوجيز في القانون الإداري،دار ريحانة،الجزائر،2006ص 128.

طبقا للمادة 13 من قانون البلدية : ((يدير البلدية ويشرف على تسيير شؤونها مجلس شعبي بلدي و رئيس المجلس الشعبي البلدي)).

يشرف على إدارة شؤون البلدية المختلفة مجلس منتخب وجهاز مداولة هو المجلس الشعبي البلدي,وتقتضي دراسة هذا الهيكل المسير التطرق لتشكيلته وقواعد عمله وسيره ونظام مداولاته وصلاحياته[1].

يتشكل المجلس الشعبي من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من قبل سكان البلدية بموجب أسلوب الاقتراع العام السري المباشر وذلك لمدة خمس سنوات ويختلف عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي بحسب التعداد السكاني للبلدية وفق الجدول التالي :

7-أعضاء في البلديات التي يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة.

9-أعضاء في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 10000 و 20000 نسمة.

11-عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 200001 و 50000 نسمة.

15-عضو في البلديات التي يتراوح عدد سكانها بين 500001 و 100000 نسمة.

23-عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها بين 1000001 و 200000 نسمة.

33-عضو في البلديات التي يساوي عدد سكانها أو يفوق 200000نسمة.

هذا ويجدر التنبيه أن قانون 1990 لم يعط أولوية لأي فئة من فئات المجتمع عن غيرها وهذا خلافا للمرحلة السابقة حيث كانت الأولوية معترف بها رسميا لفئة العمال والفلاحين والمثقفين الثوريين كما سلف القول[2].

بالنسبة للانتخابات البلدية أبعد المشرع طوائف معينة وحرمها من حق الترشح لانتخابات المجلس الشعبي البلدي وهذا بغر سد الطريق أمامها حتى لا تسيء استعمال نفوذها لربح المعركة الانتخابية وقد تم حصر هذه الطوائف في المادة 98 من قانون الانتخابات وهي: ((الولاة رؤساء

[1] – الدكتور عمار بوضياف، نفس المرجع السابق، ص 132.

[2] – نفس المرجع ص133.

الدوائر الكتاب العامون للولايات أعضاء المجالس التنفيذية للولايات القضاة أعضاء الجيش الوطني الشعبي,موظفو أسلاك الأمن,محاسبو الأموال البلدية,مسؤولو المصالح البلدية.)

ومن هنا فإن مجال الترشح مكفول لكل من استوفى الشروط القانونية وهي:

-السن 25 سنة كاملة.

-أداء الخدمة الوطنية أو الإعفاء منها.

-أن لا يكون المترشح ضمن أحد حالات التنافي.

-أن يكون المترشح تحت رعاية حزب أو أن يرفق ترشيحه بالعدد اللازم من التوقيعات (150 ناخب إلى 1000).

توزع المقاعد بعد العملية الانتخابية بالتناسب حسب عدد الأصوات التي حصلت عليها كل قائمة مع تطبيق مبدأ البقاء للأقوى حسب ذات الكيفية المشار إليها سابقا بالنسبة لتوزيع المقاعد على مستوى المجلس الشعبي البلدي.

صلاحيات المجلس الشعبي البلدي :

يتأثر مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات الموكلة للهيئات المحلية وخاصة البلدية بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة.

يحدد القانون البلدي صلاحيات البلدية وهي الصلاحيات التي يمارسها المجلس الشعبي البلدي من خلال مداولات[1].

وهذا الأخير يمارس صلاحيات كثيرة تمس جوانب مختلفة من شؤون الإقليم لعلّ أهمها:

أ- في مجال التهيئة العمرانية والتخطيط والتجهيز: يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع مخطط تنموي يخص البلدية ينفذ على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد أخذا بعين الاعتبار برنامج

[1] -الدكتور محمد الصغير بعلي، القانون الإداري،التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر التوزيع، الحجار، عنابة، الجزائر، ط2002، ص 158.

الحكومة ومخطط الولاية وما يساعد المجلس للقيام بهذه المهمة أن هناك بنك للمعلومات على مستوى الولاية يشمل كافة الدراسات والمعلومات والإحصاءات الاجتماعية والعلمية المتعلقة بالولاية.

ومن جهة أخرى يتولى المجلس الشعبي البلدي رسم النسيج العمراني للبلدية مع مراعاة مجموع النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول وخاصة النصوص المتعلقة بالتشريعات العقارية وعلى هذا الأساس اعترف المشرع للبلدية بممارسة الرقابة الدائمة للتأكد من مطابقة عمليات البناء للتشريعات العقارية وخضوع هذه العمليات لترخيص مسبق من المصلحة التقنية بالبلدية مع تسديد الرسوم التي حددها القانون .[1]

وعلى صعيد آخر حمّل المشرع البلدية ممثلة في مجلسها حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تاريخية أو جمالية.وكذلك تنظيم الأسواق المغطاة والغير المغطاة على اختلاف أنواعها وفي مجال الضبط أناط المشرع بالبلدية صلاحية إقامة إشارات المرور التي لا تعود إلى هيئات أخرى (مصالح الأمن).

ويعود للبلدية السهر على المحافظة على النظافة العمومية وطرق ومعالجة المياه القذرة وتوزيع المياه الصالحة للشرب كما يعود لها حماية التربة والثروة المائية.

ب-في المجال الاجتماعي: أعطى المشرع بموجب المادة 89 من قانون البلدية للمجلس حق المبادرة بإتباع كل إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومد يد المساعدة إليها في مجالات الصحة والتشغيل والسكن.وألزم البلدية مراكز صحية وقاعات العلاج وصيانتها وذلك في حدود قدراتها المالية.

كما ألزمها بإنجاز مؤسسات التعليم الأساسي وفقا للبرنامج المسطر في الخريطة المدرسية وصيانة هذه المؤسسات واتخاذ كل إجراء من شأنه تسهيل عملية النقل المدرسي.

بالنسبة للسكن تلف البلدية بتشجيع كل مبادرة تستهدف الترقية العقارية على مستوى البلدية ومن هنا أجاز لها المشرع الاشتراك في إنشاء المؤسسات العقارية وتشجيع التعاونيات في المجال العقاري.

[1] – الدكتور عمار بوضياف، مرجع سابق،ص134.

ج-في المجال المالي: يتولى المجلس الشعبي البلدي سنويا المصادقة على ميزانية البلدية سواء الميزانية الأولية وذلك قبل 31 أكتوبر من السنة السابقة للسنة المعنية.أو الميزانية الإضافية قبل 15 جوان من السنة المعنية وتتم المصادقة على الإعتمادات المالية.

د-في المجال الاقتصادي: يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وكذلك تشجيع المتعاملين الاقتصاديين وترقية الجانب السياحي في البلدية وتشجيع المتعاملين في هذا المجال وأجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية[1].

زمن جميع ما تقدم يتضح لنا أن البلدية كقاعدة للامركزية مهامها كبيرة ومتنوعة وذات صلة وثيقة بالجمهور وإمكاناتها المالية خاصة في المدة الأخيرة عرفت انخفاضا كبيرا أثر بالسلب على دورها ونطاق خدماتها.

الفرع الثالث : مراحل تطور نظام البلدية :

1-البلدية في المرحلة الاستعمارية (1830-1962)

كانت البلدية أداة لفرض الهيمنة وخدمة العنصر الأوروبي فالبلديات المختلطة كانت كما جاء في بيان الأسباب لقانون البلدية كان يديرها موظف من الإدارة الاستعمارية وهو متصرف المصالح المدنية,يساعده موظفون جزائريون وهم القوّاد' وتساعده لجنة بلدية تتكون من أعضاء أوروبيين منتخبين وبعض الجزائريين المعينين وذلك إبتداءا من 1919 إلى جانب البلديات المختلطة وجدت بعض البلديات ذات التصرف التام في المناطق التي يسكنها أغلبية أوروبية وهذه البلدية ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة الفرنسية.

2- البلدية في المرحلة الانتقالية (1962-1967) :

لقد فرض الفراغ الذي تركته الإدارة الفرنسية على السلطة آنذاك على إنشاء لجان تتولى مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها رئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية' وكذلك قامت السلطة بتخفيض عدد

[1] – الدكتور محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص159.

البلديات ليصل إلى 676 وهذه المرحلة أطلق عليها مرحلة التجميع,أصبح متوسط عدد السكان 180 ألف ساكن بعد أن كان أثناء الاستعمار 1535 بلدية اصطنعتها السلطة الفرنسية لفرض هيمنتها.[1]

وبهدف مساعدة البلديات على القيام بمهامها تم إنشاء لجان أخرى وهي لجنة التدخل الاقتصادي والاجتماعي (CIES) والمجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي (CCAS) وتضم اللجنة الأولى ممثلين عن السكان وتقنيين ويتمثل دورهم في تقديم آراء حول مشروع الميزانية ,وغير أن هذه اللجان لم يتم تنصيبها في كثير من المناطق,أما المجلس الثاني فقد كان يضم ممثلين من الإتحاد العام للعمال الجزائريين وممثلين عن الحزب وعن الجيش مهمته الأساسية هي:تنظيم ومتابعة المشاريع المسيرة ذاتيا.

3- مرحلة التفكير في إنشاء قانون البلدية:

لقد كان لدستور 1963 وميثاق الجزائر وميثاق طرابلس بالغ الأثر في إبراز مكانة البلدية على المستوى الرسمي والاعتراف بدورها الطلائعي وأهم الأسباب التي دفعت السلطة آنذاك إلى ضرورة الإسراع في التفكير وإصدار قانون للبلدية:

-خضوع البلديات أثناء الفترة الاستعمارية للنظام القانون الفرنسي مما أجبر السلطة إلى ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة ومنها البلدية.

-عدم مواكبة هذه النصوص لفلسفة الدولة المستقلة والتي تبنت الاتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية.

-رغبة السلطة في عدم إطالة الفترة الانتقالية خاصة وقد نجم عنها تباين محسوس على المستوى التطبيقي أو العملي.

-إن دور البلدية أعظم من دور الولاية لا شك بحكم اقترابها أكثر من الجمهور وبحكم مهامها المتنوعة لذا وجب أن يبدأ الإصلاح منها أولا.وانطلاقا من هذه النصوص المرجعية ومن تجربة الفترة الانتقالية تحرك الهيكل السياسي المتمثل في المكتب السياسي لجبهة التحرير الوطني وأعد مشروع قانون البلدية

[1] – الدكتورعمار بوضياف، مرجع سابق،ص129.

الذي طرح وبقوة خاصة بعد أحداث 1965 وعرف امتدادا واسعا وشرحا مستفيضا وإثراء لا مثيل له من جانب الحزب وتم تبنيه في مجلس الثورة في شهر جانفي 1967[1].

