

المحور السادس

آليات استقطاب وتحفيز الموارد البشرية

في القطاع العمومي

- تعد آليات استقطاب وتحفيز الموارد البشرية في القطاع العمومي من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية وتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين. وتتمثل أهمية هذه الآليات في:
- **جذب الكفاءات:** تساهم في جذب الكفاءات والمواهب المتميزة للعمل في القطاع العام.
 - **تحفيز الموظفين:** تساهم في تحفيز الموظفين على بذل قصارى جهدهم وتحقيق أفضل النتائج.
 - **زيادة الإنتاجية:** تساهم في زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم.
 - **تحقيق الأهداف:** تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية وتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين.

وفيما يلي بعض آليات استقطاب وتحفيز الموارد البشرية في القطاع العمومي:

آليات الاستقطاب

- **تطوير نظم التوظيف:** يجب تطوير نظم التوظيف لتكون أكثر شفافية وعدالة، وتعتمد على معايير موضوعية في اختيار الموظفين.
- **تحسين بيئة العمل:** يجب تحسين بيئة العمل في القطاع العام لتكون أكثر جاذبية للموظفين، من خلال توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة.
- **توفير فرص التدريب والتطوير:** يجب توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين، لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- **تحسين الأجور والمزايا:** يجب تحسين الأجور والمزايا التي يحصل عليها الموظفون في القطاع العام، لتكون أكثر تنافسية مع القطاع الخاص.

آليات التحفيز

- **تطبيق نظام فعال لتقييم الأداء:** يجب تطبيق نظام فعال لتقييم الأداء، يعتمد على معايير موضوعية في تقييم أداء الموظفين.
- **تقديم الحوافز والمكافآت:** يجب تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين المتميزين، لتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم.
- **توفير فرص الترقية والتطوير:** يجب توفير فرص الترقية والتطوير للموظفين، لمساعدتهم على تحقيق طموحاتهم المهنية.
- **خلق بيئة عمل إيجابية:** يجب خلق بيئة عمل إيجابية، تشجع على التعاون والابتكار.
- **التقدير والاعتراف:** يجب تقدير جهود الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم، لتعزيز شعورهم بالانتماء والتقدير.

تحديات تواجه القطاع العام

- **البيروقراطية:** قد تعيق البيروقراطية تطبيق آليات الاستقطاب والتحفيز بشكل فعال.
- **نقص الموارد:** قد يؤدي نقص الموارد المالية والبشرية إلى صعوبة تطبيق آليات الاستقطاب والتحفيز.
- **مقاومة التغيير:** قد يواجه تطبيق آليات الاستقطاب والتحفيز مقاومة من بعض الموظفين أو المديرين.

مقترحات للتغلب على التحديات

- **تبسيط الإجراءات:** يجب تبسيط الإجراءات الإدارية لتقليل البيروقراطية.
- **توفير الموارد:** يجب توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتطبيق آليات الاستقطاب والتحفيز.
- **التوعية والتثقيف:** يجب توعية الموظفين والمديرين بأهمية آليات الاستقطاب والتحفيز، وتدريبهم على كيفية تطبيقها.

أهمية التقييم والمتابعة

• **قياس الأثر:** يجب تقييم ومتابعة تطبيق آليات الاستقطاب والتحفيز بشكل دوري، لقياس مدى فعاليتها وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

يجب إجراء التعديلات والتطويرات اللازمة على آليات الاستقطاب والتحفيز، **التعديل والتطوير**.

بناءً على نتائج التقييم والمتابعة ومن خلال تطبيق آليات فعالة لاستقطاب وتحفيز الموارد البشرية، يمكن للقطاع العمومي تحقيق أهدافه وتقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين.

نظام الترقية كحافز في الوظيفة العمومية

تندرج فكرة الترقية ضمن الرؤية العامة لنظام الوظيفة العمومية الذي اختار له المشرع الجزائري منذ سنة 1966 أن يتأسس على نظام المسار المهني، أسوة بنظام التوظيف الفرنسي، كنظام مغلق يقتضي التوظيف والترقي على سبيل الدوام والاستمرارية مع إمكانية تدرج الموظف داخل أسلاك الإدارة تبعاً للمقتضيات القانونية والتنظيمية المؤطرة لذلك وفي مقدمتها قواعد النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية لسنة 1966 وضوابط الأنظمة الأساسية الخاصة بمختلف هيئات الموظفين. و التي تكاد تكون الآلية الأكثر أهمية بالنسبة للموظفين بالنظر لمكانتها المتميزة داخل نسق الحياة الإدارية وضمانها للاستقرار المهني

تعريف الترقية الوظيفية

تباينت التعريفات الفقهية القانونية التي قيلت في مفهوم الترقية الوظيفية من وجهة الفقه والقضاء الإداريين، ويعود هذا التباين إلى اختلاف الأسس التي يبني عليها كل تعريف، خاص باختلاف الظروف التي تؤثر في كيفية تنظيم شؤون الموظفين العموميين. حيث تقسم هذه المفاهيم إلى قسمين المفهوم التعددي للترقية والقسم الثاني: المفهوم الموضوعي للترقية.

