

غياب آفاق الحياة المهنية المحفزة في الوظيفة العمومية الجزائرية كأحد

أهم أسباب تدني الأداء و هجرة الكفاءات

أ/ بوقال نسيم

د/ عطوي سميرة

جامعة قسنطينة

المخلص :

Abstract :

The civil service is an important tool to provide public services and to activate economic activity, However, it faces great difficulties, which push it to make deep updates in his structure, and management, in order to increase efficiency, effectiveness and loyalty.

In this context, organizations seek to create stimulating work environment to improve performance and increases employees loyalty. we aim to identify the relation between absence of the prospects for professional life and performance and loyalty within Algerian civil service. Focusing on incentives, formation and promotion path.

تعتبر الوظيفة العمومية أداة هامة لتقديم الخدمات العمومية و تفعيل النشاط الاقتصادي، إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات نتيجة التطور الحاصل في محيطها، الأمر الذي يدفع بها إلى إجراء تحديثات عميقة في بنيتها و أسلوب إدارتها، بغية زيادة كفاءتها وفعاليتها أدائها و كذا إضفاء نظرة جديدة على الخدمات العمومية، بما يسمح بتحقيق رفاهية المجتمع.

في هذا السياق تسعى مختلف المنظمات الناجحة إلى خلق بيئة عمل محفزة قادرة على تطوير أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من رضاهم و ولائهم للمنظمة.

من هنا تهدف مداخلتنا إلى التعرف على علاقة غياب آفاق الحياة المهنية المحفزة بأداء العاملين و ولائهم داخل الوظيفة العمومية الجزائرية. مركزين في ذلك على مدى توفر الحوافز المادية و المعنوية، التكوين و امكانية الترقية و تخطيط المسار الوظيفي.

تمهيد:

تسعى كل الهيئات و المنظمات مهما اختلف مجال نشاطها إلى الحصول على أعلى درجات الأداء و الكفاءة الممكنة من الأفراد العاملين لديها، و بغية تحقيق هذا الهدف تعتمد هذه الإدارات على العديد من الاستراتيجيات مثل العمل على استقطاب أفضل الكفاءات و كذا الحرص على تدريبهم و تنمية مهاراتهم المختلفة بشكل مستمر، و لكن العديد من الدراسات أكدت أن المقدره وحدها غالبا ما تكون غير كافية لدفع الموظف للعمل بأقصى كفاءة ممكنة، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل والرغبة فيه، و تتمثل المقدره فيما يمتلكه الفرد من معارف و قدرات، و التي يكتسبها الفرد بالتعلم و التدريب بالإضافة الى الاستعداد الشخصي للفرد. أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز و إمكانية التطور و الارتقاء التي توفرها المنظمة للعاملين و التي تدفع سلوكهم في الإتجاه الذي يحقق اهدافها و أهدافهم في نفس الوقت. هذا النوع من التحفيز يتمثل في مختلف العوامل و المغريات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، و تقدم دافعا لأدائه المتفوق و المتميز و تؤدي الى زيادة رضاه و ولاءه للمنظمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه المداخلة الى إبراز مدى تأثير غياب آفاق الحياة المهنية المحفزة في الهيئات العمومية على أداء العاملين و ولائهم، عبر التطرق لمفهوم الهيئات العمومية و أهميتها، ثم محاولة شرح أهمية وجود آفاق محفزة للحياة المهنية للعاملين بشكل عام ثم عرض تقييم لأبرز الآثار التي قد تمس أداء العاملين و ولائهم نتيجة لغياب الحياة المهنية المحفزة في الهيئات العمومية الجزائرية، ثم محاولة الخروج بأهم السبل المساعدة على تطويرها.

أهمية الدراسة:

تركز العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها و وقتها على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى أفرادها، و العمل على تنميته بشكل مستمر بغية زيادة الاندماج بين الفرد و المنظمة من خلال تحقيق أهداف و غايات كلا الطرفين، و ذلك من خلال تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين و البحث عن الدافع لديهم لزيادة الجهد و ترقية الأداء و الرفع من مشاعر الانتماء، و السعي إلى تحقيق أمنهم النفسي و الوظيفي، وهو الأمر الذي ينعكس إيجابا على الأداء

في العمل من الناحية الكمية والنوعية و يساعد المنظمة على الحفاظ على موادها البشرية.
مشكلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: ما هي حقيقة العلاقة بين غياب آفاق الحياة المهنية المحفزة و أداء و ولاء العاملين في الوظيفة العمومية الجزائرية؟
منهجية الدراسة:

إن طبيعة الموضوع تملي على الباحث المنهج المناسب في عملية جمع و تحليل المادة العلمية، ومن هنا اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويتجلى المنهج الوصفي في تجميعنا وشرحنا لعناصر البحث من خلال القيام بالمسح المكتبي و الاطلاع على عديد المعلومات، المعطيات، والإحصائيات المحصل عليها، أما المنهج التحليلي فيظهر من خلال القيام بتحليلات واستنتاجات لبعض المتغيرات الأساسية في بحثنا.