4- مرحلة قانون البلدية (1967-1990:)

لقد تميز هذا القانون بالتأثر بنموذجين مختلفين هما النموذج الفرنسي والنموذج اليوغسلافي ويبدو التأثر بالنظام الفرنسي خاصة بالنسبة لإطلاق الاختصاص للبلديات وكذا في بعض المسائل التنظيمية الأخرى بحكم العامل الاستعماري,أما التأثر بالنموذج اليوغسلافي فيعود سره إلى وحدة المصدر الأيديولوجي (النظام الاشتراكي) واعتماد نظام الحزب الواحد وإعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحين.

-5-مرحلة قانون البلدية لسنة 1990:

وهذه مرحلة تميزت بخضوعها لمبادئ وأحكام جديدة أرساها دستور 1989 وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد واعتماد نظام التعددية الحزبية.

ولم يعد في ظل هذه المرحلة للعمال والفلاحين أي أولوية في مجال الترشح كما كان من قبل بعد أن ثبت هجر النظام الاشتراكي وسنتولى دراسة نظام البلدية بالتفصيل طبقا لمقتضيات هذا القانون.

المطلب الثاني : إدارة البلدية و الرقابة عليها :

الفرع الأول: الأمانة العامة و المصالح الادارية :

1-الامانة العامة :

إن الأمانة العامة للبلدية يسيرها أمينا عاما وهذا الأخير حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية ويعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية.

[1] الدكتور: عمار بوضياف، مرجع سابق، ص130.

وتجدر الإشارة أن وظيفة أمين عام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات وكذا المرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 1991/02/02 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية .[1]

وفيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية تنص المادة 119 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يأتي:

- جميع مسائل الإدارة العامة.
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- القيام بتنفيذ المداولات.
- القيام بتبليغ محاضر مداولات م.ش.ب والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها.
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية..

ومن خلال نص المادة 119 نستطيع أن نحصر الصلاحيات الأساسية للأمين العام للبلدية فيما يلي:

- تسيير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.
- تحضير مداولات م.ش.ب وخاصة منها المتعلقة بالميزانية البلدية.
- يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنه يمارسها باسم رئيس البلدية وذلك طبقا لما جاء في المادة 128 من القانون رقم 90-08 التي تنص: ((تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي). [2]

[1] -المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات. والمرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 1991/02/02 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة.

[2] - القانون البلدية رقم 90-08 المواد 128.119.

وتظهر أهمية هذه الوظيفة أي وظيفة الأمين العام للبلدية خاصة حين تجديد المجالس الشعبية البلدية بحيث أثناء هذه المرحلة يصبح تقريبا هو المسؤول الأول لإدارة البلدية.

فيعتبر حينئذ الأمين العام للبلدية القناة أو الوسيط بين الهيئة البلدية المنتخبة والمصالح البلدية ولكن تجدر الإشارة أن الواقع في بعض الأحيان إن لم نقل في كثيرها.فإن صعوبات كثيرة تواجه ممارسة هذه الوظيفة

2- **المصالح الإدارية : Les services administratifs**

تتمثل هذه المصالح خاصة في خاصة مصلحة التنظيم والشؤون العامة ومصلحة المحاسبة ومصلحة الحالة المدنية.

فالمصلحة الأولى تتكفل بكل ما يتعلق بالانتخابات (مراجعة القوائم الانتخابية, التسجيل في القوائم الانتخابية' التحضير للعمليات الانتخابية....)

وكذلك بكل ما يتعلق بالتنظيم (التنظيم المتعلق بأصحاب الحرف,بالتجار,البوليس العام...).

أما مصلحة المحاسبة فإنها تتكفل بالميزانيات والمحاسبة وبتسيير المستخدمين وبتسيير الأملاك البلدية سواء منقولة أو عقارية وخاصة الاحتياطات العقارية.

أما مصلحة الحالة المدنية فهي تعتبر من أهم مصالح البلدية فهذه المصلحة تتكفل بتلقي والحفاظ وتسليم وثائق الحالة المدنية (مثل:شهادة الميلاد,شهادة الإقامة. ...) [1]

الفرع الثاني : الرقابة على الأشخاص :

وتتخذ شكل الإقالة الحكمية والإيقاف والإقصاء.

***الإقالة الحكمية:** جاء في المادة 31 من قانون البلدية: ((يصرح الوالي فورا بإقالة كل عضو في المجلس الشعبي البلدي تبيّن بعد الانتخاب أنه غير قابل للانتخاب قانونا أو تعتريه حالة من حالات التنافي...)

[1] الدكتور ناصر لباد، القانون الإداري، التنظيم الإداري، منشورات دحلب، حسين داي، الجزائر، 2010 ص22.

واضح من هذا النص المذكور أن سبب تجريد العضو من صفته هو تخلف شروط الانتخاب أو وجوده في حالة من حالات التنافي وهذا أمر معقول فكيف يتصور احتفاظ العضو بصفته وهو يفتقد لأحد الشروط القانونية أو وجد في حالة تنافي فإن ثبت ذلك تعين على الوالي أن يصدر قرارا يقضي بتجريده من الصفة.

***الإيقاف:** نصت المادة 32 من قانون البلدية : ((عندما يتعرض منتخب إلى متابعة جزائية تحول دون مواصلة مهامه يمكن توقيفه....))

من هذا نستنتج أن سبب الإيقاف أو تجميد العضوية هو المتابعة الجزائية والتي أعطى لها المشرع وصفا محددا بأنها تحول دون ممارسة العضو لمهامه ونتصور أنه في حالة كهذه أن العضو قيدت حريته أي أنه تم إيداعه الحبس الاحتياطي وكان أفضل باعتقادنا أن لا يستعمل المشرع لفظ يمكن لأنه إذا ثبتت المتابعة الجزائية وثبت مانع حضور أشغال المجلس تعين على المجلس إيقاف العضو كإجراء احترازي للمحافظة على مصداقية المجلس..

ووقوفا عند نص المادة 32 في فقرتها الثانية نجد أن المشرع قد استعمل عبارة بعد استطلاع رأي المجلس ومن ثم فإن ما تمخّض على مداولة المجلس عبارة عن رأي لا يلزم الوالي بالأخذ به ,ولقد أحسن المشرع صنعا عندما اشترط تسبيب القرار من جانب الوالي لما لهذه الضمانة من أثر عميق على المستوى القانوني.

ذلك أن التسبيب يمكّن الجهة الإدارية أو الجهة القضائية المختصة أو أعضاء المجلس المعني من معرفة الأسباب التي من أجلها أصدر الوالي قرار إيقاف عضو معين,ويستمر الإيقاف إلى غاية صدور قرار نهائي من الجهة القضائية المختصة فإن ثبتت براءة الموقوف عادت له العضوية ثانية بحكم القانون دون الحاجة لإثبات ذلك بموجب مداولة من المجلس أو بموجب قرار من الوالي.

***الإقصاء:** تقدم البيان أن الإقصاء إسقاط كلي ونهائي للعضوية لأسباب حددها القانون والإسقاط لا يكون إلا نتيجة فعل خطير يبرر إجراء اللجوء إليه,فعندما تثبت إدانة المنتخب من قبل المحكمة المختصة فلا يتصور احتفاظه بالعضوية ومن ثم وجب أن تسقط عنه ويستخلف عنه ويستخلف

بالمترشح الموالي في نفس القائمة واستنادا لما ورد في المادة 33 من قانون البلدية فإن المشرع أوجب إعلان المجلس الشعبي البلدي عن هذا الإقصاء ويثبت فيما بعد بموجب قرار من الوالي. [1]

الفرع الثالث: الرقابة على الهيئة (المجلس:)

وتكون بإنهاء حياتها قانونيا ويتمثل في حلّها وتجريد أعضائها من الصفة التي يحملونها وطبقا للمادة 34 من قانون البلدية يحل المجلس البلدي في الحالات التالية:

1- عندما يصبح المنتخبين أقل من نصف عدد الأعضاء وبعد تطبيق أحكام الاستخلاف:

وهذه الحالة طبيعية كما رأينا فلا يتصور أن يستمر المجلس الشعبي البلدي في عقد جلساته ودوراته وقد فقد نصف أعضاءه كما فقد الأداة القانونية التي بموجبها سيفصل فيما عرض عليه,ولا يكون ذلك إلا بعد اللجوء للقوائم الاحتياطية وبحسب العارض الذي يصيب العضو الممارس (وفاة,إقصاء,استقالة..)فإذا تحقق هذا المانع بادر الوالي إلى إعداد تقريره ويحيله لوزير الداخلية والذي بدوره يعد تقريره ويحيله على مجلس الوزراء لاستصدار مرسوم الحل[2].

2-في حالة الاستقالة الجماعية: وهنا يمكننا أن نتصور أن يبادر جميع أعضاء المجلس أيا كانت تياراتهم السياسية وانتماءاتهم إلى تقديم طلب يفصحون فيه عن رغبتهم في التخلي عن عضوية المجلس,فإن تم ذلك تعين حل المجلس.

3-في حالة وجود اختلاف خطير بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي الذي يحول دون السير العادي لهيئات البلدية: إن الاختلاف بين أعضاء المجلس أمر طبيعي,فلا يتصور أن تتحد رؤيتهم السياسية في كافة المسائل التي تعرض على المجلس,غير أن الاختلاف إذا بلغ درجة من الخطورة والجسامة بحيث يؤدي إلى عرقلة السير الحسن لهيئات البلدية فتعطل مثلا مصلحة من مصالحها تعين في مثل هذه الحالات حل المجلس لأن القول بخلاف ذلك يعني تعطيل مصالح البلدية وهو ما ينعكس سلبا على الجمهور.

والملاحظ أن جميع هذه الحالات المذكورة تماثل الحالات الواردة في قانون الولاية.

[1]- القانون البلدية رقم 90-08 المواد32-33 .

[2]- القانون البلدية رقم 90-08 المادة34.

4-في حالة ضم بلديات لبعضها أو تجزئتها: وهذه حالة وردت فقط في قانون البلدية ولا نجد لها مثيل في قانون الولاية,وهي أيضا حالة طبيعية لأن عدد البلديات غير ثابت ومستقر,فلأسباب موضوعية قد يعمد المشرع إلى رفع عدد البلديات أو الإنقاص منها ومن ثم قد تضمّ بلدية إلى أخرى وهو ما يعني حل المجلسين معا.فلا يتصور أن تدار شؤون البلدية في حالة الضم مجلس بلدية دون أخرى من البلديتين المعنيتين بالضم, ولا يتصور أيضا أن تدار البلدية الجديدة بمجلسين إذن لا مفر في مثل هذه الحالات من اللجوء للحل وانتخاب مجلس بلدي جديد.