يؤسس أصحاب المفهوم المتعدد للترقية تعريفهم على أساس تتابع الدرجات الوظيفية داخل نظام الجهاز الإداري للدولة، حيث أن الترقية وأهميتها وفقاً لهذا المفهوم لا تقتصر على الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أعلى بل يمكن أن تكون من رتبة أو (فئة) إلى أخرى أعلى أو من درجة إلى أخرى أعلى منها في نفس الوظيفة أو فئة، وهذا ما ذهب إليه المشرع الجزائري من خلال النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية حيث نصت المادة 117 من القانون رقم " 12 / 78 " تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم أما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك". وهذا ما أكدت عليه المادة 54 من المرسوم من المرسوم رقم 59/85 فإن الترقية تعني: "هي الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك". أما الأمر رقم 03 / 06 فعرفها في المادة 106 على "تتمثل الترقية في الدرجة على الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم" أما المادة 107 من نفس الأمر فنصت على "تمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة". أما أصحاب المفهوم الموضوعي للترقية فيؤسس تعريفهم للترقية على أساس التدرج الإداري الوظيفي الموضوعي للوظائف، وذلك بعد ترتيبها وفقاً لاختلافها في حجم الاختصاصات والسلطات والأعباء وفي الكفاءات المطلوبة لشغلها والمسؤوليات اللازمة لشغلها.

وتندرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركة التي يتميز بها المسار المهني وهي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية، والمعمول بها في جل الوظائف العمومية عبر العالم

أنواع الترقية و اجرائها

- **بالنسبة للإجراءات الترقية على أساس الشهادة:**

فهي تتم بناء على طلب الموظف مرفقاً بالشهادة والمؤهلات المتحصل عليها قيد العمل إلى الإدارة، فيتم ترقيته إلى رتبة أعلى مباشرة في حدود المناصب المالية المتوفرة خلال السنة الحالية.

الترقية في الدرجة

يقصد بها بلوغ السنوات اللازمة المحددة للترقية من الدرجة الأدنى إلى الدرجة الأخرى منها مباشرة وفقاً لنظام الترقية المحدد بالمرسوم الرئاسي رقم 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين

ونظام دفع رواتبهم: “تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدد تتراوح بين 30 و42 سنة.” كما تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد: دنيا 2,5 سنة ومتوسطة 3 سنة وقصوى 3,5 سنوات، وهو مقتضى المادتين 10 و11 من المرسوم الرئاسي 07-304 بنسب 40%، 40%، 20% على التوالي ويتم ترتيب الموظفين حسب الاستحقاق وفق أحكام المادة 99 من الأمر 06-03، غير أنه بالنسبة لأسلاك التدريس في قطاع التربية الوطنية فقد نصت المادة 21 من المرسوم التنفيذي 08-315 المعدل والمتمم المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية على امتياز استفادتهم من الترقية في الدرجة وفق وتيرتين فقط دنيا ومتوسطة تماشيا مع أحكام المادة 12 من المرسوم 07-304، بنسبة 60% و40% على التوالي.

المراحل اللازمة لتحضير عملية الترقية في الدرجات

- يتم تحضير لعملية الترقية في الدرجات من طرف المسؤول عن تسيير المستخدمين و ذلك بتحضير وضعية المستخدمين الموجودين في المؤسسة
- تقفل الأقدمية دائما إلى 12/31 من السنة السابقة للسنة الجارية
- تحضر استمارة التنقيط و تملأ من طرف مصلحة المستخدمين وترسل إلى المسؤولين عن التنقيط.
- تزويد الجدول الخاص بالتنقيط حسب الدرجات لمسؤولين عن التنقيط التي تختلف من درجة إلى درجة أعلى منها
- تفحص آخر مستخرج للترقية الخاص بكل موظف.
- بعد جمع كل الوثائق اللازمة لعملية الترقية في الدرجات يتم استخراج كل الموظفين الذين تتوفر فيهم الأقدمية الدنيا التي تسمح لهم في الترقية في الدرجة أي 2,5 سنة

