

# أخلاقيات ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في ضوء القانون الأساسي للوظيفة العمومية

## *The ethics of the practice of human resources management in Algerian public institutions and administrations in light of the Basic Law of Public Service*

تاريخ الإرسال: 2019-05-28 تاريخ القبول: 2020-09-30

عبد الحميد بوطلة\*، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة سطيف2، bouttaha2012@hotmail.fr  
نصيرة مغمولي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، nassira\_socio@yahoo.fr

### الملخص

تهدف هذه الورقة العلمية إلى تسليط الضوء على واقع ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية بالجزائر عبر وظائف متعددة منها: تقييم الأداء، الترقية، التكوين، وتوزيع الأجر والمنح والعلاوات والتي تدخل في إطار تطوير المسارات الوظيفية وتنميتها، وهذا من خلال الكشف عن واقع المتطلبات الأخلاقية والمسؤوليات الالتزامية لدى مسيري الموارد البشرية فيها سواء ما تعلق بأخلاقيات تقييم الأداء الوظيفي، أخلاقيات الترقية والتقدم الوظيفي، بالإضافة إلى أخلاقيات التكوين والأنشطة الموجهة لتحسين المستوى، والممارسات المتعلقة بتوزيع المنح والزيادات في الأجر، ومحاولة إجراء قراءة لها وفق ما جاء به الأمر 03/06 وهو القانون الأساسي للوظيفة العمومية. اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي لكونه أقرب المناهج التي تسمح بتشخيص الظواهر، ويتبع وصف الوضعية، ويسمح أيضا بفهم دقيق لجوانب الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الأخلاقيات-الممارسات- إدارة الموارد البشرية- أخلاقيات إدارة المسار الوظيفي- قانون الوظيفة العمومية.

### Résumé

Ce document vise à faire la lumière sur la réalité de la gestion des ressources humaines dans les institutions et départements publics en Algérie à travers diverses fonctions telles que : évaluation des performances, promotion, formation, répartition des salaires, subventions et indemnités, qui entrent dans le cadre de développement de carrière et développement. Cela se fait en révélant la réalité des exigences éthiques et des responsabilités des responsables des ressources humaines en termes d'évaluation de la performance éthique, d'éthique de la promotion et de l'avancement professionnel, de l'éthique de la formation et des activités visant à améliorer le niveau et les augmentations de salaire, lisez-les conformément à l'ordre n ° 03/06, loi fondamentale de la fonction publique. Cette recherche est basée sur la méthode descriptive parce qu'elle se voit la plus proche des méthodes permettant de diagnostiquer les phénomènes et la description de la situation, elle permet aussi de bien comprendre tous les domaines du sujet.

**Mots-clés :** Ethique, pratiques, gestion des ressources humaines, Éthique de gestion de carrière, droit de la fonction publique.

### Abstract

This paper aims at shedding light on the reality of exercising human resources management in public institutions and departments in Algeria through various functions such as: performance evaluation, promotion, training, distribution of wages, grants and allowances, which form part of the development of professional careers. This is by uncovering the reality of the ethical requirements, and the obligatory responsibilities of the human resource managers in terms of ethical performance assessment, ethics of promotion and career advancement, in addition to the ethics of training, activities directed at improving the level, the distribution of grants and salary increases, through the interpretation of the order 06/03 as the basic law of public office. The research relies on the descriptive approach because it is the closest approach that allows to give a diagnostic to this phenomena, and provides an accurate understanding of the different aspects of the topic

**Keywords:** Ethics, Practices, Human Resources Management, Ethics of career management, Public Service Law.

\* المؤلف المراسل

## مقدمة

يقتضي العصر الحالي التوجه نحو تكريس المسؤولية الأخلاقية على جميع المستويات مما يفرض على المنظمات أن تضبط أعمالها وفق الرؤى الأخلاقية، وإعادة تشكيل ثقافتها بما يتماشى مع القيم والمبادئ الأساسية وكذا تعزيز السلوك الأخلاقي لمواردها البشرية والذي لا يمكن تحليله خارج نطاق السلوكيات الإدارية وممارسات مسيري إدارة الموارد البشرية؛ إذ أن لكل منظمة نظاما يمارس تأثيرا خاصا على طبيعة سلوك العاملين، وبمجملة هذه التأثيرات تتولد قوى تساهم في دفع السلوكيات إما ناحية الإيجاب فتعززها أكثر، وإما ناحية السلب فيضعف بهذا تطبيق أخلاقيات العمل نظير رد فعل واستجابة طبيعية لفقدان الالتزام لدى المشرفين على إدارة المسارات الوظيفية.

من جانب ذو صلة تعد إدارة الموارد البشرية وظيفة مركزية في المنظمات بتعدد أشكالها وتصنيفاتها وتحرص عبر استراتيجياتها على الاستثمار الأمثل لهذه الموارد، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتحقق هذا الاستثمار إلا بتوافر مجموعة من الأسس والضوابط الأخلاقية التي تعكس الصورة الإيجابية للمنظمة وسمعتها وتتوافق مع رغبة العامل للارتقاء بحياته الوظيفية، وعليه تظهر أهمية اطلاع مسيري الموارد البشرية عليها وفهم مقتضياتها والعمل بفحواها.