ولقد أحسن المشرع في قانون البلدية حينما عدّد على سبيل الحصر حالات الحل حتى لا يترك أي مجال للاجتهاد والتفسير الواسع للنص, ثم أنه أحسن أيضا حينما فرض اتخاذ مرسوم الحل على مستوى مجلس الوزراء بما له من خطورة كبيرة.[1]

البطاقة الفنية لبلدية العمارية :

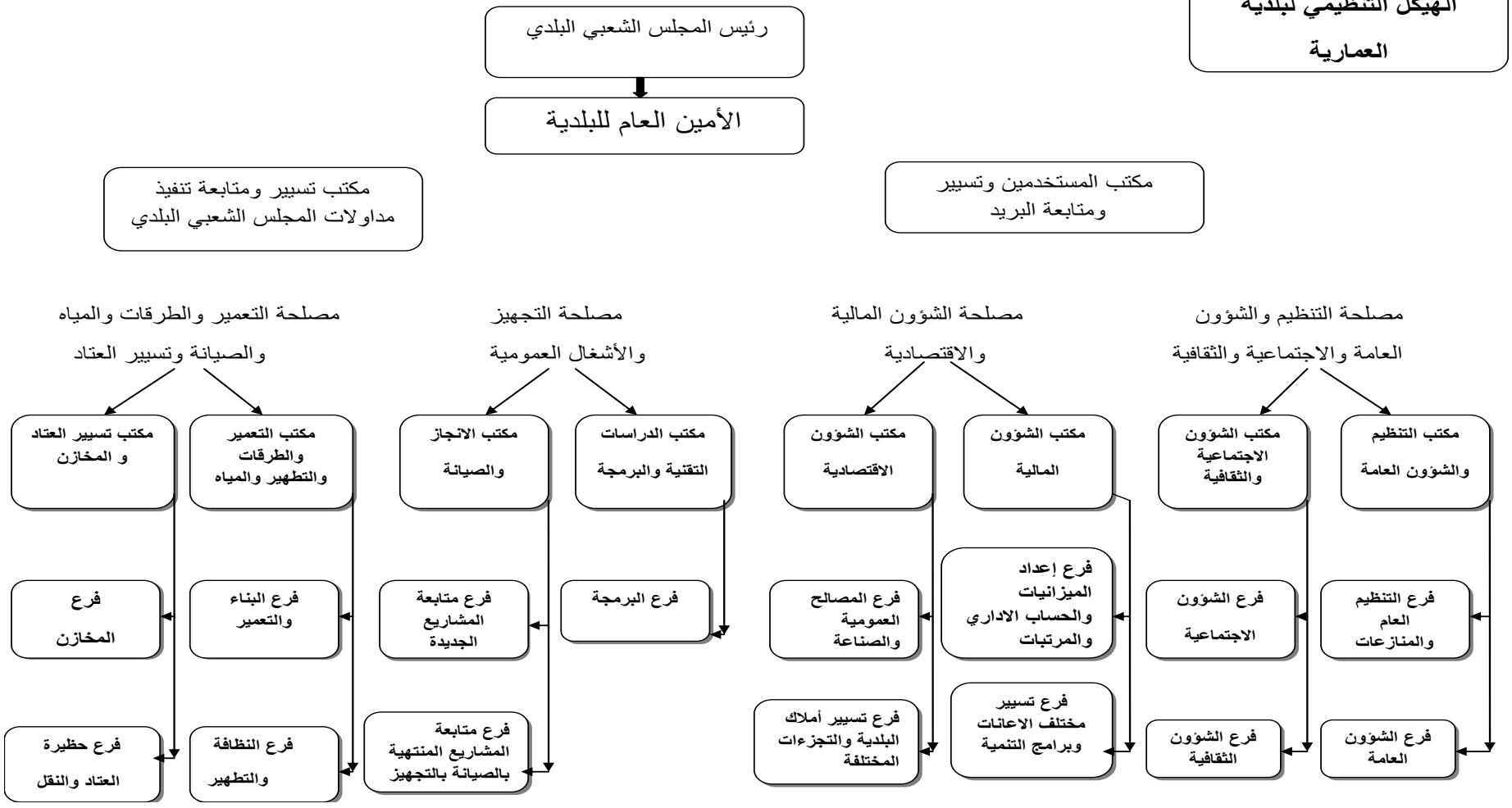
تعود نشأة بلدية العمارية إلي سنة 1920 حيث كانت تسمي آنذاك " شومبلان " نسبة إلي معمر فرنسي وقد تم تسميتها سنة 1963 اثر التقسيم الإداري آنذاك ببلدية العمارية ، حيث كانت تسمي المنطقة الثانية للولاية التاريخية الرابعة بلغ عدد شهدائها 3200 شهيد .

تقع البلدية شرق ولاية المدية تبعد عنها بحوالي 42 كلم يحدها شرقا بلدية بوشراحيل ومن الغرب بلدية وزرة والحمدانية ، وأولاد إبراهيم ومن الشمال بلدية بعطة وولاية البليدة ومن الجنوب بلدية سيدي نعمان ، مساحتها تقدر ب: 115 كلم [2]، البلدية ذات طابع فلاحي بلغ عدد سكانها حسب الإحصاء العام للسكن لسنة 2008 بـ: 20705 نسمة ، يقطن معظمهم بالوسط الحضري ، اهم مداشر (قري) البلدية : مدالة ، سيدي سالم ، التوامة، سيدي سالم ، التوامة ، المرابطين ، أولاد التركي ، ذراع القراد ، تفالة ، البدارنة ، فرنة ، معظم هذه المناطق مهجورة بسبب الأوضاع الأمنية آنذاك ة يتكون المجلس الشعبي البلدي من 09 أعضاء مشكلة من مختلف التشكيلات ت السياسية .[2]

[1] – الدكتور ناصر لباد،مرجع سابق ص 25.

[2] ارشيف بلدية العمارية.

الهيكل التنظيمي لبلدية العمارية



المصدر :بلدية العمارية

المبحث الثاني :عرض وتحليل نتائج الدراسة

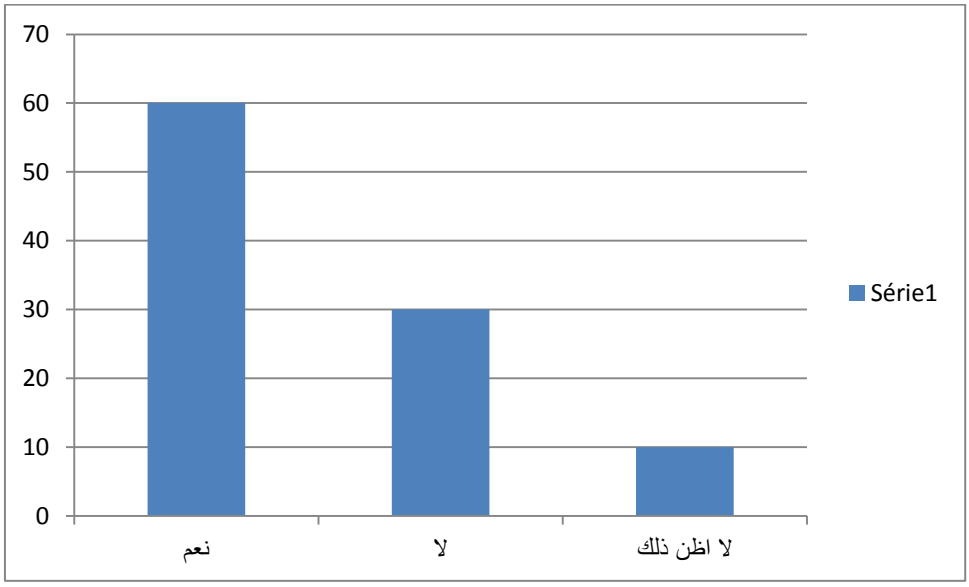
قمنا في هذا المبحث بتحليل نتائج الاستبيان لمعرفة مدى انعكاس إدارة الكفاءات على الخدمات المقدمة و مدى مساهمته في نجاح الإدارة.

المطلب الأول:عرض وتحليل نتائج متعلقة بالكفاءات البشرية

سنقوم بتحليل نتائج الإحصائية للاستبيان من خلال ما توصلنا إليه في الدراسة الميدانية.

الجدول (01): الموظف العمومي الركيزة الأساسية لنهوض بعصرنة الوظيف العمومي.

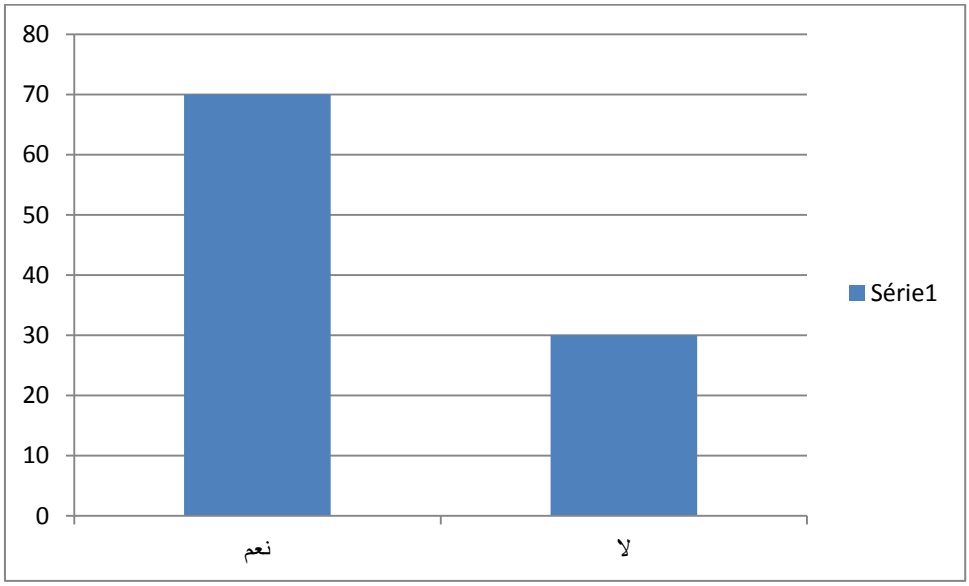
	التكرار	النسبة%
نعم	12	60
لا	6	30
لا اظن ذلك	2	10
المجموع	**20**	**100**



– من خلال الجدول لدينا أغلبية الموظفين أجابوا بنعم بنسبة 60% وهذا ما يعبر على أن للموظف العمومي دور فعال وأساسي في تطوير وعصرنة الوظيفة العمومية وهذا ما يكمل ما توصلنا إليه في جانبنا النظري.