المحور الأول: ماهية الهيئات العمومية و أهميتها:

احتلت الدراسات المتعلقة بالوظيفة العامة مكانة بارزة في مجال الادارة العامة و القانون الاداري وشغلت الفكر الاداري والقانوني والاقتصادي بشكل كبير و متزامن مع تطور العلاقة بين الدولة و المواطن، و رغم أن الوظيفة العامة ليست وليدة العصر الحديث، بل وجدت على صور وأشكال شتى منذ القدم، و لكنها برزت في العصر الحديث بشكل قوي، واحتلت مكانة لم تحتلها من قبل خاصة بعد تغير موقف الدولة من موقف الحياد إلى موقف التدخل، الأمر الذي زاد من حجم الأعباء الملقاة على عاتقها.

1. مفهوم الوظيفة العامة:

يمثل مفهوم الوظيفة العامة أحد المفاهيم الحديثة نسبيا التي يصعب تعريفها بشكل شامل و دقيق، نظرا لأن قوانين الوظيفة العامة وأنظمتها في أغلبية الدول لم تقدم تعريفا واضحا و صريحا لهذا المفهوم، و لكن اكتفت بتحديد نطاق تطبيق هذه القوانين والأنظمة فقط.¹
إلا أن للوظيفة العامة مفهومين معروفين في مجال فقه القانون الإداري، و بالتعرض لهذين المفهومين نستطيع أن نحصل على منظور واضح و سليم يحدد لنا معالم الوظيفة العامة ويجلي عناصرها الأساسية، وذلك فيما يلي²:

أ- المفهوم الموضوعي: و ينظر للوظيفة العامة على أنها مجموعة الاختصاصات القانونية التي يمارسها الموظف للصالح العام والتي لا يتصرف فيها تصرفاً شخصياً. ويركز هذا المفهوم على ما تقوم به الإدارة من أعمال ومهام بواسطة موظفيها الذين تتوفر فيهم صفات معينة، وتستهدف من ذلك الصالح العام.

ب- المفهوم الشكلي: يهتم المفهوم الشكلي بالأفراد الذين يقومون بالعمل و خدمة المرافق العامة، و يركز على النظام القانوني الذي يطبق على هؤلاء الأفراد. أي أن هذا المفهوم في يهتم بالأفراد القائمين بالنشاط و القوانين التي تحكمهم داخل المرافق العامة التي يعملون بها، فهو يعطي أهمية كبرى للنظام القانوني الذي يخضع له هؤلاء الأفراد. إن كلا من المفهومين السابقين يتسمان بعيوب ومزايا، ولا يمكن القول بصلاحيتهما أحدهما على الآخر، ولعل التعريف السليم للوظيفة العامة هي أنها مجموعة من الأوضاع والنظم العامة التي تخص الموظفين العموميين بالدولة، سواء تعلق الأمر بأداء الموظف لعمله أو تعلق الأمر بعلاقة الموظف بالإدارة والاهتمام بمشاكله ومستقبله الوظيفي.

و عليه، فإن دراسة الوظيفة العامة يجب أن تشمل على جانبين لا يمكن فصلهما، جانب قانوني وجانب فني، حيث أن التركيز على نشاط الإدارة مثلاً وما تقوم به من أعمال وفقاً لوضعيات وطرق محددة يهمل الموظفين الذين يديرون بدقة هذا النشاط، والعكس صحيح.

2. أنواع الوظيفة العامة:

يختلف مفهوم الوظيفة العامة من دولة إلى أخرى ومن نظام سياسي إلى آخر، و لكن و يشكل عام يمكن القول أن العالم ينقسم بشكل عام في الوقت الحاضر بين نظامين أو مفهومين رئيسيين للوظيفة العامة، هما النظام أو المفهوم الأوروبي، والنظام الأمريكي.

أ- الوظيفة العامة وفق المفهوم الأوروبي:

يعرف المفهوم الأوروبي للوظيفة العامة عند بعض الباحثين باسم " نظام الوظيفة العامة ذات البنية المغلقة "، فالوظيفة العامة وفق هذا النظام تعبر عن عمل مستقر تخضع لنظام قانوني خاص، متميز ومستقل عن القانون المنظم للوظيفة في القطاع الخاص.

و مركز الموظف حسب هذا المفهوم، هو مركز تنظيمي يخضع لمجموعة من القواعد القانونية، حيث يكون للموظف بموجبه مجموعة من الحقوق وعليه مجموعة من الواجبات.

وهذا يجعله في مركز قانوني مختلف عن المركز القانوني للمواطن بصفة عامة³. و تتميز الوظيفة العامة في هذا المفهوم بأنها رسالة وخدمة ذات طبيعة خاصة، تتسم بالدوام والإستقرار و تستهدف ضمان سير المرفق العام، مما يقتضي خضوع الموظف لنظام قانوني خاص يستقل المشرع بتحديدده. و تخضع الوظيفة العامة وفق هذا النظام للتسلسل الإداري والتدرج الرئاسي، ولا يرتبط الموظف بوظيفة معينة، بل يمكن نقله من قبل الإدارة إلى وظيفة أخرى إذا لزم الأمر، أو قد يرقى إلى وظيفة أعلى بناء على أقدميته وكفاءته.