وعلى صعيد المؤسسات الجزائرية تكرر الأسئلة حول نجاعة وفعالية الأساليب المتبعة في تسيير الموارد البشرية عموما وتسيير وتنمية المسارات الوظيفية للعاملين على وجه التحديد؛ وإذ تتمحور عملية تنمية المسار على بعدين رئيسيين بشكلان مدخلين متكاملين فإن الأول ينبثق من امتلاك العامل للنظرة المستقبلية بصورة تضمن ترابطا بين أهدافه ومكاسبه وما سيقدمه من إنجازات في مساره، فيما يركز البعد الآخر على الناحية الإدارية؛ حيث يتجه الهدخل التنظيمي إلى تجسيد التوافق بين الفرد والوظيفة عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأنشطتها في هذا الشأن، وبالتالي يظهر مدى الحرص على استيفاء كافة الشروط والمعايير الموضوعية من أجل ترقية المسارات الوظيفية للعاملين سواء تعلق الأمر بأساليب وطرق التكوين وتحسين المستوى أو برامج الترقية والتقدم الوظيفي بما يتوافق مع الطموحات المهنية المستقبلية، أو الأسس المعتمدة في تقييم الأداء الوظيفي، صف إلى هذا مدى تبني قواعد قانونية تكتسي طابع "عدم الانحياز" في تجسيد الزيادات في الأجور وتقديم المنح والعلاوات.

في ذات السياق، ولأجل تنظيم عملية العمل في المؤسسات والإدارات العمومية وضعت القوانين التي تحكمها وتضبط سيرها ممثلة في القانون الأساسي للوظيفة العمومية (الأمر 03/06) وما تضمنه من فصول من بينها: الفصل الثالث الخاص بالتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، والفصل

الرابع المتعلق بتقييم أداء الموظفين، والفصل الخامس الذي عني بالبرامج التكوينية المخصصة لهم، في حين تضمن الفصل السادس جوانب الترقية في الدرجة والرتبة.

استنادا لفحوى النص القانوني (الأمر 03/06) تمحورت أهداف البحث حول استعراض بعض محطات أخلاقيات ممارسة إدارة الموارد البشرية وراهنها، ومن أهمها:

- أخلاقيات تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري في الإدارات العمومية الجزائرية.

- أخلاقيات تكوين المورد البشري في الإدارات العمومية الجزائرية.

- أخلاقيات وضع نظام الأجور والمنح والعلاوات والتعويضات في الإدارات العمومية الجزائرية.

وعليه تضمنت الإشكالية الرئيسية التساؤل التالي:

- ما هو واقع أخلاقيات ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية بالجزائر من حيث تقييم الأداء والترقية والتكوين وتوزيع الأجور والمنح والعلاوات بالنظر إلى مضامين الأمر 03\_06؟

### أولا: مدخل مفاهيمي

قبل الخوض في تحليل أبعاد وجوانب هذه الورقة البحثية وجب القيام بضبط معاني بعض المفاهيم التي تضمنتها نظرا لأهمية التحديد والإحاطة بالمصطلحات في أي بحث علمي.

#### 1- مفهوم الأخلاق: Ethics

تعرف الأخلاق في علاقتها بحيز التنظيم على أنها "نسق من المعايير الخاصة بالأحكام القيمية أو المعنوية وغبر عنها بأنها مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقيا"، (شوقي قبطان، ص 340) فيمكن اعتبارها مكونا رئيسيا من مكونات القيم الثقافية للمؤسسة، ونقصد بالأخلاق في هذا البحث رفعة السلوك والممارسة التي ينتهجها المسيرين في إدارة المسارات الوظيفية للمرؤوسين بالإدارات العمومية الجزائرية وفق ما تحدده الأعراف والقيم الوظيفية.

#### 2- مفهوم السلوك الأخلاقي: Ethical behavior

يرتبط السلوك الأخلاقي بالممارسة الأخلاقية هذه الأخيرة التي تتشكل "بما لا يقل عن ثلاثة عوامل، متمثلة في: الامتثال للإطار القانوني، تحديد ما يعتقد أنه حق، والقدرة على تنفيذ ما يعتبر معايير السلوك الأخلاقي"، (Gu Huimin, Chris Ryan, p876) وهو ما يعني وجود مجموعة من القوانين والقيم التي تضبط السلوك وتحدد ناحيته واتجاهه مما يسمح بفهم الأفعال والسلوكيات في سياقها، ومن هذا المنطلق يجنح السلوك الأخلاقي في المنظمة إلى تجسيد أفعال تراعي "عدم خرق القواعد والمعايير والمعتقدات في المنظمة والمجتمع من جهة وكذلك القوانين والمدونات

لتحقيق خدمة المواطن بطرق أخلاقية حددتها القوانين الجزائرية السارية المفعول.

### 5- مفهوم أخلاقيات إدارة المسار الوظيفي

#### Ethics of career management

يحمل مفهوم إدارة المسار الوظيفي نفس المعنى مع مفهوم إدارة الحياة الوظيفية، ويعبر عن مختلف الأنشطة والبرامج والتدخلات التنظيمية التي تضعها المنظمة بهدف تحقيق انسجام وتوافق بين الطموحات الوظيفية والمؤهلات التي تحوزها الموارد البشرية من جهة، ومتطلبات شغل المنصب (الوظيفة) خدمة للأهداف العامة لها ولأهداف العاملين الخاصة على حد سواء (فيروز بوزورين، 2009-2010، ص 13)، ومنها برامج التكوين التي تستهدف الموارد البشرية والبرامج الخاصة بالترقية والتقدم الوظيفي وكذا برامج تقييم الأداء الوظيفي؛ وعليه فإن أخلاقيات إدارة المسار الوظيفي تعبر عن الالتزام الأخلاقي لمسيرى الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية في نشاطاتهم وتدخلاتهم المرتبطة بتسيير مسار مهني بطرق أخلاقية وموضوعية، وفق ما يضبطه قانون الوظيفة العمومية والقوانين الأساسية الجزائرية من معايير.