الجدول (02): المؤهل العلمي كاف لتقلد الوظائف:

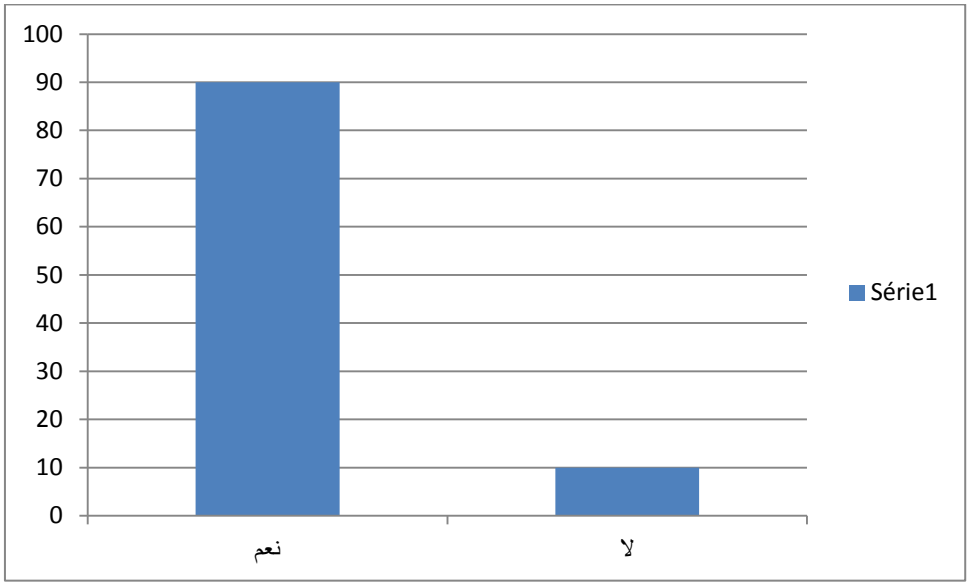
	التكرار	النسبة%
نعم	14	70
لا	6	30



من خلال الجدول أعلاه يبين أن إجابة 70% من الموظفين أجابوا بنعم على أن المؤهل العلمي كافي لتقلد الوظائف وهذا ما يعكس طبيعة الوظيفة العمومية في الجزائر التي تعتمد على طبيعة الوظيفة العمومية في الجزائر التي لا تعتمد على كفاءات بلا موارد بشرية.

الجدول (03):الخبرة المهنية قادرة على إن تزيد من مرد ودية الكفاءة:

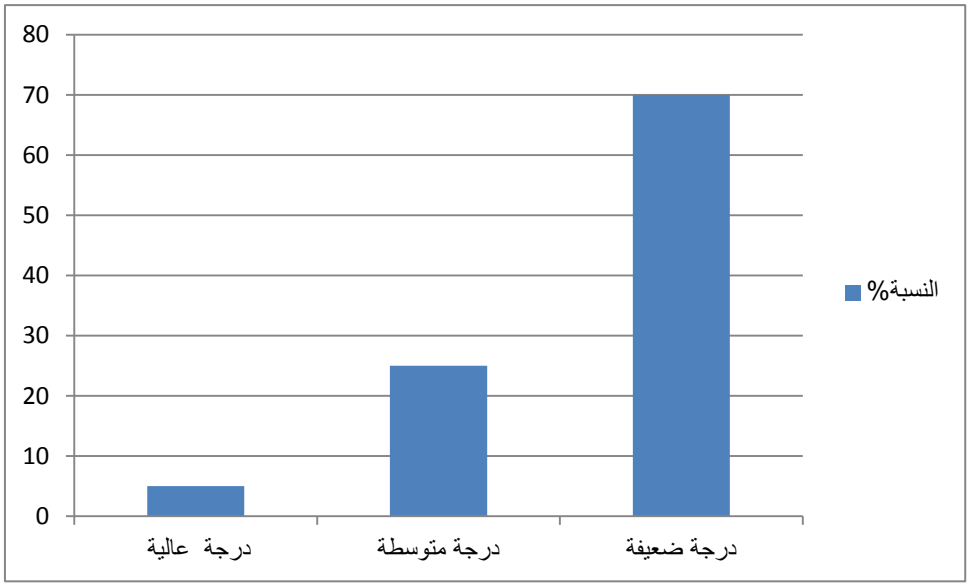
	التكرار	النسبة%
نعم	18	90
لا	2	10



أجاب 90% من الموظفين بنعم على أن الخبرة المهنية قادرة على أن تزيد من الكفاءة حيث الوظيف العمومي الجزائري يفضل الخبرة المهنية على المؤهل العلمي.

الجدول (04):مدى استفادة البلدية من الكفاءة الموظفة من الأعوان :

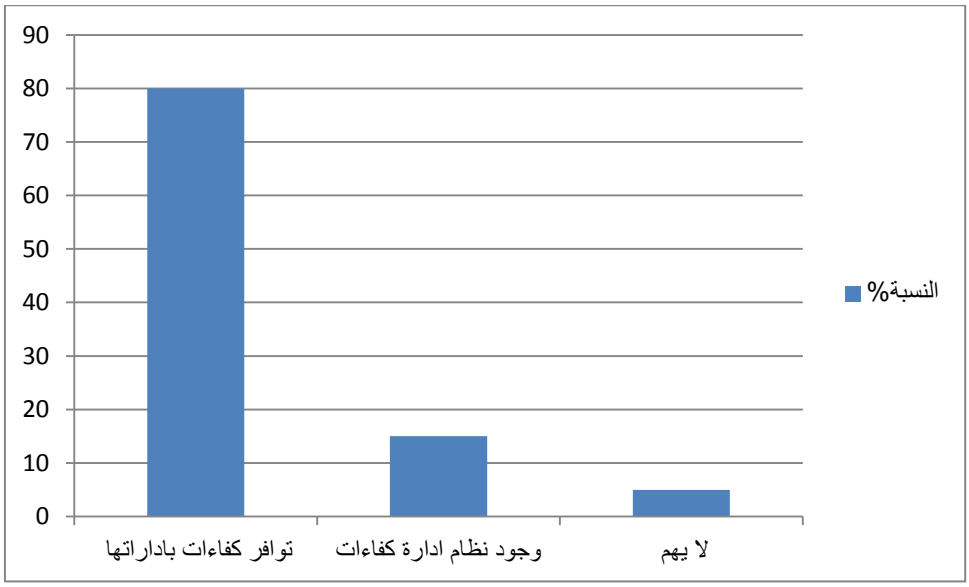
	التكرار	النسبة%
درجة عالية	1	5
درجة متوسطة	5	25
درجة ضعيفة	14	70



نلاحظ أن 70% من الموظفين أجابوا على أن البلدية لا يستفيد من الكفاءات الموظفين من الأعوان وهذا نتيجة سهولة المهام والخدمات التي يقدمها أعوان أو نتيجة طريقة توظيفهم.

الجدول (05): أفضل للوظيف العمومي :

	التكرار	النسبة%
توافر كفاءات بإداراتها	16	80
وجود نظام إدارة كفاءات	3	15
لا يهم	1	05

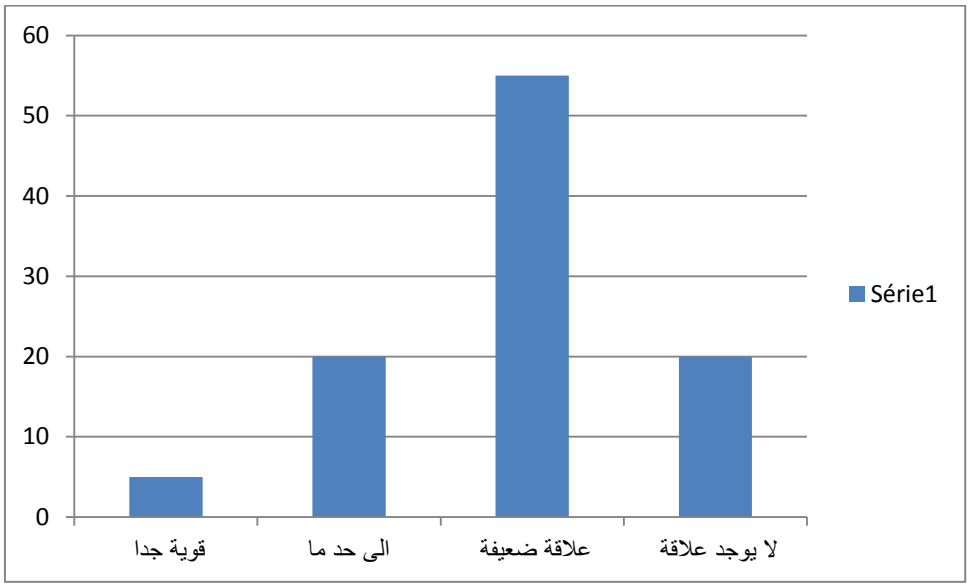


تم ملاحظة أن 80% أجابوا على ضرورة توافر الكفاءات بالادارات العمومية نتيجة ذلك نستنتج أن المورد البشري هو أساس تطور وعصرنة قطاع الوظيف.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بفاعية إدارة الكفاءات

الجدول (1):العلاقة بين وجود نظام ادارة الكفاءات ونجاح الادارة في اداء وظائفها :

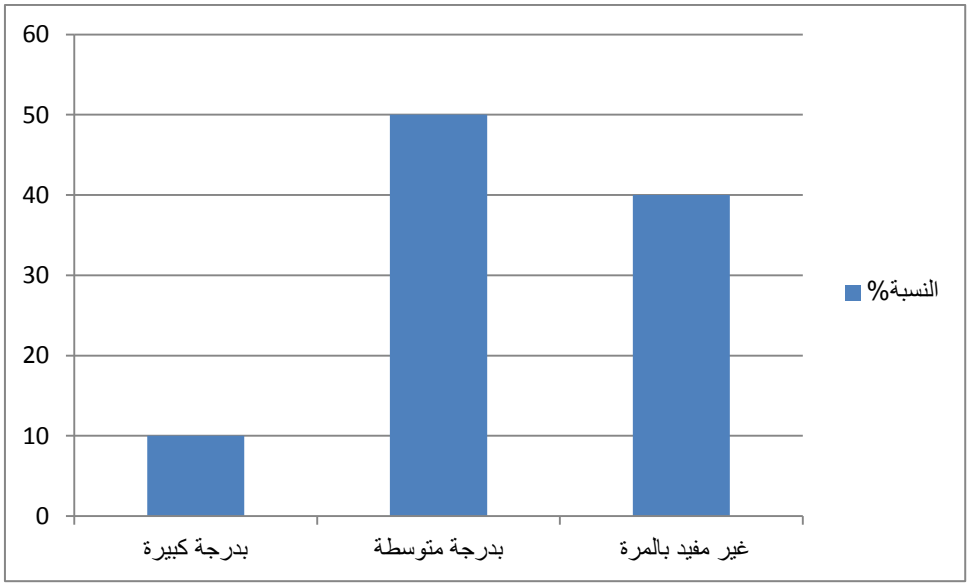
	التكرار	النسبة%
قوية جدا	1	5
الى حد ما	4	20
علاقة ضعيفة	11	55
لا يوجد علاقة	4	20



نلاحظ تذبذب في آراء الموظفين فكانت إجابتهم متفاوتة ف 55% منهم أجابوا بأن هناك علاقة ضعيفة بين النظام ونجاح الإدارة هذا ينتج عنه أن البلدية لا تهتم بهذا النظام أما نسبة 20% فكانت إجابتي إلى حد ما لا توجد علاقة مطلقا.