ب- الوظيفة العامة وفق المفهوم الأمريكي:

يعرف المفهوم الأمريكي للوظيفة العامة عند بعض الباحثين باسم "نظام الوظيفة العامة ذات البنية المفتوحة"، و لا يوجد للوظيفة العامة وفق هذا المفهوم نظام خاص يختلف عن الذي يحكم موظفي القطاع الخاص، بل هي مهنة لا تكاد تختلف عن العمل في المشروعات الخاصة، و ليس للموظفين من الحقوق إلا ما يستمدونه من الدستور و قوانين العمل. فالوظيفة عمل يشغل به الموظف مدة معينة، ولا تتمتع بصفة الدوام والإستقرار.

ويرتبط عمل الموظف بالوظيفة نفسها من باب احترام مبدأ التخصص، فلا ينقل من وظيفة إلى أخرى، كما يؤدي إلغاء الوظيفة إلى خروج الموظف من الخدمة. لهذا فإن الموظف في النظام الأمريكي أقل ثباتاً و إستقراراً منه في النظام الأوروبي⁴.

حيث يقوم نظام الوظيفة العامة بحسب المفهوم الأمريكي، على أساس موضوعي هو الوظيفية العامة في حد ذاتها وليس على أساس شخصي هو الموظف العام، وذلك باعتبار أن الوظيفة العامة هي الوحدة الأساسية التي تقوم عليها الخدمة المدنية. كل ذلك عبر مراعاة التخصص الدقيق عند إختيار الموظف العام، وسرعة إنجازهِ وإتقانه لأعمال وظيفته.

المحور الثاني: أهمية وجود آفاق محفزة للحياة المهنية للعاملين:

يعتبر توفير حياة مهنية ذات آفاق محفزة شيء لا غنى عنه في المنظمات الراغبة في زيادة كفاءتها و تطوير جودة خدماتها، و ذلك نظراً لوجود فارق كبير بين أداء الفرد المحفز و الفرد عديم التحفيز ، فالبيئة المحفزة تمثل أهمية كبرى و عاملاً رئيسياً في التأثير الفعال على تسيير العملية الادارية، حيث أن توظيفها بالشكل السليم لا يؤدي فقط إلى رفع كفاءة و أداء العاملين و زيادة ولائهم و إنما أيضاً تحقيق إشباع حاجات العاملين المختلفة⁵.

من خلال ما سبق سنحاول تناول أهم العوامل المساعدة على خلق آفاق مهنية محفزة للعاملين عبر تناول مدى توفر الحوافز، التكوين، امكانية الترقى في المسار الوظيفي.

1) توفير الأجور و الحوافز الملائمة:

يقصد بالحوافز جميع العوائد المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد كمقابل لعمله في المنظمة، ويتضمن هذا المجال الأجور و المكافآت، نظام التعاقد، فرص التطور، الاستقرار الوظيفي... إلخ، إضافة إلى المكانة التي تحتلها الوظيفة في المجتمع مقارنة بالأعمال المشابهة و مدى تقدير و احترام المجتمع لها و نظرة الناس إليها و للعاملين فيها.

كذلك ينظر للحوافز بأنها "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك دوافعه نحو سلوك محدد، و دفعه لأداء نشاط أو أنشطة محددة بشكل و أسلوب معين مما يضمن له إشباع حاجاته و توقعاته و يحقق له أهدافه".⁶

فالحوافز تمثل أحد أهم العناصر المساعدة على تحقيق الرضا و الارتياح و زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة، بينما يؤدي غيابها إلى العكس.⁷

حيث أن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل يجب أن يكون راغبا و متحمسا لأداء عمله وهو ما لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز، و التي بإمكانها أن توقظ الحماسة و الدافعية و الرغبة في العمل لدى الأفراد العاملين مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و على زيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.⁸

وكذلك تعمل الحوافز على منع الشعور بالإحباط، حيث أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله و الأداء بكفاءة عالية.

و تعد مسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل مشكلة واسعة الانتشار في العالم اليوم، بحيث يرى الخبراء أن العمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق، لذا فمن الواجب على المنظمة وضع الطرق الملائمة لتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

و نظرا لأهمية العنصر البشري و كونه العنصر الأساسي الذي تقع عليه غالبية الأعباء و المسؤوليات داخل المنظمة، كان من الضروري على المنظمة العمل على تحفيزه و مكافأته عند تقديمه لأداء متميز.⁹

وفي الأخير يمكن القول بأن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلبيًا على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، مما يفقد الموظف الحماس والإحساس بأهمية العمل، فتتخفص روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية، وهو ما ينعكس على كفاءته و ولائه للمنظمة.¹⁰

2) توفير فرص التكوين و التطوير المناسبة:

يقصد بالتكوين تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد مهارات وقدرات وأراء جديدة و تزيد في معارفه لأجل بلوغ أداء معين أو هدف محدد¹¹. و تتنوع برامج التدريب بحسب نشاط المنظمة حيث نجد برامجًا لتدريب العمال للصناعيين وأخرى لتدريب المشرفين والقادة الإداريين وهناك برامج تدريبية لتقديم الموظف الجديد لعمله عند بداية إلتحاقه بالمؤسسة بغرض إعداده ذهنيًا ونفسيًا للعمل.

و يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المنظمات¹²، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموماً والتكوين الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم في العموم جاءت متوافقة حول كونه يعبر عن التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه وصولاً إلى قيامه بها بكفاءة وفعالية أفضل، بما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والمجتمع.¹³ و عرف التكوين على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية و المستقبلية¹⁴، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل.

كما عرف أيضاً بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة و يمنحها ميزة تنافسية.¹⁵ بمعنى أن التكوين هو عبارة عن نظام يتكون من البرامج و الأدوات التي تعمل على إحداث تغيير في البنية المعرفية للفرد والتي يترتب عنها تغيير في طريقة العمل.

هذا و يجب أن تراعي كل المنظمات التي تسعى إلى اتباع سياسات تكوينية ناجحة لموظفيها حقيقة أن التكوين هو عملية مستمرة أن كل العاملين بالمنظمة هم في حاجة دائمة للحصول على: معلومات جديدة، مهارات جديدة، تطوير عاداتهم واتجاهاتهم¹⁶.

حيث كان ينظر في السابق لعملية التكوين أثناء الخدمة على أساس أنها عملية لتعليم الأفراد

فن و علم أداء الوظائف و لكن هذا المفهوم تطور بشكل كبير و أصبح يعرف حاليا بعملية تنمية أداء وسلوكيات وخبرات الموارد البشرية وظيفيا أو مهنيا أو مهاريا وإداريا¹⁷.

3) توفير فرص الترقية و تخطيط المسار الوظيفي:

رغم أهمية الحوافز بشكل عام، يجب عدم إغفال ضرورة منح العاملين فرصة الترفوق و الحصول على المنصب المرموق و المكانة العالية، فتوفر نظام يتيح لجميع العاملين فرصة الترقية الوظيفية العادلة، يشكل حافزا لهم لتحسين أدائهم و رفع مستواهم، لا سيما لمن يريد منهم الحصول على ذلك الحافز.

فالترقية شيء مرغوب فيه في جميع المجتمعات، حيث أن معظم العاملين إن لم يكن كلهم يرغبون في التقدم في وظائفهم و أعمالهم، فهم يرغبون في الحصول على الأجر الأعلى الذي عادة ما يقترن بالترقية و الذي يمكنهم من تحسين مستوى معيشتهم، كما أن المجتمع ينظر إلى مركز الشخص الاجتماعي من خلال مستوى دخله وأهمية وظيفته، حيث أن بعض الأفراد ذوي الطموح العالي يحددون لأنفسهم أهدافا معينة كالوصول إلى مراكز معينة في منظماتهم عند بلوغهم أعمارا معينة، و إذا لم يستطيعوا تحقيق ذلك تجدهم و قد أصيبوا بخيبة أمل كبيرة و حيث أن فرص التقدم تكاد تكون محدودة و قليلة أمام غالبية العاملين في معظم المجتمعات فإنه يصبح من المهم جدا أن تتبنى وتطبق الإدارات العمومية سياسات ترقية سليمة و محفزة و عادلة لمختلف العاملين بها.¹⁸

أما في ما يخص تسيير المسار الوظيفي فمهما كان حجم ونوع المنظمة فإنها تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها أنشطتها، لذا يستلزم عليها أن تقوم بتوجيه أفرادها ومساعدتهم في تسيير مسارهم الوظيفي، فالتسيير الفعال للمسار الوظيفي للمستخدمين يضمن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أي توافق بين الأفراد والوظائف من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.¹⁹

تمثل المسارات الوظيفية طريقة تساعد المنظمة على توجيه مسارات الأفراد للمجالات التي تحتاجها، و تنمية مهاراتهم مما يساعد على تطوير أدائهم.

فالوظيفة هي ما يقوم به الفرد في العمل ليحصل على مرتبه بينما المسار الوظيفي ينطوي على نظرة طويلة الأجل لمجموعة متتالية من الوظائف و الخبرات في العمل.²⁰

و يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه ذلك التابع التراكمي لأنشطة العمل و المراكز التي يمارسها الفرد عبر الزمن، إلى جانب المعرفة والكفاءات التي ينميها الفرد خلال حياته. هذا و يعمل مفهوم تسيير المسار الوظيفي على تحقيق الأهداف التي يسعى لها العاملون و المنظمة في نفس الوقت، فإذا كان هدف المستخدمين هو النمو والاستقرار و الرضا في العمل، فإن المنظمة تسعى إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة و المحافظة على كفاءتها²¹.
المجور الثالث: أبرز الاختلالات المسببة لغياب حياة مهنية محفزة في الهيئات العمومية الجزائرية و أهم آثارها :

يعتبر التحفيز الإداري عملية أساسية داخل الإدارة الجماعية، فهو الذي يضمن تحقيق أهداف الإدارة من خلال ملاءمة دوافع الموظف أي احتياجاته مع الحوافز المقدمة، مما يجعله راضيا عن إدارته و مطمئنا على مستقبله المهني، وهو ما سينعكس بشكل إيجابي على مردودية و أداء و ولاء العاملين.