### 6- مفهوم الخدمة العمومية Public service

تتعدد معاني مفهوم الخدمة العمومية ودلالاتها حيث أن "مجال الخدمات وإن اتحد في الصفة العمومية والتي تعني انفراد السلطات العمومية في الدولة كأصل عام بتقديم هذه الخدمات لطلابيها، إلا أنها تختلف من حيث طبيعتها، وشكلها.. وتعرف بأنها الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية الشعب والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة" (عمر سدي وأحمد برادي، 2019، ص 171، 173). وعليه فالمفهوم الإجرائي للخدمة العمومية التي نقدها في هذا البحث هي تلك التي تستلزم حاجة ضرورية ملحة، ولهذا الغرض وجدت المرافق العامة والهيئات ذات الطابع الإداري والخدمات التي وفرتها الدولة الجزائرية بغية إشباع الرغبات المتعددة للأفراد وتقديم خدمات لائقة تحقق الرضا وتسمح بوضع استراتيجيات خاصة بتطوير الخدمات وتحسينها، فهي من هذا المنظور تمس المصلحة العامة، وتؤدي دورا اجتماعيا يتجلى في تحسين المستوى المعيشي ورفع معدلات النمو، مما ينتج عنه أهمية ربط نوعية الخدمات وجودتها بجودة المسارات الوظيفية في المؤسسات والإدارات العمومية.

ثانيا: علاقة أخلاقيات مسيري إدارة الموارد البشرية بالسلطة والمسؤولية  
يتضمن تسيير الموارد البشرية عدة مجالات منها الاستقطاب، والاهتمام بقضايا الأجور والحوافز والمكافآت، وتركيز التنمية البشرية على التدريب والتكوين، وتقييم الأداء

الأخلاقية المعمول بها من جهة أخرى" (مراد سليم عطيان، وعبد الله جميل أبو سلمى، 2014، ص 390). ومما سبق، نقصد بالسلوك الأخلاقي مجموعة الأفعال التي يجب أن يتقيد بها الموظف الجزائري، وهي سلوكيات تضبطها القوانين الجزائرية السارية المفعول بما في ذلك الأمر 03/06.

### 3- مفهوم القيادة الأخلاقية Ethical leadership :

هناك تعريف عديدة صاغت المعنى الدلالي لمفهوم القيادة الأخلاقية، ولعل التعريف البارز في جوانبه ما طرحته الباحثة Ciulla إذ تقول أن "القيادة الأخلاقية ترتبط بالحس الأخلاقي لدى الفرد مما يتطلب أن ينمي المدير حسه الأخلاقي من خلال ممارسة الفضائل ودمج المبادئ الأخلاقية في سلوكهم في كل الظروف" (Joanne B. Ciulla, 2014, P5)؛ فالحس الأخلاقي لدى المسيرين في إدارة الموارد البشرية يعد عاملا حاسما ومطلبا ضروريا من أجل الارتقاء بالسلوكيات التنظيمية، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية خدمة لهدف الريادة والتميز الذي تنشده كل المؤسسات.

يرتكز النموذج الأمثل للقيادة الأخلاقية على عدة مقومات ومن أهمها: مقوم العدالة التنظيمية، حيث يعد "التعامل مع المرؤوسين بطرق متساوية إشارة إلى صفة العدالة والمساواة كصفة أساسية للقيادة الأخلاقية، والعدالة تستلزم أن يضع القادة قضايا المساواة محور قراراتهم" (شوقي قبطان، ص 344) من خلال تبني مبدأ تكافؤ الفرص بين المرؤوسين، ومن هذا الأساس فإن أي معاملة للموارد البشرية على نحو مختلف لا بد أن تكون قائمة على معايير منطقية ومن أهم أبعادها: العدل في توزيع الامتيازات والمكافآت والمنح بالإضافة إلى اعتماد أسس شفافة في تقييم الأداء خاصة أن هذه العملية - تقييم الأداء- من شأنها التأثير على سلامة ونوعية باقي العمليات الأخرى كالترقية والتقدم الوظيفي.

وبالتالي نقصد بالقيادة الأخلاقية تلك المبادئ التي يجب أن يلتزم بها المسؤول الجزائري بهدف تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص والعدالة، وهي بدورها تكون وسيلة لتحقيق القيادة الأخلاقية.

### 4- مفهوم أخلاقيات الإدارة Managing ethics:

- يضبط الباحث في مجال الإدارة بيتر دروكر (Peter Drucker) تعريفه لمفهوم الأخلاقيات الإدارية على البعد الموضوعي من حيث أنها "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف"، (بيتر دروكر، 1995، ص 488) وفي هذا الصدد فهي تنبثق من القيم والمبادئ والأخلاقيات الفاضلة التي تحكم السلوك الإداري وتتسم بالصدق للوصول إلى مستوى متميز من كفاءة المنظمة. فأخلاقيات الإدارة في هذا البحث تنصرف إلى الأهداف النبيلة التي تصبو إليها الإدارات العمومية

ممارسات أخلاقية لهؤلاء المسيرين تتوافق مع حجم المسؤولية الملقاة عليهم.