أحكام خاصة بعملية الترقية في الدرجات (الترتيب في جدول الترقية)

- يرتب الموظفون في جداول الترقية حسب نفس الرتبة، و نفس الدرجة
- على أساس التنقيط و التقدير الممنوح يتم تسجيل الموظفون في جدول الترقية حسب درجة الاستحقاق الأولى لان الأصل في الترتيب النقطة الممنوحة.
- إذا تعادل الموظفون في النقطة يفصل بينهم بالمعايير التالية: الأقدمية و أكبرهم سنا.
- أما طريقة الترقية في الدرجات من الدرجة 1 إلى 12 فتبعا للنقطة الممنوحة و التقدير العام ووفقا لنسبة 04 موظفين يرقون بالمدة الدنيا و 04 موظفين يرقون بالمدة المتوسطة و 02 يرقون بالمدة القصوى من بين 10 موظفين التي تتوفر فيهم كل الشروط يتم الترتيب على النحو التالي

$$4 = 40 \times 10\%$$

$$4 = 40 \times 10\%$$

$$2 = 20 \times 10\%$$

- يستفيد الموظفون الموضوعين في وضعية عطلة مرضية طويلة المدى من الحق في الترقية في الدرجات عملا بمبدأ أنهم يدخلون في إطار القيام بالخدمة و يرقون دائما في المدة المتوسطة و خارج الجدول

المرجعية القانونية والتنظيمية التي تحكم الترقية على أساس الشهادة

يحكم الترقية على أساس الشهادة في قطاع الوظيفة العمومية كل من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما أحكام المادة 107 منه وكذا أحكام المنشور رقم 04 المؤرخ في 30 نوفمبر 2017 المتعلق بالترقية على أساس الشهادة

- أما إجراءات الترقية عن طريق تكوين متخصص:

في هذه الحالة تقوم الإدارة العمومية بمنح فرصة لتكوين و رسكلة بعض الموظفين خلال مسارهم المهني عن طريق إرسالهم إلى معاهد ومدارس متخصصة جهوية أو وطنية أو دولية كانت لنيل الشهادات واكتساب مهارات ومؤهلات تؤهلهم للترقية في الرتب الأعلى طبقا للتنظيم المعمول به ويتم هذا التكوين

بإعداد برامج تكوين متخصص من طرف الإدارة و إجراءات الإعلان مع مراعاة عدد المناصب المراد تكوين فيها إضافة إلى إجراءات الإعلان عنه.

- إجراءات الترقية عن طريق الامتحان المهني أو الفحص المهني :

حيث تعلن الإدارة عن إجراءات مسابقة عن طريق الامتحان المهني أو الفحص المهني للموظفين المرسمين والذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية المطلوبة بناء على طلبهم في المشاركة في المسابقة في حدود المناصب الشاغرة والنسب الخاصة بهذه العملية بعد المصادقة على المخطط السنوي للموارد البشرية و ينظم الامتحان على المراكز المعتمدة، والمؤهلة من قبل المديرية العامة للوظيفة العمومية، وبعد إعلان النتائج يعين الموظفون الناجحون بقرارات فردية

- الترقية على أساس التأهيل :

تعتبر الترقية على سبيل الاختيار ، احد أنماط الترقية الداخلية، وهي تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك من خلال الانتقال من رتبته الأصلية إلى الرتبة الأعلى في نفس السلك أو في سلك أعلى، من بين الموظفين الذين يثبتون شرطي الرتبة و الاقدمية المحددة بموجب القوانين الأساسية الخاصة، و بالتالي تحسين وضعيته المادية بصفة مسترسلة زمنيا.

هذا النوع من الترقية يعطي للإدارة فرصة في تحفيز بعض موظفيها الذين أمضوا في خدمتها مدة معينة حددها التنظيم، ويعطي لها مجال اختيار بين موظفيها وسلطة تقديرية، واشترط القانون في هذا النوع من الترقية التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، بما يؤكد أن المشرع يبحث دائما عن توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار تفاديا لتكريس الحسابات الشخصية في الإدارات العمومية.