الجدول (2): نظام ادارة الكفاءات مفيد في عصرنة الوظيفة العمومية :

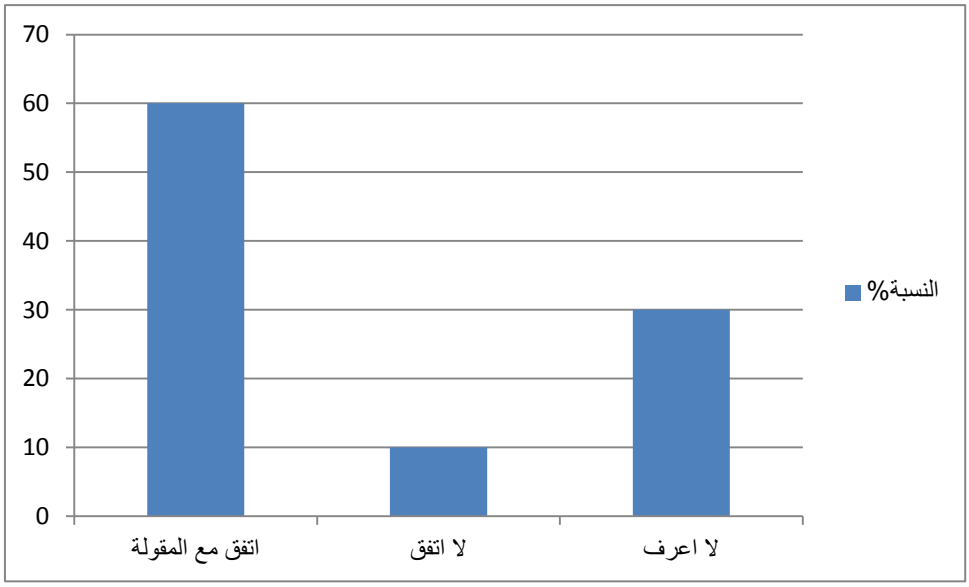
	التكرار	النسبة%
بدرجة كبيرة	2	10
بدرجة متوسطة	10	50
غير مفيد بالمرة	8	40



من خلال تحليل آراء الموظفين تبين أنهم لا يهتمون بهذا النظام لأن 40% منهم أجابوا بغير مفيد بالمدة.

الجدول (3): وجود نظام ادارة الكفاءات غير كفء ولا يتصف بالفاعلية افضل من عدم وجودة:

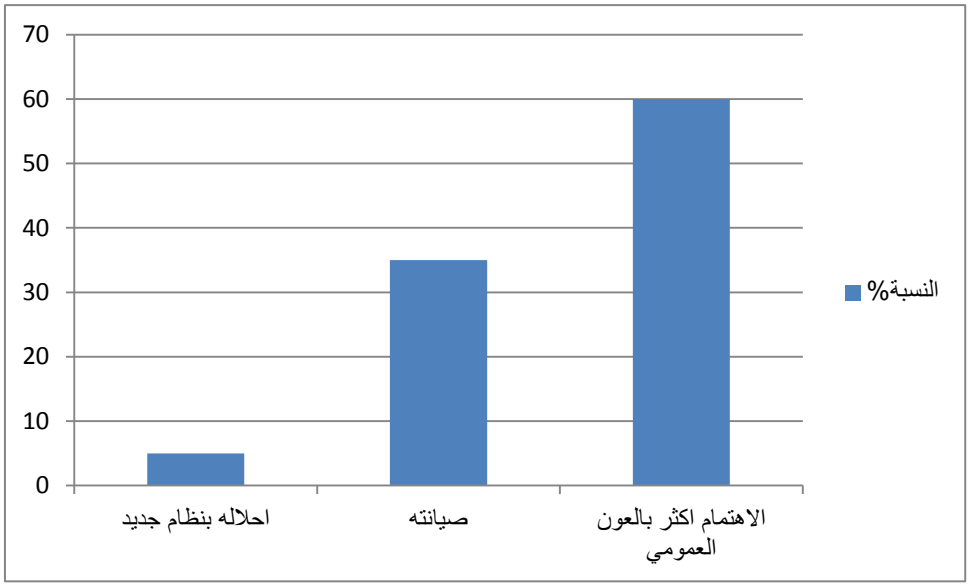
	التكرار	النسبة%
اتفق مع المقولة	12	60
لا اتفق	2	10
لا اعرف	6	30



يتضح أن 60% من الموظفين أعادوا سبب فشل إدارة الكفاءات في عصرنة الوظيفة إلى عدم كفاءة العون البشري وهذا يعكس حقيقته على ارض الواقع في عدم الاهتمام بالتكوين أو إعطاء الفرض والأولويات.

الجدول (4):في حال عدم فاعلية النظام الافضل :

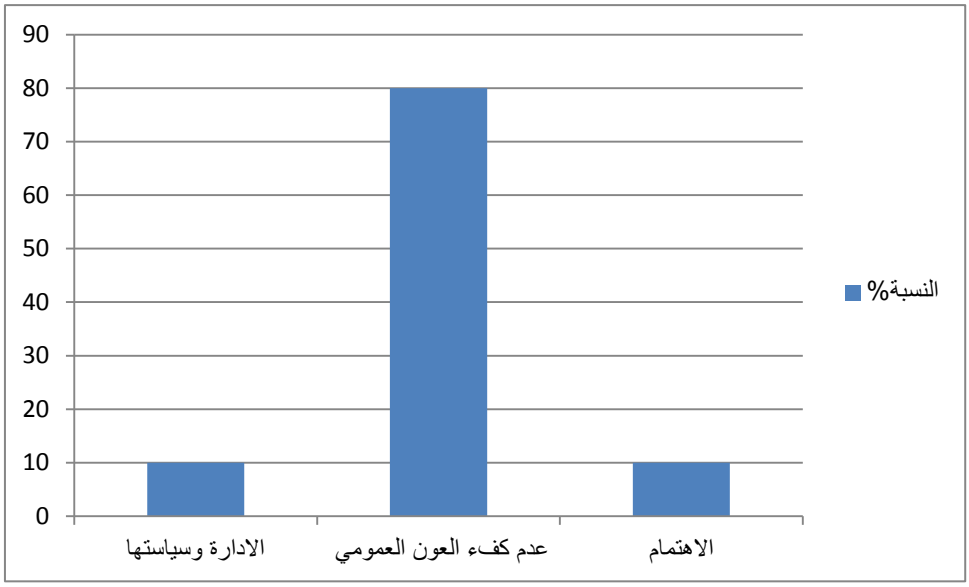
	التكرار	النسبة%
احلاله بنظام جديد	1	5
صيانته	7	35
الاهتمام اكثر بالعون العمومي	12	60



من خلال الجدول أعلاه 60% أجابوا على ضرورة الاهتمام بالعون العمومي هذا ما يدل على أن الموظفين لا يبحثون عن التغيير إنها يركزون على زيادة الاهتمام بالعون إدراكا منهم أنه البساط لانطلاقة عصرية.

الجدول (5):فشل نظام ادارة الكفاءات في عصرنة الوظيف يرجع الى:

	التكرار	النسبة%
الادارة وسياستها	2	10
عدم كفء العون العمومي	16	80
الاهتمام	2	10



يتضح أن نسبة 80% أعادوا سبب فشل نظام إدارة الكفاءات في عصرنة الوظيف العمومي إلى عدم كفاءة العون البشري.نتيجة ذلك نقول ان هذا الاخير هو البساط لعصرنة الوظيف.

خلاصة الفصل الثالث:

إن تقييم إدارة الكفاءات في بلدية العمارية تبين أن البلدية لا تعتمد على كفاءة بالمستوى المطلوب، وهذا ما بين الفجوة الموجودة في الأداء مما أثر سلبا على تقديم الخدمات وفاعلية صفة الأداء وتفسير ذلك عدم تبني البلدية لنظام إدارة الكفاءات.

مقدمة عامة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للوظيفة العامة و لإدارة الكفاءات

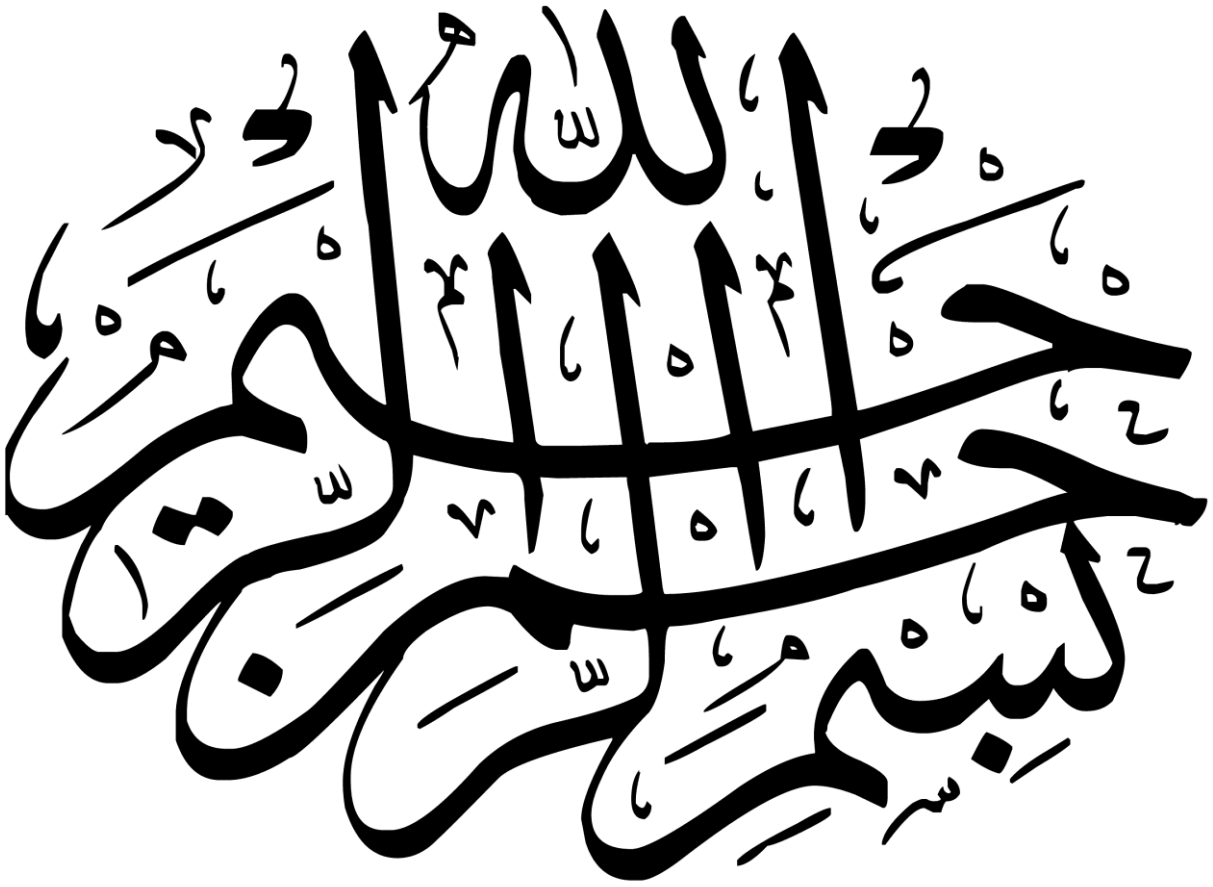
الفصل الثاني :