تتضح مسؤولية مسيري الموارد البشرية الأخلاقية من خلال مدى حرصهم على تطبيق بنود وضعتها جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية ومن بين هذه البنود:

- الحث على توفير وتحقيق معايير العدالة والنزاهة والموضوعية في التعامل مع المورد البشري بالمنظمة، وجعلها ضمن أولى الاهتمامات وذات فاعلية.
- مراعاة القوانين الحكومية التي تهتم الموارد البشرية في التنظيم والحرص على تطبيقها خلال الممارسات الوظيفية.
- الابتعاد عن المحاباة أو التعسف في استخدام السلطة المخولة لهم لأغراض خاصة (عمر وصفي عقيلي، ص 39-40).

من جهة أخرى فإن تغير سلوك القيادات الإدارية يمكن أن ينعكس سلبا على السلوك الوظيفي الأخلاقي لدى العاملين؛ إذ ليست هناك أخلاقيات وظيفية من غير قيادة رشيدة، فإن كان هناك تجاوز عن التصرفات غير الأخلاقية التي قد يمارسها المسيريون في إدارة الموارد البشرية تحديداً فإن مثل هذه الوضعية والمناخ من شأنه أن يصنع بيئة نفسية مساهمة في ممارسة الأنشطة غير الأخلاقية من طرف العاملين أيضاً (نادر أحمد أبو شيخة، ص 563). من هذا الجانب فإذا أسندت هذه المسؤوليات والمراكز إلى أفراد لا علاقة لهم بالطرق التسييرية فإن هذا سيؤثر بشكل أو بآخر على كفاءات إدارة وتنمية المسارات الوظيفية للموارد البشرية.

ثالثاً/ أخلاقيات إدارة المسار الوظيفي: الحاجة

#### والضرورة

يرتبط التقدم الذي تحرزه المنظمة إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو التقدم الذي يستهدف بلوغ الأهداف المسطرة من خلال الإدارة الفعالة لرأس المال البشري، وكل الأنشطة ذات الصلة به مما يسمح برفع الأداء الكلي وتعزيز الثقة التنظيمية والأمان الوظيفي. (Mohammed 2016, p218).

ومع تزايد المشكلات الأخلاقية التنظيمية، وارتفاع الانتقادات التي طالت المنظمات على اختلافها، وحصر اهتماماتها وأولوياتها في نطاق ضيق - كما يرى البعض - ألا وهو تحقيق المكاسب والأهداف المادية التي تركز بالأساس على الربحية على حساب عناصر أخرى كالكفاءة والجدارة في العمل وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي تظهر الحاجة والحتمية خلال الألفية الجديدة إلى الاعتناء بالعنصر البشري داخل التنظيم، وإيلاء الأهمية البالغة له عن طريق اعتماد استراتيجية تأخذ في الحسبان الجانب الأخلاقي والالتزام الإداري في متابعة وتسيير المسارات الوظيفية للموارد البشرية والذي يعني "توجيه التطور المهني بحيث يحقق الاكتفاء للحاجيات المهنية الشخصية في إطار البناء الحالي

وغيرها من الأنشطة، وهذا ما يتطلب توفر القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية ذات الصلة بالمسؤولية التي تمنح للمسيرين على امتداد السلم الهرمي. (بلال شيخي، وسامية فكير، 2014، ص 222، 226).

وفي ظل العصر الحالي أفرزت العولمة عدة تحولات في ميدان تسيير الموارد البشرية، ولعل أبرزها يتضح من خلال: "التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية، التحول من تسيير العاملين كأفراد إلى تسيير العاملين كرأس مال فكري، التحول من الدور التنفيذي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لتسيير الموارد البشرية، التحول من الدور التقليدي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، التحول بالتركيز على الجودة والنوعية في مجال تسيير الموارد البشرية بدلا من الاعتماد على الشكل والكمية فقط"؛ (حسين يريقي، ص 73) فلم يعد ينظر في العصر الحديث إلى الموارد البشرية باعتبارها تكاليف فحسب بل هي استثمار حقيقي يتم بموجبه إدارة الأداء بفعالية أكبر، وتبني الطرق التسييرية الكفوة التي تسمح بتحسين المستوى.

استنادا عليه، فإن تسيير الموارد البشرية كوظيفة جوهرية تحتاج هي الأخرى إلى التقييم نظرا لكون هذا الأخير "يساعد على تحديد المستوى الذي تساهم به هذه الوظيفة من وظائف المنشأة في تحقيق نجاح المنظمة، أي تحديد مساهمتها في تحقيق الأداء التنظيمي"، (عبد الفتاح بوخمخ، 2009، ص 207) بما يفتح المجال للنقد البناء والهادف، وتوجيه أساليب التسيير الحديثة ناحية المزيد من الكفاءة نظرا لاتصالها بفعالية المورد البشري.

لقد أدى تزايد أهمية المورد البشري في المنظمات إلى تنامي أصوات تنادي بضرورة وجود قيم على شكل دستور أخلاقي يلتزم به ممارسو عمل إدارة الموارد البشرية مما ينعكس بالإيجاب على قراراتهم المتخذة ويسمح بتمتين الثقة بينهم وبين المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وهذا التعامل بموضوعية وعدالة من شأنه أيضا - إن تجسد - أن يحسن من صورة هؤلاء المسيرين ويفضي إلى انطباعات ذات بعد إيجابي تفيد الأداء الكلي للمنظمة (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص 38).