1- هي المرجعية القانونية والتنظيمية التي تحكم الترقية على سبيل الاختيار :

- الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 يوليوز 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة (107).
- أحكام و القوانين الأساسية الخاصة ،
- المنشور رقم 86 المؤرخ في 2001/03/13 ،المتعلق بكيفيات تطبيق إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى

2- الشروط الخاصة بالترقية (بالاختيار) :

إن الترقية الاختيارية للموظف تتم بصفة دورية طيلة نشاطه الوظيفي و من خلالها يتقدم الموظف في سلكه المهني و برتبة واحدة لكن الاستفادة من هذه الترقية يبقى مرهونا بتحقيق بعض العناصر المنصوص عليها قانونا و الشروط الواجب توفرها نذكر منها ما يلي

- توفر شرط الأقدمية المطلوبة والمنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص بكل رتبة
- عدم السماح بالتسجيل على قوائم التأهيل إلا للموظفين المرسمين في رتبهم الحالية
- توفر المناصب المالية الشاغرة في الجدول رقم 4 من المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للرتب المعنية بالتسجيل على قوائم التأهيل،
- "لا يستفيد الموظفون من الترقية إذا لم يكونوا مسجلين في قائمة الترقية التي تعدها الإدارة في كل عام ، حيث تعرض هذه القائمة على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة لإعطاء رأيها كما يحق للموظفين الاطلاع على تلك القوائم الترقية."
- نمط الترقية على أساس الاختيار منصوص عليه في القانون الأساسي الخاص الذي يحكم رتبة الانتماء و يحدد رتبة الترقية و الانتماء
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين

3- الإجراءات التحضيرية لإعداد قوائم التأهيل:

إن تجسيد عملية الترقية على سبيل الاختيار مرتبطة بتطبيق مجموعة من الإجراءات التحضيرية يمكن تلخيصها في الآتي

- المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ،
- توفر المناصب المالية الشاغرة في الجدول رقم 4 من المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترتب المعنية بالتسجيل على قوائم التأهيل،
- احترام النسب المقررة قانونا لعدد المناصب المطلوبة شغلها في كل رتبة
- عدم السماح بالتسجيل على قوائم التأهيل إلا للموظفين المرسمين في رتبهم الحالية
- توفر شرط الأقدمية المطلوبة والمنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص بكل رتبة
- إعلام الموظفين المسموح لهم بالتسجيل على قوائم التأهيل للالتحاق بمختلف الرتب في الأجل المحددة من طرف مصالح مديريات التربية، قصد تمكين المعنيين بالأمر من تقديم طلبات تسجيلهم.
- حساب الأقدمية المطلوبة إلى غاية 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية التي يتم خلالها إعداد قوائم التأهيل.

4- المعايير الأساسية المعتمدة في إعداد قوائم التأهيل للترقية على أساس الاختيار

- حدد المنشور رقم 86 المؤرخ في 2001/03/13 ،المتعلق بكيفيات تطبيق إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى مجموعة من المعايير الأساسية والموضوعية، تسمح بالانتقاء الصارم على النحو الآتي:
- المؤهلات والشهادات العلمية
 - الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية، و يمكن أخذ بعين الاعتبار الأقدمية العامة المكتسبة في قطاع الوظيفة العمومية بعنوان التجربة المهنية.
 - شغل منصب عال بصفة قانونية الذي يشكل معيار امتياز. لا يستفيد الموظفون المكلفون بشغل مناصب عليا من هذا الامتياز .
 - تقييم المترشح والتقدير العام من قبل المسؤولين المباشرين يعتبر احد المعايير التي ينبغي على اللجنة المتساوية الأعضاء أخذها بعين الاعتبار .
 - الدراسات أو أشغال البحث المثبتة والمنجزة خلال السنة المالية التي تم فيها إعداد قائمة التأهيل قصد تشجيع و مكافأة المجهودات الشخصية المبذولة من طرف الموظفين
 - إن دورات التكوين وتحسين المستوى التي يجريها الموظف ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار طبقا لأحكام التعليم رقم 263/ م ع و ع/المؤرخة في 09 أوت 1999 المتعلقة بالامتيازات الممنوحة للموظفين في إطار دورات التكوين وتحسين وتجديد المعلومات.

5- المصادقة على قوائم التأهيل

- تتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية المتضمنة القائمة الاسمية للمترشحين المقبولين من قبل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ، ويتم بهذا الصدد إعداد محضر يمضي من طرف كافة أعضائها -يشكل هذا المحضر الوثيقة الأساسية الانجاز مشاريع القرارات المتضمنة ترقية الموظفين إلى رتب أعلى - . والجدير بالذكر أن عدد الموظفين المقبولين للترقية على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل على قائمة التأهيل ، يجب أن يكون مطابقا لعدد المناصب المالية المفتوحة لهذا الغرض في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة المعنية.