لقد تضمن فعلا قانون الوظيفة العمومية الجزائرية مجموعة من القوانين و التعديلات التي كانت تهدف دائما إلى خلق نوع من البيئة و الأفاق المحفزة على العمل لفائدة الموظف العام، وذلك قصد جذبه و رفع معنوياته، و جعله يستجيب بالشكل المناسب لاختصاصاته و مسؤولياته بجدية و إخلاص، و غالبا ما تركزت هذه النصوص و التعديلات حول مواضيع الأجر، فرص التكوين و الترقية... إلخ.

و حتى لا ننكر على كل مجتهد حقه فإن المتفحص و الدارس لنتائج هذه التعديلات و آثارها على المنظومة التحفيزية الخاصة بالإدارة العمومية لا يمكن أن يغفل الجهود التي ما فتئت الدولة تبذلها في إطار محاولتها لتنويع هذه الحوافز و الرفع من قيمتها، إلا أن الواقع يثبت استمرار وجود العديد من الاختلالات إما على مستوى القوانين و التعديلات المستحدثة أو في أساليب و آليات تطبيقها و مرافقتها، مما نجم عنه عدم بلوغ الأهداف المنشودة في تطوير المنظومة التحفيزية على مستوى الوظيف العمومي رغم تخصيص امكانيات و أغلفة مالية معتبرة من طرف الدولة، إلا أننا ما زلنا نلاحظ أن الأجور ما تزال ضعيفة و غير متوازنة و فرص التكوين قليلة و غير مستمرة و الترقيات محدودة مع غياب تخطيط المسارات الوظيفية، كل ما سبق يتطلب مراعاة العديد من الاعتبارات عند

وضع السياسات التحفيزية و التنظيمية، و يمكن تلخيص أهم هذه الاختلالات التي تعاني منها الإدارة العمومية في خلق توجه نحو وضع آفاق لحياة مهنية محفزة في ما يلي:

1. الاختلالات على مستوى الأجور و الحوافز:

يشكل الأجر ذلك المقابل النقدي عن العمل الذي يقوم به الفرد لفائدة الإدارة²²، ويعتبر حافزا أساسيا للبدل و العطاء خاصة إذا كان ينسجم مع التحولات الاقتصادية و الاجتماعية، إلا أن الواقع يظهر أن الأجور بالوظيفة العمومية في الجزائر تعرف اختلالات بنيوية كبيرة، فهي لا تحقق توازنا بين ما يبذله الفرد في عمله و المقابل النقدي الذي يتقاضاه، نظرا لاعتماد سياسة الأجور على مبدأ التوحيد و التنميط، من خلال أسلوب تسعير الشهادات و عدم الربط بين الأجر من ناحية و محتوى الوظيفة من ناحية أخرى، هذا من جهة، أما من جهة أخرى، فتصميم الأجور يعتمد على الشهادة و الدرجة بدل التعرف على الأعمال و وصف الوظائف و تقييمها و تحديد قيمة كل عمل بالنسبة لباقي الأعمال.

كما أن نهج سياسة تجميد الأجور بالإدارات العامة شكل عائقا أمام كل الموظفين في مساهمة تطور الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية، خصوصا مع تواصل ارتفاع أسعار المواد الأساسية و الخدماتية، و ازدياد التكاليف المعيشية، و هو ما أحدث انعكاسات خطيرة على القدرة الشرائية للموظفين بالإدارات العمومية و أثر سلبا على أدائهم لأعماله عن قصد أو دون قصد. حيث لا يصل أحيانا أجر بعض الموظفين إلى الحد الأدنى للأجور، رغم أن هذه الفئة تمثل نسبة كبيرة من الموظفين العاملين بالوظيفة العمومية.

وبفعل ضعف سياسة الأجور و الحوافز بالإدارة الجماعية تتولد جملة من الظواهر لسد هذا العجز الحاصل على مستوى منظومة الأجور، حيث أن ضعف الأجر ينعكس بشكل سلبي على الأداء و المردودية، حيث يبقى فكر الموظف منشغلا باحتياجاته الأساسية التي يجب عليه أن يوفرها لأسرته. مما يقوده أحيانا إلى اللجوء إلى طرق غير مشروعة للحصول على مداخيل إضافية إما عبر استغلال وظيفته بشكل غير قانوني أو العمل في وظائف أخرى مما يؤثر على أدائه لوظيفته الأساسية، وغيرها من المظاهر السلبية التي تؤثر سلبا على السير الحسن لنشاط الوظائف الإدارية العامة.