هذا وتعد أخلاقيات الإدارة من أهم الضوابط التي تحيط بالسلوك فهي بإمكانها أن تكون عاملا مهما يحول دون التعسف في استعمال السلطة وسوء استخدامها (نادر أحمد أبو شيخة، 2010، ص 545)، وقد يلجأ بعض مسؤولي الموارد البشرية إلى استعمال السلطة بطريقة تعسفية في القيام بسلوكيات إدارية غير أخلاقية، وهذا ما يطرح المسؤولية الأخلاقية والالتزام الأخلاقي ضمن المعايير الأساسية لإدارة الموارد البشرية. وعليه لا بد أن تكون هناك

في الدرجات وفي الرتب. (الأمر رقم 03-06، 2006، ص 8-10).

نص الأمر 03/06 في مضمونه فيما يتصل بنظام تقييم الأداء، وفي المادة 99 تحديدا على أربعة معايير أساسية يجب مراعاتها عند القيام بالعملية وأضفى عليها صفة \*موضوعية\* محددة كما يلي:

- "احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية؛
- الكفاءة المهنية؛
- الفعالية والمردودية؛
- كفاءة الخدمة؛

وترك إمكانية إضافة معايير أخرى إلى القوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصية بعض الأسلاك" (لويزة دحيان، 2012/2011، ص 90).

- اعتبر الأمر 03/06 بأن "التكوين حق من حقوق الموظف العام وأضفى عليه الصفة الإلزامية في بعض الأسلاك المهنية، وذلك لضمان وحدة قطاع الوظيفة العمومية وأيضا تكييف مهام الوظيفة العمومية مع الدور الجديد للدولة، وقد كان هناك تشجيع لسياسة التكوين من طرف الدولة الجزائرية ويظهر ذلك من خلال الاهتمام بإنشاء مراكز خاصة بتحسين المستوى لموظفي الإدارة العمومية لإعادة الاعتبار للإدارة الجزائرية، والتوجه دائما نحو التطوير ومسايرة التحديث والعصرنة الإدارية في مجال التسيير وتزويد الإدارة العمومية بالإطارات الكفؤة" (لويزة دحيان، 2012/2011، ص 90)، وهو ما توضحه المادة 104 من هذا القانون، في حين أن المادة 105 منه لم تضبط المعايير والشروط اللازمة للاستفادة من برامج التكوين المستمر وتحسين المستوى وجاء في نصها: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم"، (الأمر رقم 03-06، 2006، ص 10) أما بخصوص البرامج المتعلقة بالترقية في المؤسسات والإدارات العمومية فقد حددها الفصل السادس من القانون الأساسي للوظيفة العمومية سواء كانت الترقية في الدرجة أو الرتبة؛ إذ تشير المادة 107 إلى الكيفيات التي تتم بها طريقة الترقية حسب الرتبة، على أساس: "الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة؛

- بعد تكوين متخصص؛

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني؛

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يشنون الأقدمية المطلوبة؛

- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل

في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين؛

والمستقبلي، وهذا يوضح أن تسيير المسار لا يعني حتما العمل الدائم والمتواصل على نفس التدرج وفي نفس المكان". (Réda khelassi, 2010, p109)

تتمثل أبرز الانعكاسات المحتملة وذات الأثر الإيجابي على الفرد والمنظمة في حال توافر الالتزام الأخلاقي والمسؤول في إدارة المسار الوظيفي في:

- مساعدة العاملين على بناء حياتهم في المنظمة وفق طموحاتهم الوظيفية المستقبلية وهذا ما يسمح بتطوير مستقبلهم الوظيفي؛

- تعزيز المواقف الإيجابية لدى العاملين؛

- المساهمة في ترقية أخلاقيات العاملين وتقليل

مستويات القلق على مستقبلهم الوظيفي (عبد العظيم بن صغير، ووفاء بحاش، 2015، ص 17)؛

- الاستقرار الوظيفي؛

- زيادة التوقعات الوظيفية وتطلعات الموارد البشرية

نحو مستقبل وظيفي متميز؛

- الكشف عن الكفاءات الحقيقية والمميزة في

المنظمة ومن ثم توجيهها إلى المناصب القيادية التي تتلاءم معها، والاستفادة منها مستقبلا نظرا للاحتياجات المتغيرة للمنظمة؛

- التقليل من نسبة تقادم العمالة في المنظمة من

خلال ما تحققة البرامج التكوينية خاصة من تطوير للقدرات والمهارات وتحديثها (فيروز بوزورين، ص 15)؛

- تعزيز سمعة المنظمة على المستوى المحلي مما

يقلل في جانب آخر من هجرة الإطارات والكفاءات بها.

رابعا: أخلاقيات إدارة المسار الوظيفي في

المؤسسات والإدارات العمومية بين البعد القانوني والوضع الراهن

- إن مجمل الالتزامات الخاصة بطرق تسيير الموارد

البشرية والتكفل بها وتوظيف الكفاءات بها يخدم المنفعة العامة للمؤسسات والإدارات العمومية تتضمنها النصوص القانونية التي تنظّمها؛ حيث أن الأمر 03/06 (القانون

الأساسي للوظيفة العمومية) واضح بهذا الخصوص، إلا أن التسيير ظل بطريقة تقليدية ويفتقد إلى الحركية والديناميكية في الممارسة مما جعله تسييرا جامدا محملا بقصور كبير من طرف الإدارة في التطبيق.

تضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الصادر

عام 2006 في الباب الرابع المتعلق بتنظيم المسار المهني عدة فصول مرتبطة بالمسارات الوظيفية وإدارتها؛ فقد خصص الفصل الثالث للتسيير الإداري للمسار المهني للموظف

وضرورة تكوين ملف إداري خاص به يتم استغلاله فقط في تسيير الحياة المهنية وهو ما تنص عليه المادة 93 من القانون، في حين خصص الفصل الرابع لتقييم أداء الموظفين

والفصل الخامس للبرامج التكوينية، والفصل السادس للترقية

- اعتماد معايير دقيقة في التقييم ومناقشة نتائجها  
بصفة موضوعية يكون الهدف منها هو الاستثمار في إمكانيات  
وطاقات المورد البشري المتاحة.