متطلبات العصرنة وتطبيق إدارة الكفاءات في الوظيف العمومي

الفصل الثالث :

جانب تطبيقي - بلدية العمارية-

خاتمة عامة


بسم الله الرحمن الرحيم

ملاحق

قائمة المصادر والمراجع

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	هيكل تنظيمي لبلدية العمارية	90

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	الموظف العمومي الركيزة الأساسية لنهوض بعصرنة الوظيف العمومي	91
02	المؤهل العلمي كاف لتقلد الوظائف	92
03	الخبرة المهنية قادرة على أن تزيد من مردودية الكفاءة	93
04	مدى استفادة البلدية من الكفاءة الموظفة من الأعوان	93
05	افضل للوظيف العمومي	94
06	العلاقة بين وجود نظام إدارة الكفاءات ونجاح الإدارة في أداء وظائفها	95
07	نظام إدارة الكفاءات مفيد في عصرنة الوظيفة العمومية	96
08	وجود نظام إدارة الكفاءات غير كفء ولا يتصف بالفاعلية أفضل من عدم وجود	96
09	في حال عدم فاعلية النظام الأفضل	97
10	فشل نظام إدارة الكفاءات في عصرنة الوظيفة يرجع إلى	98

أولا :باللغة العربية

1. قائمة المصادر و المراجع

1.1الكتب:

1- أحمد عبد العال صبري جلبي، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دار الجامعة الجديدة مصر، 2008.

2- علي عبد القادر مصطفى، الوظيفة العامة في النظام الإسلامي و في النظم الحديثة، مطبعة السعادة، القاهرة، مصر، 1983 .

3- تيشات سلوى ،افاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى عض التجارب الاجنبية، رسالة دكتوره ،جامعة امحمد بوقرة، بومرداس،2015.

4- محمد انس قاسم،مذكرات في الوظيفة العمومية.الطبعة الثانية،دوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1989.

5- عبد الحكيم سواكر،الوظيفة العمومية في الجزائر)دراسة تحليلية على ضوء أراء الفقهاء واجتهاد القضاء الإداريين(،الطبعة الأولى، مطبعة مزوراي الوادي،2009.

6- تيشات سلوى،اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالادارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستر، جامعة امحمد بوقرة، 2010

7- ابراهيم شيحا عبد العزيز.مبادئ و احكام القانون الاداري.الدار الجامعة، القاهرة، مصر.

8- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية و آفاقها في الجزائر في ظل العولمة، كلية الحقوق و العلوم الإدارية، بن عكنون، الجزائر، بحث للحصول على درجة دكتوراه، تخصص القانون العام،2006.

9- بن فرحات مولاي لحسن،ادارة الكفاءت و دورها في عصرنة قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر ،كلية الحقوق و العلوم اسياسية قسم الحقوق.جامعة الحاج لخضر، باتنة،مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون اداري و ادارة اعمال، 2012.

10- هاشمي خرفي،الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية،دار هومة للطباعة والنشر ،الجزائر 2010.

11-بلمز وني ميلكة، فاعلية تقلد الوظائف في الإدارة العمومية بين الكفاءة والتأهيل، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح بورقلة،2015.

12-حمداوي وسيلة ،ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004.

13-موساوي زهية خالدي خديجة، نظرية نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعامل لتحسين الاداء المتميز مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة 08-09-مارس 2005.

14-سعيد عيمر التكوين الالتروني وا سهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدرايات ، مدخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 2005.

15-رحيل اسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ، مذكرة ماجيستر غير منشورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة امحمد بوقرة بومرداس 2011.

16-عبد الفاتاح بوخمخم شابونية كريمة، تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي والتنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات، جامعة بسكرة 13/12 نوفمبر 2005.

17-بن عيسى محمد المهدي ، العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الراسمال الاستراتيجي ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004 .

18-قاسمي الحبيب و بن عبو الجيلالي ، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية الطبعة الأولى 2009.

19-المعداوي محمد يوسف ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1988.

20-حمدي أمين عبد الهادي ،ادارة شؤون موظفي الدولة (اصولها ، اساليبها و اصلاحها)، الطبعة الثالثة ، دار الفكر العربي ، القاهرة 1990 .

21-أبو السعود محمد احمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشاة المعارف الإسكندرية، مصر.

22-الدكتور عمار بوضياف،الوجيز في القانون الإداري،دار ريحانة،الجزائر،2006.

23-الدكتور محمد الصغير بعلي، القانون الإداري،التنظيم الإداري، دار العلوم للنشر التوزيع الحجار، عنابة، الجزائر، ط2002.

24- الدكتور ناصر لباد، القانون الإداري، التنظيم الإداري، منشورات دحلب، حسين داي، الجزائر 2010
.

25- ارشيف بلدية العمارية.

1. **المجلات علمية**

- مجلة الفكر البرلماني، مجلس الامة ،العدد 14نوفمبر2006.

المواقع الالكترونية:

المديرية العامة للوظيفة العمومية، على الموقعwww.dgfp.dz : يوم 2016/03/15 على الساعة 14:00.

2- النصوص القانونية و التنظيمية

1.2 القوانين و الأوامر والمراسيم:

26- الأمر رقم 06-03 لمؤرخ في 15 جويلية2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد46 الصادر في 16 جويلية 2006.

27- الأمر رقم 66-133، المؤرخ في 05-اوت 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادر في 8 جوان 1966، المادة 01.ص 47.

28- المرسوم رقم 85-59 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.المؤرخ في 23مارس 1985. الجريدة الرسمية، العدد 13، ص23المواد 01.02.03.04.

29- دستور1976 المؤرخ في 05 جويلية 1976 ، الجريدة الرسمية ، العدد 61، الصادر بتاريخ 30 جويلية 1976،المواد42.41.

30- مرسوم رئاسي رقم 96-92مؤرخ في 03-مارس 1996، المتعلق بإصدار نص تعديل الدستور الجريدة الرسمية، العدد 76،الصادر بتاريخ 08 ديسمبر 1996،المواد51-53-55.

31- المرسوم126/95المؤرخ في29 افريل1995 ،المعدل و المتمم المتعلق بإعداد و نشر القرارات ذات الطابع التنظيمي او الفردي،الجريدة الرسمية،العدد14.

32- المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات. والمرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 1991/02/02 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة.

33- القانون البلدية رقم 90-08 المواد 128.119.

34- القانون البلدية رقم 90-08 المواد32-33 .

35- القانون البلدية رقم 90-08 المادة34.

2.2التقارير:

36- التقرير العام للجنة إصلاح هياكل الدولة و مهامها، رئاسة الجمهورية، جويلية 2001 .

37- تقرير التنمية للبنك العالمي لعام 2002 الذي صنف الجزائر في المرتبة 106 عالميا في مجال التنمية البشرية.

ثانيا :باللغة الأجنبية

38- Oxford Advanced learner's Dictionary .louder: oxford universities, 1995.

39- Gilbert,Patrick .la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humains .Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies , acteurs et pratique .paris: direction générale de l'enseignement scolaire. 11 juillet 2006.

40- Zarifian , philippe.objectif compétence : pour un Nouvelle logique . paris :Edition laisons ,1999 .

41- Ingénierie et évaluation des compétences .3ed . paris : Edition d'organisation 2005p12

42- [1]Walid LAGGOUN,"les réformes administratives, un état des problématiqu es", la revue Idara, volume9, N°1, Ecole Nationale d'Administration, Alger, 1999.

43- Rapport publique, réflexion sur la fonction publique, op.cit.

44- Mohamed Cherif BELMIHOUB, op.cit.

45- Driss Alaoui ISMAILI, "Qualité du service public، composante essentielle du marketing public", la revue Idara، numéro spécial: renouveau du service public, volume2,numéro 1, Ecole Nationale d'Administration, Alger, 1992.

46- Michel CROZIER , le management d'aujourd'hui: théories et pratiques, les éditions DEMOS collection DEMOS, ressources humaines, Paris, France,1999.

47- Jerome BON, LOUPPE Albert, marketing des services public : études des besoins de la population, les éditions d'organisation, Paris, 1980, p36.

48- 1La documentation française, revue bimensuel n°2.907, l'état en quête de performance, Paris, 2006.

مقدمة:

تحتل الوظيفة العمومية، في عالمنا المعاصر، مكانة مرموقة ضمن الموسوعة الوطنية باعتبارها أداة و مظهرا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة، فإلى جانب الاضطلاع بدورها السياسي و الإداري في النظام المؤسساتي، فهي مطالبة لاسيما في الدول النامية، بالتكيف مع مقتضيات العصرنة، من خلال التحكم في مواردها البشرية كما و نوعا، وفي تسخيرها وتعبئتها في خدمة التنمية المستدامة.

إن بناء الوظيفة العمومية وتطويرها، يعد في الدول الحديثة ذات التقاليد الراسخة، بمثابة مشروع سياسي بالدرجة الأولى، إلى جانب المشاريع السياسية الأخرى، وهذا ما جعلها ظاهرة تثير اهتمام فقهاء و شراح القانون، أخصائيين في علوم الإدارة العامة و مسيرين في هذا القطاع.