2. الاختلالات على مستوى التكوين:

إن عملية تحديد وتشخيص المشاكل والمعوقات التي تواجه العملية التدريبية، ينبغي أن تأخذ أكثر من منحى، حيث يتحتم على الوصاية و الهيئات التابعة لها القائمة على منح التراخيص لجهات التدريب أن تبقى على اطلاع بمسارات الأمور و مآلاتها و المشاكل التي قد تواجهها و أخيرا درجة تحقيق الأهداف المسطرة من عدمه و لا تأخذ فقط الطابع الإشرافي الرقابي عليها، بل يجب أن تركز على توجيه الجهود نحو إزالة العقبات التي تواجه عمليات التدريب و التكوين و تأصيل المرجعية النظامية لها بكل ما أتيح لها من آليات و أدوات، حيث إن نجاح جهات التدريب في تحقيق أهداف العملية التدريبية، يعود في النهاية إلى نجاح الجهة المرخصة في القيام بكامل واجباتها نحو تلك الجهات المنفذة . كما أن الجهات التدريبية ينبغي أن تعمل على حصر وتحليل تلك المشاكل والمعوقات التي تواجه كافة أوجه تنفيذ العملية التدريبية، وعرضها بالشكل الملائم من خلال القنوات الملائمة مع جهات الاختصاص للعمل على معالجتها بما تستحق، و بما يحقق للعملية التدريبية والجهات القائمة عليها المرونة الكافية للوصول إلى أهدافها.

و رغم التحسن النسبي الذي عرفته عملية التكوين مع تبني مفهوم مخططات التدريب إلا أن العملية التدريبية ما زالت تشهد العديد من المشاكل مما يستلزم المزيد من الإصلاحات و التحسينات، هذا و قد كان تبني مفهوم مخططات التدريب نتيجة مباشرة لرغبة الدولة في معالجة عديد الاختلالات التي كانت تميز طبيعة التسيير السائد بالهيئات و الإدارات العمومية الجزائرية خاصة في ما تعلق بوجود نقائص في اعتماد المبادئ الأساسية في الإدارة كالتخطيط (وضع الأهداف)، الرقابة و هيمنة الجانب القانوني (مقاربات مبنية في مجملها على انشغال مؤداه مطابقة أعمال الإدارة للقواعد القانونية من لوائح و نظم فقط)، مما أدى إلى إهمال مبادئ التسيير الحديث و جعل الإدارات الجزائرية تقوم بإنجاز أنشطتها بطريقة بيروقراطية دون استشراف أو حس للإبداع و الابتكار.

حيث أنه في مجال التكوين مثلا لم تكن هناك سياسة منسجمة في مجال تدريب الكوادر الإدارية و التقنية بغية تدعيم مختلف المصالح الإدارية (المستشفيات، المدارس التربوية، البريد، البلديات... إلخ) ذات الصلة بتقديم خدمات أساسية و مباشرة للمواطنين.

كما أن الوزارات و الهيئات الرسمية لم تكن لديها فكرة واضحة و دقيقة عن احتياجات مختلف المؤسسات و المرافق التابعة لوصايتها سواء في الجانب المتعلق بالموارد المالية، المادية أو البشرية. حيث كانت تلك الدوائر الوزارية تفنّد للآليات التي تسمح لها بالتنبؤ بتطورات احتياجاتها الخاصة و كذا احتياجات محيطها الخارجي الذي وجدت لأجله و المتمثلة في تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين و بأقل أعباء، حيث كانت الوزارات تجتهد فقط في صرف الأموال المرصودة للتدريب دون متابعة فعلية.

و رغم تبني الدولة الجزائرية لمفاهيم جديدة في ما يخص سياسات و برامج التدريب إلا أنها لم تصل بشكل كلي و فعال لمعالجة عديد المشاكل المذكورة سابقا نظرا لعدد الأسباب التي يأتي على رأسها أن مجمل البرامج تغلب عليها سمة الارتجال، و لا تراعي الحاجات الحقيقية و الفعلية للمتدربين، وكذا عدم ملاءمة المحتوى التدريبي للأهداف التدريبية المحددة، و عدم ملاءمة الوسائل التدريبية المستخدمة أيضا، إذ يغلب عليها أسلوب المحاضرة و يقل استخدام الأساليب التدريبية الأخرى و تقل فيها الكفاءات المناسبة و المطلوبة للتدريب، كما يمكن الإشارة إلى رغبة القادة الإداريين في حضور التدريب الخارجي لما يوفره السفر من حوافز مادية و فرص ترويجية مما يمنعه عن مستحقه الفعليين، كذلك غياب و عدم وجود نظام لقياس فاعلية التدريب و أثره على المتدربين.

3. الاختلالات على مستوى الترقية و تخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الادارية و حافزا ماديا و معنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت و ترسيخ دوافع الاستقرار و الاستمرارية²³، وهي تعني في مضمونها القانوني تغيير في الوضعية الادارية للموظف من خلال انتقاله من رتبة الى أخرى أو من درجة لأخرى.

وقد حددت النصوص التشريعية و التنظيمية للوظيفة العمومية الجزائرية نمط الترقية و نظمها و شروطها، وذلك لضمان التوازن بين مختلف الأسلاك الادارية، و تدرج الترقية في إطار تدبير الحياة الوظيفية لكل موظف و تشكل في نفس الوقت اعتراف الادارة بالقيمة المهنية لمستخدميها أثناء تنفيذ الاعمال الموكلة إليهم.