- تجنب الانحياز في التقييم عن طريق الاهتمام  
بالشروط والخصائص الأساسية التي يجب توفرها في المعنيين  
بهذه العملية.

- الابتعاد عن الشخصنة وإجراء التقييم بناء على  
الخبرة والإدراك من طرف المقومين.

- مساندة أساليب تقييم الأداء الحديثة (وهيبة مقدم ،  
2011) والتي يمكن أن تقدم الإضافة اللازمة وتحقق التبصر  
بالأداء المستقبلي للموارد البشرية وهذا من شأنه أن يساهم في  
تطوير المسارات الوظيفية لها؛ حيث أنه كلما كان أسلوب  
التقييم جيدا زاد احتمال الحفاظ على الموارد البشرية  
واستقرارها وظيفيا خاصة ذات الكفاءة وبالتالي تجنب هدر  
القدرات، كما أن استحداث طرق جديدة في التقييم يفسح  
المجال لتوسيع الطموحات الوظيفية المستقبلية ومن ثمة  
الوصول إلى مستويات متقدمة من النمو الوظيفي الذي يعزز  
مكانة العاملين داخل التنظيم.

- إن ما يعاب على نظام التقييم المتبع من قبل إدارة  
الموارد البشرية في الوظيفة العمومية هو عدم نجاعته رغم  
المعايير المميزة التي جاءت في القانون الأساسي الخاص  
بالوظيفة العمومي وهذا كون الآليات المرتبطة بتطبيقها تميل  
في غالب الأحيان للعشوائية والمعايير الشخصية للمسبرين  
سواء كان الغرض من هذا التقييم من أجل الترقية والتقدم  
الوظيفي أو تقديم المنح والعلاوات كمحنة المردودية على  
سبيل المثال (لويضة دحيمان ، 2012/2011 ، ص 90).

تطبع عملية قياس وتقويم أداء العامل في المؤسسة  
ذات الطابع الإداري عدة عراقيل منها ما يتعلق بالمقوم في حد  
ذاته ، فقد يحدث أن يأخذ الأداء الأول للعاملين دون الإلهام  
بالتطورات الأخرى لهذه البداية ، ومن غير المنطقي أن يستمر  
الأداء على نفس المنحى منذ الانتحاق بالمؤسسة ، وإما أن  
يكفي بأحدث مستوى للأداء ويهمل الأداء السابق مما يخل  
بمنهج التقويم السليم ومحور المقارنة ، وهنا وجب على المقوم  
أن يسأل نفسه الأسئلة التالية: "

أ- ما هو أداء الفرد الماضي ؟

ب- ما هو أدائه الحالي ؟

ج- هل يتوقع استمراره في المستقبل؟ " (خالد عبد  
الرحيم مطر الهيتي ، 2010 ، ص 215).

**2- أخلاقيات تكوين المورد البشري في المؤسسات**

#### والإدارات العمومية

يظهر مدى اهتمام مسيري الموارد البشرية في تجسيد  
التزامهم الأخلاقي في جانب ذو أهمية كبيرة يتمثل في أنشطة  
التكوين وبرامج التطوير المختلفة الموجهة لفائدة العاملين  
بالمؤسسات ، هذه الأنشطة التي تساهم في تنمية المسارات

-تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق

أحكام هذه المادة". (الأمر رقم 03-06 ، 2006 ، ص 10).

بالمقابل ، حددت المواد المندرجة ضمن الباب  
الخامس الخاص بالتصنيفات والرواتب الشبكة الاستدلالية  
والأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة للخبرة  
المهنية المحصل عليها من طرف الموظف ممثلة في  
المادتين 114 و115 ، كما نصت المادة 119 على استفادة  
الموظف من العلاوات والتعويضات والمنح ذات الطابع  
العائلي ، والملاحظ أن المادة 123 من القانون توضح أن قيمة  
النقطة الاستدلالية والمعايير التي تحكم تطورها تحدد  
بمرسوم ، في حين تؤكد المادتين 124 و125 على أن هناك  
تعويضات ومنح يحصل عليها الموظف سواء لتعويض التبعات  
الخاصة ذات الصلة بممارسة بعض النشاطات ومكان  
ممارستها والظروف الخاصة للعمل ، وإمكانية استفادته من  
تعويضات أيضا مقابل المصاريف الناجمة عن ممارسة واجباته  
ومهامه وتضمنت الهدف الأساسي من تخصيص نسب معينة  
للمنح تمحورت حول زيادة المردودية وتنمية الأداء (الأمر  
رقم 03-06 ، 2006 ، ص ص 11 ، 12) دون أن يدرج  
الأمر 03/06 المعايير التي يتم بناء عليها تقديم هذه العلاوات  
والزيادات.

- الملاحظ في الجزائر وجود ترسانة قانونية تمس  
مختلف المجالات والقطاعات بهدف تنظيمها إلا أن الإشكال  
السائد في الأغلب هو مدى تطبيقها في الواقع وتجسيدها  
ميدانيا ؛ فمن خلال المواد المشار إليها أنفا يظهر أن المشرع  
الجزائري وضّح الآليات الممكنة للتحليل والتقييم ، وفتح  
الفضاء للقوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع في كيفيات  
التنفيذ لتبقى الممارسة الواقعية هي المحك.