فالوظيفة العمومية، شأنها شأن الوظائف الاقتصادية، التجارية والمصرفية، في حاجة ملحة إلى تأقلم مستمر يتلاءم مع التحولات السياسية و الاقتصادية الجارية، التي تتطلب المرونة في المعاملات و الترشيد في التسيير و الديناميكية في التغييرات المؤسساتية .وبعبارة أخرى إلى إعادة تكييف و تأهيل دورها و مواردها، بما يمكنها من الانصهار مع محيطها الداخلي و الخارجي.

كما أن الإدارة المعاصرة، لم تعد إدارة سلطوية بل إدارة خدمات قائمة على الأهداف و النتائج تعتمد على إستراتيجية واضحة، لا سيما في مجال الموارد البشرية، حيث أن بقاء مرافقها من زوالها مرهون بمدى تحقيق الغرض من إنشائها، وفي حدود التكلفة المخصصة لها، فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى، بالعمل على تعبئة و تثمين الموارد البشرية المتاحة، لاسيما الكفاءات منها.

إن الجزائر، بإعتبارها جزءا من هذا العالم ، معنية كغيرها من الدول بمواكبة المتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة، فهي مطالبة بعصرنة وظيفتها العمومية كونها الأداة الأساسية لتحقيق التغيير، و هذا ما إذا أرادت أن تساير التطورات المذهلة التي يشهدها العالم و تلتحق بركب الدول المتقدمة.

وبالرغم من الإرادة السياسية للدولة للنهوض هذا القطاع، و التي ترجمتها مختلف مسارات الإصلاح منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، مازالت الوظيفة العمومية الجزائرية، تعاني من مظاهر البيروقراطية و التباطؤ و الجمود في العمل ، بالإضافة إلى غياب نظرة مستقبلية في التسيير تسمح لها بمواكبة تلك البيئة المتغيرة.

وعليه، فإن إعادة النظر في الأساليب الحالية لتسيير الموارد البشرية لاسيما تسيير الكفاءات في قطاع الوظيفة العمومية أصبح ضرورة ملحة من اجل تحقيق مسعى العصرنة.

لهذا ارتأينا وسم المذكرة بالعنوان التالي:

((إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر)).

الإشكالية :

إنطلاقا من الطروحات المتقدمة في هذه التوطئة، تتضح معالم الإشكالية وتبرز جوانبها التي ارتأينا بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي:

((ما مدى مساهمة إدارة الكفاءات في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية ؟))

وللإجابة على هذه الإشكالية، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي طبيعة الوظيفة العمومية الجزائرية؟ و ما هي كيفية تنظيمها و هيكلتها؟
2. ما هي متطلبات و مقتضيات عصرنة الوظيفة العمومية؟ و كيف يمكن لإدارة الكفاءات أن تكون رهانا حاسما لهذه العصرنة ؟
3. ما هي الصعوبات التي قد تواجه عملية تطبيق إدارة الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية؟

الفرضيات :

للإجابة على هذه التساؤلات، تمت صياغة أربعة فرضيات لتوجيه مسار البحث ومن ثم تأكيد مدى صحة أو نفي كل منها، وهي كالتالي:

1. تتنافى طبيعة الوظيفة العمومية الجزائرية ذات البنية المغلقة، والتي تعتمد أساسا على القوانين الأساسية العامة و الخاصة، مع مبادئ إدارة الكفاءات القائمة على المرونة والديناميكية في التسيير.
2. تقتضي عصرنة الوظيفة العمومية تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، تحقيق الفعالية و الفاعلية بالإضافة إلى التكيف مع انعكاسات العولمة ،مما يجعلها تراهن على إدارة الكفاءات للنهوض هذا القطاع.
3. تسهر الإدارات العمومية في الجزائر على تطبيق نظام إدارة الكفاءات والمساهمة في عصرنة قطاع الوظيفة العمومية .

أسباب اختيار الموضوع :

إن خوضنا في هذا الموضوع نابع عن أسباب ذاتية و أخرى موضوعية، يمكن حصرها في النقاط التالية:

- إن هذا الموضوع فيه عنصر من الجدة و الحداثة في الجزائر، حيث لم يتطرق له الكثير من الباحثين.

_تم الاطلاع على عينة من الأطروحات و الرسائل الجامعية لدراسات سابقة لها علاقة بموضوع بحثنا فوجدنا أن معظمها اقتصر على القطاع الاقتصادي و الإنتاجي، وأن هناك ندرة في البحوث التي تناولت إدارة الكفاءات في المؤسسات والإدارات العمومية.

أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته في كونه يبرز مكانة إدارة الكفاءات في النهوض بالمؤسسات، كما يوضح أيضا الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التميز والنجاح .إن اهتمام تلك المنظمات هذا المورد وإدارته وفق الأسس والأساليب العلمية والمنهجية يعتبر أمرا في غاية الأهمية إذا ما أرادت النمو والاستمرار والتقدم عن طريق زيادة كفاءة العاملين بها.

و ما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو التركيز على قطاع الوظيفة العمومية بحكم حجمه وأهميته ودوره في تحقيق أهداف الدولة، و البحث عن كيفية تدارك الضعف الإداري المتعلق بتسيير المورد البشري في هذا القطاع الحساس.

كما أن موضوع عصرنة الوظيفة العمومية يعتبر من المواضيع التي حظيت بإهتمام الدول لا سيما المتطورة منها، على غرار فرنسا التي بادرت بإصدار القانون رقم 148-2007 المؤرخ في02 فبراير 2007 المتعلق بعصرنة الوظيفة العمومية، نتيجة التطورات و التغيرات التي يشهدها الاتحاد الأوروبي.

أهداف البحث :

إذن في خضم المعطيات السالفة الذكر، نتوخى من خلال هذه الدراسة السعي إلى بلوغ جملة من الأهداف، يمكن إيرادها بإيجاز كما يلي:

- إبراز طبيعة الوظيفة العمومية الجزائرية، و أهم الإصلاحات التي شهدتها بالإضافة إلى كيفية تنظيمها و هيكلتها و تسييرها.
- محاولة إجلاء الغموض على مفهوم الكفاءات.
- التعريف بوظائف و نشاطات إدارة الكفاءات.
- إبراز دور إدارة الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسات و الإدارات العمومية.
- معرفة ما تقتضيه عصرنة الوظيفة العمومية من متطلبات و رهانات.
- التعريف بإجراءات تسيير الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية.

منهجية البحث :

قصد الإحاطة و الإلمام بأهم أبعاد و مضامين الدراسة، وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد على ثلاث مناهج مع وجود تكامل و ترابط بينها، و بشكل ينسجم مع محاور البحث حيث تم الاستعانة بالمناهج التالية :التاريخي، الوصفي والتحليلي .فالأول يبرز عند تناول مراحل تطور الوظيفة العمومية في التشريع الجزائري من خلال مختلف القوانين الأساسية التي صدرت بشأنها وكذلك بمناسبة التطرق إلى محاولات الإصلاح التي قامت بها الحكومات المتعاقبة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا .كما وظف أيضا بخصوص التطرق إلى تطور مفهوم الكفاءة والعوامل المساعدة على ظهوره.
أما المنهج الوصفي فاستعمل لمعرفة جوانب ظاهرة الوظيفة العمومية و ظاهرة إدارة الكفاءات.
أما المنهج التحليلي فيبرز من خلال تحليل المواد والنصوص القانونية التي سنعتمد عليها في هذه الدراسة.

أدوات البحث :

من اجل الإلمام بجوانب الدراسة و الإجابة عن الإشكالية و التساؤلات الفرعية المطروحة و كذا اختبار صحة الفرضيات المقترحة.اعتمدنا على المسح المكتبي لمختلف الكتب باللغة العربية و الفرنسية .كما اطلعنا على الدراسات الأكاديمية(مذكرات ماجستر أو رسائل دكتوراه) دون أن ننسى النصوص القانونية و التنظيمية.كما تم الاعتماد على الاستبيان في الجانب التطبيقي لجمع المعلومات عن عينة البحث.

حدود البحث:

من اجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا كما يلي :

- **الإطار الزماني:** سنحدد مجال دراستنا من الناحية الزمنية السنة الجامعية 2016/2015،
- **الحدود المكانية:** سنحاول في دراستنا هذه التعرف على واقع تطبيق نظام إدارة الكفاءات بالإدارات العمومية في بلادنا و هذا من خلال التعرف على مدى الاعتماد أو استغلال الكفاءات البشرية و من اجل ذلك سنقوم بإسقاط الجانب النظري على بلدية العمارية.

الدراسات السابقة :

1- **بن فرحات مولاي لحسن:**إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيف العمومي في الجزائر مذكرة لنيل شهادة الماجستر في العلوم الفانونية نوقشت سنة 2012 توصل إلى:

- اعتماد إستراتيجية متكاملة لإدارة الوارد البشرية من شأنها أن تضع الوظيفة العمومية

الجزائرية في موقع يجعلها قادرة على مواجهة التحولات وتدقيق رسالتها المستقبلية.

- ضرورة اضطلاع الوظيفة العمومية الجزائرية برسالتها الكاملة في ظل التغيرات والتطورات التي تفرضها العولمة و مواجهة الوعي المتزايد الذي يعرفه المجتمع اليوم، والاستجابة لتطلعات المواطن بتحسين الخدمات المقدمة إليه.

2- **تيشات سلوى** :اثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية نوقشت سنة 2010 . توصلت إلى نتيجة :

_أن المديرية العامة للوظيف العمومي قامت بإلغاء الاختبارات الشفهية وبقي الاقتصار في مسابقات التوظيف على الاختبارات الكتابية ولعل السبب وراء ذلك هو تفادي المحسوبية والمحاباة وبالتالي إضفاء نوع من الشفافية والمصداقية .

- إن جعل عمليات التوظيف مفيدة بعدد المناصب المالية الممنوحة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية قد يكون في صالح مؤسسات والإدارات العمومية.

صعوبات البحث :

لا يخلو أي بحث أو عمل نقوم به من الصعوبات و العوائق ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا هي :

- ندرة المراجع و الدراسات السابقة المتعلقة أو التي تصب في نفس موضوع بحثنا .
- صعوبات في ميدان الدراسة.و صعوبة اختيار العينة.

تقسيمات البحث :

قصد الإلمام بحيثيات و متطلبات البحث، تم إدراج مضامينه، و عرض محتوياته في ثلاثة فصول، و قد تم التمهيد والاستهلال بمقدمة عامة تم من خلالها طرح الإشكالية بجوانبها المعروفة منهجيا، ثم قمنا بتقسيم هذه الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي للوظيفة العمومية وإدارة الكفاءات تضمن مبحثين، المبحث الأول خصصناه لماهية الوظيفة العمومية، تطرقنا فيه إلى مفهومها بإبراز طبيعة نظامها وأهم التطورات التي شهدتها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وكيفية تنظيمها وتسييرها.