و نظرا لأهمية موقع الترقية في حياة الموظف فإنه من الضروري على الادارة إلزام كل

الإجراءات التي تضمن العدالة و الإنصاف و شفافية عبر مراحل هذه العملية، و ذلك من خلال اعتماد مقاييس موضوعية و منصفة تستهدف بالأساس الكفاءة و الاستحقاق كما أفصحت عنها مقتضيات القانون الاساسي للوظيفة العمومية. و تبعاً لذلك، فإن شروط و طرق الترقية في المسار الوظيفي تشكل أحد الاهتمامات الدائمة للموظف و التي أصبحت تثير الكثير من الجدل و المنازعات ما بين الادارة و الموظفين و كذا الهيئات النقابية. و تعرف الترقية عدة أشكال، فهي تتم إما في شكل ترقية في الرتبة أو ترقية في الدرجة. فبالنسبة للترقية في الرتبة، فإن هذا النظام تشوبه مجموعة من الاختلالات بحيث تعد الترقية في الرتبة حلماً يراود أغلب العاملين في الوظيفة العمومي، و تبقى هذه العملية رهن عدد المناصب المالية المفتوحة للتوظيف من جهة و التي غالباً ما تكون قليلة و لا تمس إلا نسب طفيفة من العاملين، و رهن شروط و طرق التوظيف للرتبة المعنية من جهة أخرى، كل هذا في ظل سيادة الممارسات البيروقراطية و المحاباة التي تميز الإمتحانات و الاختبارات المهنية المفتوحة بغرض التوظيف الداخلي أو الخارجي.

و تكون هذه الترقية في بداية الحياة الادارية سريعة لكنها مع مرور الوقت تصبح بطيئة عند نهاية الحياة الادارية، و هذه الاختلافات في نمط الترقى ليس له ما يبرره على أرض الواقع، لكون تطور الفارق بين الارقام الاستدلالية بين الرتب الدنيا و الرتب القصوى يظل قاراً و جامداً الشيء الذي لا يتلاءم و النظم المعمول بها حالياً في مجال التدبير الحديث للموارد البشرية. كما أن الترقية في الدرجة ليس لها إلا تأثير رمزي على الأجر مما يفقدها أهميتها بالنسبة للمردودية و كفاءة الأداء معاً، بالإضافة الى كونها تقوم على نظام للتنقيط و التقييم تم تجاوزه و لم يعد يواكب التطور الذي تعرفه الإدارة بحيث ان نظام التنقيط المعمول به حالياً يعتمد على اليات تقليدية على مستوى التقييم و الأداء و التحفيز.

في سياق متصل تواجه عملية تنظيم المسار المهني للموظفين نوعاً من الجمود، بسبب ضعف المناصب و الإعتمادات المالية بغرض الترقية، إضافة إلى الممارسات البيروقراطية للجهات المتدخلّة في اتخاذ هذه القرارات. كما لا تقوم مصلحة المستخدمين أيضاً بتقديم الشروحات اللازمة للموظفين حول كيفية تنمية مساراتهم المهنية.

المحور الرابع: سبل الوصول إلى حياة مهنية محفزة للعاملين:

انطلاقاً من كل ما سبق يمكن وضع مجموعة من المقترحات، و التي يمكن أن تساهم في الوصول إلى حياة مهنية محفزة للعاملين داخل الهيئات العمومية الجزائرية و تساعد على استمرارها وتحسين كفاءة عملها وتطوير نوعيته.

1- ضرورة ضمان حيادية وشفافية وعدالة منح الحوافز والمكافآت و الترقيات و ربطها بمعايير قابلة للقياس و التقييم.

2- ضرورة إعادة النظر وتطوير نظم منح الحوافز والمكافآت على مستوى الوظيفة العمومية بما يتناسب مع تطورات تسيير الموارد البشرية.

3- ضرورة العمل على رفع مستوى ثقافة الموظف من الجانبين السلوكي والإداري بما يضمن سلامة أداءه واستيعابه وتفاعله مع المتغيرات المحيطة بالمناخ الإداري الأمر الذي يعزز من حب الانتماء والاستمرار لهذه الهيئات.

4- ضرورة العمل على تحديد المهام والاختصاصات داخل هذه الهيئات وذلك للحد من عملية تداخل المهام، بما يكفل تأدية العاملين للوظائف المناطة بهم بكفاءة وفعالية.

5- ضرورة التركيز على المحافظة على مشاعر العاملين ومعنوياتهم مما سيشعرهم بقدر كبير من الاستقرار في أعمالهم ويزيد من كفاءة أدائهم.

6- ضرورة تفعيل دور الأجهزة الرقابية مع ضمان حياديتها بما يكفل سلامة وعدالة تطبيق مختلف الأنظمة و القوانين.

7- ضرورة التركيز على أهمية التدريب والتأهيل النوعي للعاملين بالهيئات العمومية من خلال حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التنفيذية الفعالة.

8- ضرورة التنسيق مع المعاهد الإدارية و الفنية للاهتمام بمدخلات العملية التدريبية ومكوناتها والتأكد من كفاءات القائمين عليها.