في ضوء ما سبق ، تتجلى أخلاقيات مسيري الموارد  
البشرية في إدارة المسار الوظيفي للعاملين من خلال عدة  
صور وأبعاد منها:

#### 1- أخلاقيات تقييم الأداء الوظيفي للمورد البشري

##### في المؤسسات والإدارات العمومية

يعد تقييم أداء العنصر البشري في التنظيمات واحدا  
من بين أهم الأعمال التي تدخل في صميم عمل إدارة الموارد  
البشرية ، وعليه فإن أهمية توافر الأخلاقيات أثناء عملية  
التقييم تبدو جوهرية تبعا لتعلقها ببرامج أخرى ذات صلة  
بالمورد البشري منها: الأجور والترقية ، ومن هذا المنظور  
تتجلى الحاجة إلى تبني سياسة متكاملة في صياغة برامج  
التقييم الخاصة بالأداء الوظيفي من حيث القياس والتقييم  
والتقويم وتأخذ في الحسبان أن تكون إجراءاتها ضمن إطار  
رسمي وموضوعي (مصطفى مصطفى كامل ، 1994 ،  
ص 301) ، وهنا تظهر السلوكيات الأخلاقية ضمن آليات عملية  
التقييم فيما يلي:

يتولى مناصب قيادية عاملون وإطارات ذوي تخصصات لا علاقة لها بالتسيير والإدارة والتنظيم، وهذا ما يقود إلى مشكلة أخرى تتمثل في نوعية وطبيعة البرامج التكوينية الموجهة لهذا الصنف.

### 3- أخلاقيات الترقية الوظيفية في المؤسسات

#### والإدارات العمومية

لقد صاغت النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العمومية أنماط الترقية وشروطها بهدف ضمان الاتزان وضبط المعايير التي تكفل الترقية العادلة سواء كانت الترقية في الدرجة أو في الرتبة؛ في حين تحتوي القوانين الأساسية لكل قطاع من القطاعات التي تنتمي لصنف المؤسسات والإدارات العمومية على تفاصيل الترتيبات الخاصة بفئة الموظفين بها، وقد أضحت الجهوية و"مجموعة المصالح" داخل مقرات العمل أهم معيار للحصول على الترتيبات؛ إذ أكدت مصادر من المديرية العامة للوظيفة العمومية استقبالها لمئات الشكاوي سنويا من موظفين ينتسبون لقطاعي الصحة والتربية لم يستفيدوا من الترتيبات رغم أحقيتهم بها، وشغلهم مناصب لمدة تفوق عشر سنوات، كما أن أغلب اللجان المتساوية الأعضاء لا تبدي نزاهة وموضوعية من خلال عدم نشر إعلانات الامتحانات المهنية، وتأخر وصول الاستدعاءات للمعنيين

(<https://www.elkhabar.com/press/article/40038>).

إن القضية الأساسية الشائكة حاليا هي أن طموحات الموظف في الترقية باتت مرتبطة بالمنظومة القانونية، والمطالب النقابية اليوم في الجزائر لا تخلو من مطلب إعادة النظر فيها (رابح قميحة، وباديس بوسعيد، ص 10-11)، بما يؤشر على عدم الرضا على الشروط الرئيسية والضوابط التي يسير بها هذا النظام الفاعل والمؤثر.

### 4- أخلاقيات وضع نظام الأجور والمنح والعلاوات

#### والتعويضات في المؤسسات والإدارات العمومية

يرتبط نظام الأجور والمنح في أي منظمة بجوانب أخلاقية عديدة، تتضح في المنظور الشمولي لهذا النظام وعلاقة سياسة تقديم المنح والعلاوات بنتائج التقييم الموضوعي لأداء الموارد البشرية، وتميزها بالعدالة في توزيعها من خلال حرص إدارة الموارد البشرية على انتقاء أنجع الطرق وأنسبها لدفع الأجور والرواتب بما يحقق مصلحة جميع الفئات في المنظمة دون أن يكون الاهتمام محصورا على مصالحها الخاصة (فيصل حسونة، 2011، ص 107، 110، 111).

- يشكّل "الأجر" اليوم في الجزائر قضية أساسية ومن

أكثر القضايا إثارة للجدل والصراعات، ولعل تنامي ظاهرة الاحتجاجات التي تقودها مختلف النقابات بسبب تدني الأجور وعدم الإنصاف في توزيعها شاهد على ذلك؛ حيث أنه يفترق للعدالة ويتسم بعدم الرضا من طرف المستخدمين التابعين

الوظيفية وتطويرها لما تحقّقه من عوائد على الأداء، وتعزيز المهارات وبناء الإطارات ذات الكفاءة التي يمكنها أن تقدم الإضافة اللازمة للأداء المؤسسي مستقبلا، وعليه فإن أهم ما يفترض أن يأخذ في الحسبان في هذه النشاطات عدة مناحي أخلاقية تتمحور إجمالاً في:

- عدم التفرقة في توزيع البرامج التكوينية بين العاملين لأي سبب من الأسباب ومن بينها الجنس على سبيل المثال.

- عدم استغلال البرامج التكوينية من أجل تبذير الموارد أو التي تتبنى الإقصاء المتعمد للمورد البشري صاحب الفكرة.