والمبحث الثاني خصصناه لماهية إدارة الكفاءات تعرضنا فيه إلى مفهوم الكفاءة وأنواعها وأهميتها على جميع المستويات، ثم تطرقنا إلى مفهوم إدارة الكفاءات و علاقتها بإستراتيجية المنظمة، ثم وظائفها و أهدافها.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان متطلبات عصرنة الوظيفة العمومية و رهاناتها ، حيث قسمناه إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى المتطلبات التي تقتضيها العصرنة بدءا بضرورة تحسين علاقة الإدارة بالمواطن، تحقيق الفعالية و الفاعلية و التكيف مع انعكاسات العولمة، ثم تناولنا في المبحث الثاني أهم الرهانات التي من خلالها يتحقق مسعى العصرنة و المتمثلة في الاعتماد على التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات، و التركيز على التكوين كآلية فعالة لتنمية الكفاءات.

أما الفصل الثالث خصصناه للجانب التطبيقي لتدعيم ما توصلنا إليه في الجانب النظري قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول : جانب نظري والثاني تحليل وعرض نتائج الدراسة.

للتوصل في الأخير إلى خلاصة شاملة كخاتمة عامة للموضوع تضمنت جملة من النتائج التي تعتبر بمثابة أرضية للاقتراحات والتوصيات، والآفاق المستقبلية التي تسمح للباحثين بإثراء المزيد من البحوث العلمية.

الملحق رقم(01)

وزارةالتعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

استمارة استبان

بصدد التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان:إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية,دراسة حالة بلدية العمارية.

أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة و أرجو منكم الإجابة عليها و نعد كم بأنها لا تستخدم إلا للأغراض العلمية لهذا البحث.

و لكم منا جزيل الشكر.

ملاحظة:

ضع العلامة (X) أمام الإجابة التي تلائمك .

يمكنك اختيار أكثر من إجابة .

من إعداد الطالبين :

- قاسمي يوسف
- بوخاري احمد

1- كيف تكون العلاقة بين وجود نظام إدارة الكفاءات ونجاح الإدارة في أداء وظائفها؟

قوية جدا ☐ إلى حد ما ☐ علاقة ضعيفة ☐ لاتوجد علاقة ☐

2- هل نظام إدارة الكفاءات مفيد في عصرنة الوظيف العمومي ؟

درجة كبيرة ☐ درجة متوسطة ☐ غير مفيد بالمرة ☐

3- هل وجود نظام ادارة الكفاءات غير كفئ ولا يتصف بالفاعلية افصل من عدم وجوده؟

اتفق مع المقولة ☐ لا اتفق ☐ لااعرف ☐

4-هل في حال عدم فاعلية النظام الأفضل ؟

إحلاله بنظام جديد ☐ صيانته ☐ الاهتمام أكثر بالعون العمومي ☐

5- هل فشل نظام إدارة الكفاءات في عصرنة الوظيفة العمومية يرجع إلى ؟

الإدارة وسياستها ☐ عدم كفئ العون العمومي ☐ الاهتمام ☐

6- هل يعتبر الموظف العمومي الركيزة الأساسية للنهوض بعصرنة الوظيفة العمومية؟

نعم ☐ لا ☐ لا أظن ذلك ☐

7- هل يعتبر المؤهل العلمي كاف لتقلد الوظائف ؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل الخبرة المهنية قادرة على أن تزيد من مرد ودية الكفاءة الوظيفية ؟

نعم ☐ لا ☐

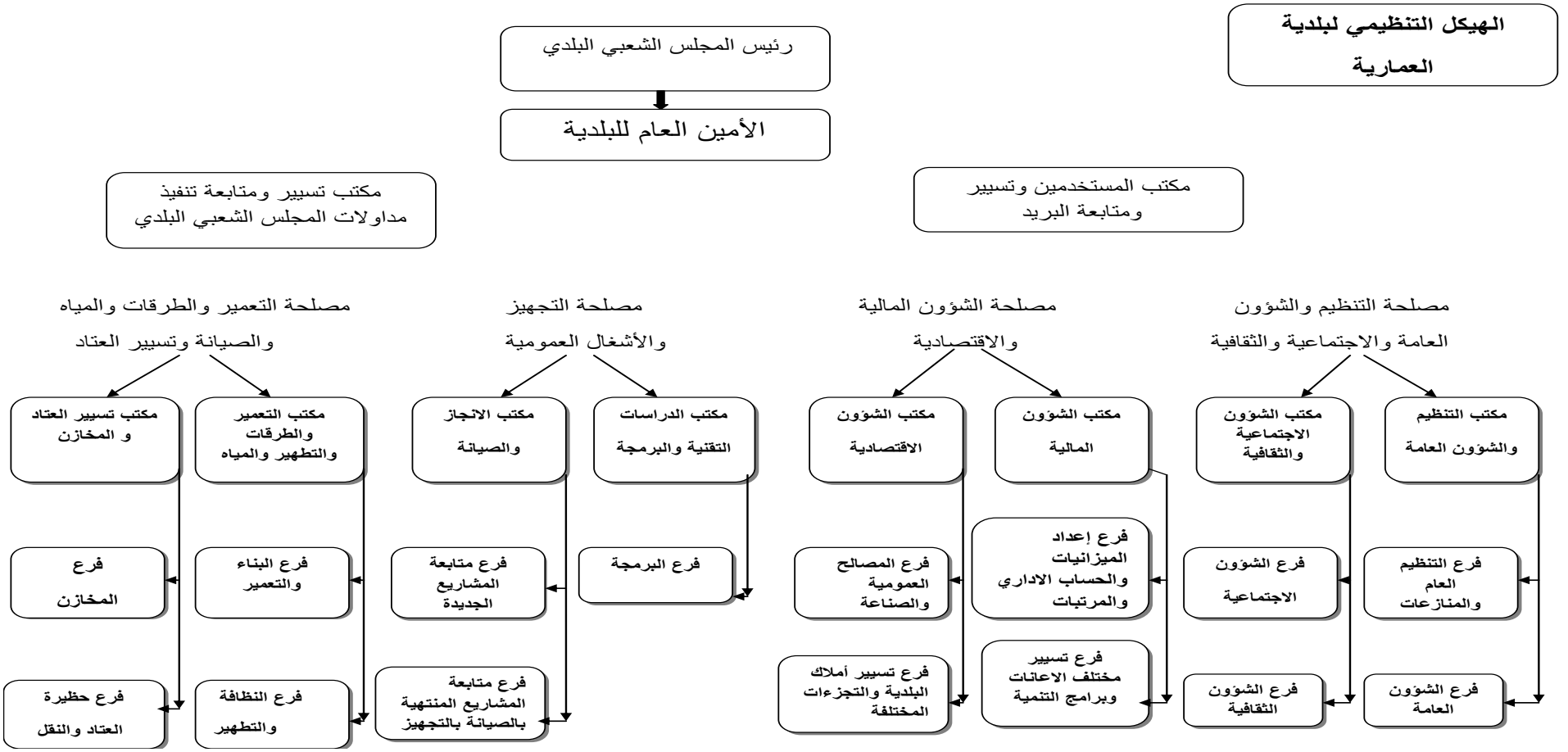
9-ما مدى استفادة البلدية من الكفاءة الموظفة من الأعوان؟

درجة عالية ☐ درجة متوسطة ☐ درجة ضعيفة ☐

10- ما الذي يعتبر أفضل للوظيف العمومي ؟

توافر كفاءات بادارتها ☐ وجود نظام إدارة كفاءات ☐

الملحق رقم (2)


الهيكل التنظيمي لبلدية العمارية
رئيس المجلس الشعبي البلدي
الأمين العام للبلدية
مكتب المستخدمين وتسيير ومتابعة البريد
مكتب تسيير ومتابعة تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي
مصلحة التنظيم والشؤون العامة والاجتماعية والثقافية
مصلحة الشؤون المالية والاقتصادية
مصلحة التجهيز والأشغال العمومية
مصلحة التعمير والطرقات والمياه والصيانة وتسيير العتاد
مكتب التنظيم والشؤون العامة
مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية
مكتب الشؤون المالية
مكتب الشؤون الاقتصادية
مكتب الدراسات التقنية والبرمجة
مكتب الانجاز والصيانة
مكتب التعمير والطرقات والتطهير والمياه
مكتب تسيير العتاد و المخازن
فرع التنظيم العام والمنازعات
فرع الشؤون الاجتماعية
فرع إعداد الميزانيات والحساب الاداري والمرتبات
فرع المصالح العمومية والصناعة
فرع البرمجة
فرع متابعة المشاريع الجديدة
فرع البناء والتعمير
فرع المخازن
فرع الشؤون العامة
فرع الشؤون الثقافية
فرع تسيير مختلف الاعانات وبرامج التنمية
فرع تسيير أملاك البلدية والتجزءات المختلفة
فرع متابعة المشاريع المنتهية بالصيانة بالتجهيز
فرع النظافة والتطهير
فرع حظيرة العتاد والنقل

ملخص:

قصد الإلمام بحيثيات و متطلبات البحث، تم إدراج مضامينه، و عرض محتوياته في ثلاثة فصول، و قد تم التمهيد والاستهلال بمقدمة عامة، ثم قمنا بتقسيم هذه الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي للوظيفة العمومية وإدارة الكفاءات لاحظنا أن الوظيفة العمومية تعتبر أداة و مظهرا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة،كما أن الكفاءة تشكل احد الشروط المسبقة والهامة، في مساعدة الوظيفة العمومية على مواكبة التطورات الحاصلة.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان متطلبات عصرنة الوظيفة العمومية و رهاناتها ،تبين فيه أن الوظيفة العمومية الجزائرية اليوم، بحاجة ملحة وماسة إلى تدابير وإجراءات ناجعة تضمن التكيف والعصرنة من خلال المرونة في المعاملات والترشيد في التسيير كإدارة خدمات قائمة على الأهداف والنتائج تسعى إلى تحقيق الفعالية والفاعلية.

أما الفصل الثالث خصصناه للجانب التطبيقي لتدعيم ما توصلنا إليه في الجانب النظري قسمناه إلى مبحثين المبحث الأول جانب نظري والثاني تحليل وعرض نتائج الدراسة.استعنا في ذلك بالاستبيان الذي خص عينة 20 موظف بنسبة 23.5 بالمائة من مجموع موظفي البلدية.تبين هنا وجود توافق نسبي في الاراء.

للتوصل في الأخير إلى خلاصة شاملة كخاتمة عامة للموضوع تضمنت جملة من النتائج التي تعتبر بمثابة أرضية للاقتراحات والتوصيات، والآفاق المستقبلية التي تسمح للباحثين بإثراء المزيد من البحوث العلمية.