9- ضرورة حيادية لجان شؤون الموظفين ومجالس التأديب ومراجعة اللوائح والصيغ التنظيمية المنظمة لعملها بما يضمن عدالة تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.

10- ضرورة ربط مفهوم الترقية بالكفاءة و الأداء و العمل على ضبطها بمعايير موضوعية تضمن الشفافية و العدالة بين العاملين.

11- ضرورة العمل على غرس مفهوم تسيير المسارات الوظيفية على أرض الواقع بعيدا عن حصره في القوانين و الخطابات الجافة.

الخاتمة

تواجه مختلف الدول في الفترة الحالية العديد من المتغيرات والتحديات المتسارعة عالميا ومحليا في مختلف المجالات، الأمر الذي فرض على الإدارة العامة باعتبارها أداة للتنمية أن تلعب أدوارا غير تقليدية تكفل لها تطوير أدائها و أداء عاملها و المحافظة عليهم بغية الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لجميع المتعاملين. و إذا كانت الوظيفة العامة الجزائرية تمثل اللبنة الأساسية التي تتكون منها الإدارة العمومية فإن العامل الحاسم المحدد لفاعلية جهودها الخدمية و الانمائية تتمثل في الموظف العام الذي يضطلع بأعباء الوظيفة العامة و يمثل القوة الفاعلة و القدرة على الإبداع و تحقيق التطوير المنشود في هذا المجال.

في هذا السياق يجب على مختلف التنظيمات العمل على الاستجابة للمتغيرات و المتطلبات الجديدة التي تواجهها عبر التركيز على تفعيل دور العنصر البشري بما يخدم أهدافها خاصة المتعلقة منها بزيادة الكفاءة الإدارية و تحسين جودة الخدمات و ذلك عبر توفير عناصر و مكونات بيئة عمل ذات آفاق محفزة و الحرص على تحقيق الرضا الوظيفي و زيادة ولاء العاملين وهو ما لا يتم إلا من خلال تحسين مستوى بيئة العمل بالدرجة الأولى، فشعور الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي و اشباع حاجته للتطور و الترقى المعرفي و الوظيفي و وجود الاحترام المتبادل في بيئة عمله وكذا الانتماء للمنظمة يشجعه و يدفعه إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلاقة والى رفع روحه المعنوية و يحثه بصفة خاصة إلى توجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة و اعتبارها جزء لا يتجزأ من أهدافه.

و هو ما يجب الحرص على تنفيذه و تطبيقه على مستوى الإدارات و الهيئات التابعة للوظيفة العمومية في الجزائر و عدم الاكتفاء بوضع القوانين و إنما إيجاد آليات تطبيقها بشكل سليم و ضمان متابعتها بشكل دائم بغرض الوصول إلى متطلبات تحقيق الجودة و تقديم أفضل الخدمات و المعاملات للمواطنين و المتعاملين الخارجيين.

الهوامش:

- ¹ فوزي جيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، دار النهضة، بيروت، 1991، ص 7
- ² محمد قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1974، ص 18-19
- ³ أشرف جعفر، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2011، ص 14-16
- ⁴ محمد قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 21
- ⁵ الدروبي سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة، عمان، 2006، ص 18
- ⁶ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 35.
- ⁷ John L. Daly, H R M in Public Sector, Routledge, Usa, 2015, P 142.
- ⁸ Michael Armstrong , A Handbook of Human Resource Management Practice, , Kogan Pgag, Uk, 2006, Tenth Edition, P 252-253.
- ⁹ جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز و المكافآت، دار الفاروق، القاهرة، 2003، ص 179
- ¹⁰ William Ferguson, Collective Action and Exchange, Stanford University Press, 2013, Usa, P 197.
- ¹¹ Robert L. Mathis, John H. Jackson, Human Resource Management, South-Western, Cengage Learning, Usa, 2010, 13th Edition, P 250.
- ¹² Louise Lemire, Gaetan Martel , L'approche systémique de la GRH, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2007, P 122.
- ¹³ Pierre casse, la formation performante, office des publications universitaires centrale Ben Aknoun, Alger, 1994, P48.
- ¹⁴ Mike Wills, Managing the Training Process: Putting the Principles Into Practice, Gower Publishing Ltd, Usa, 1998, p 13.
- ¹⁵ Stephen Bach, Managing Human Resources Personnel Management In Transition, Wiley-Blackwell, Usa, 2005, P 215
- ¹⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 69.
- ¹⁷ Ronald R. Sims, Organizational Success through Effective Human Resources Management, Quorum Books, Usa, 2002, P 166.

¹⁸ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1983، ص 147.

¹⁹ حسن راوية، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص 346.

²⁰ David A. Decenz, Stephen P. Robbins, Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley&Sons, Usa,Tenth Edition, P 211.

²¹John Bratton, Jeffrey Gold, Human Resource Management Theory and practice, Macmillan business,Uk, 1999, 2nd Edition, P 179.

²² [Tapomoy Deb](#), Strategic Approach to Human Resource Management, Atlantic Publishers & Dist, India, 2006, P 300

²³ Karminster Ghuman , Management: Concepts, Practice & Cases, Tata McGraw-Hill Education, India, 2010, P 341.