- أن تكون برامج هادفة تسعى لمسيرة التطور التكنولوجي والمعرفي وهو ما قد يسمح بحماية المورد البشرية بالمؤسسة من التقادم ويعمل على تطوير معارفهم وتحسين معلوماتهم؛ بحيث أن شعورهم بعدم مواكبة ما يستجد في الحقول المعرفية ذات الصلة باختصاصهم من شأنه أن يقلل من فرص التقدم الوظيفي المتاحة لهم ويقف عائقاً أمام رغبتهم في النمو وظيفياً.

- أن تكون أنشطة معززة للمسار الوظيفي تحقق التكامل والانسجام بين مصلحة المورد البشري والمصلحة العامة للمؤسسة (ظاهر محسن منصور الغالبي، وصالح مهدي محسن العامري، 2005، ص 264-265).

وتبذل الدولة الجزائرية جهوداً ملموسة في الاعتراف بالسير الحسن للمؤسسات والهيئات العمومية من أجل ضمان مستويات مقبولة من الخدمة والأداء ومنها اقتراح اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل الدولة ومهامها وبناء تصور لنظام التكوين يقوم على أساس تحديد مسؤولية المتدخلين في هذا النشاط على شكل ميثاق للتكوين من أجل فعالية أكبر لوظيفة التكوين في الإدارات الجزائرية.

هذا وتؤدي النظرة لاعتبار البرامج التكوينية على أنها تكلفة إلى آثار سلبية عديدة منها:

- وجود إدماج غير متكامل للموظف في وسطه الإداري، في ظل أيضاً سيطرة الطابع الإداري المحض على العملية التكوينية على حساب العلاقات الإنسانية بين الطرفين (إدارة - موظف) وهو ما يسهم في خلق أزمة علائقية وتواصلية بينهما، وبروز ملامح صراعات تنظيمية تؤثر على وتيرة العمل.

- طغيان الذاتية والعشوائية أثناء وضع هذه البرامج، وغياب نظام صارم للمتابعة (نور الدين حامدي، ص 174-175).

ومن ناحية أخرى فإن المشكلة الكبيرة التي قد تصادف المسؤولين في المؤسسات الجزائرية هي مدى قدرتهم على الكشف عن الكفاءات الحقيقية التي تحوزها المؤسسة وإشكالية وجود الرجل المناسب في المكان المناسب، فقد

\* الإشارة حسب الأمر 03/06 إلى حق الموظف في الترقية بنوعيتها، من حيث الدرجة والرتبة، مع تحديد أسس الترقية عن طريق الرتبة.

\* حق الموظف في الاستفادة من العلاوات والمنح والتعويضات وفق شروط وحالات، دون أن يحدد الأمر 03/06 هذه الشروط.

ب- النتائج من حيث الممارسات:

\* وجود طريقة تسيير جامدة تفتقد إلى الفعالية بسبب الطابع التقليدي الذي لا يتواءم مع تغيرات العصر السريعة.

\* عدم نجاعة نظام التقييم الخاص بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإدارية.

\* وجود عيوب على مستوى البرامج التكوينية في هذه المؤسسات حيث تنظر الإدارة لها على أنها تكلفة وأعباء إضافية وليست استثمار، كما أن الكفاءات لا تستفيد جميعها من امتيازات التكوين لعدم انضباط في توظيف المعايير العقلانية من طرف المسيرين.

\* تفتقد معايير الترقية إلى النزاهة والشفافية في هذه المؤسسات.

\* غياب مفهوم "الأداء المتميز" الذي تبنى عليه سياسة الأجور والمنح والعلاوات.

وتأسيسا على ما تقدم، تم التوصل إلى المقترحات التالية:

- أهمية تحيين النصوص القانونية المنظمة لسير الحياة الوظيفية بما يتوافق مع الطموحات في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية؛ وهو ما يعني ضرورة أن تتصف القوانين والتشريعات التي تحكم عملية العمل بطابع مرن يسمح بإدخال تعديلات ملائمة على السياسة المتبعة في هذا الصنف من المؤسسات ويخدم أهدافها وأهداف الموظفين معا.

- ضرورة تغيير الذهنيات، وتبني نظام قائم على قيادة رشيدة يكون فيه "السلوك التعسفي" في دائرة الممارسات غير المقبولة مهما كان حجم السلطة ونطاقها لدى المتحكمين في مسار الموظفين.

- ضرورة مراعاة المبادئ العلمية في إدارة الموارد البشرية، وضبط المعايير المناسبة فيمن يتولى تسيير الموارد البشرية بها.

- أهمية وجود خلايا للمراقبة والمتابعة المستمرة لمهام مسؤولي إدارة الموارد البشرية إن من حيث البرامج التكوينية، أو نظم الترقية والتقييم الدوري للأداء الوظيفي، وسبل توزيع المنح والزيادات في الأجور حسب معايير ثقافة التنظيم العالمية.

للموظف العمومي، ونظرا لهذه الانعكاسات السلبية تشهد الكفاءات عدم استقرار في المؤسسات والإدارات العمومية (لويزة دحيمان، 2012/2011، ص 90)، وهو ما يؤدي بهؤلاء المستخدمين في غالب الحال إلى رغبتهم في إنهاء مسارهم الوظيفي بها والبحث عن مصادر أخرى للأجر تتوافق مع طموحاتهم وقدراتهم وأدائهم كون أن التنظيمات الأكثر ريادة ونجاحا هي التي تأخذ بعين الاعتبار مبدئي: الجدارة والتميز أرضية وقاعدة لتوزيع الأجور والمنح والمكافآت والذي يرجع بآثار إيجابية على مصيرها المستقبلي.

بناء على ما سلف، وجب على التنظيم الإداري بالجزائر إعادة النظر في طرق تسيير الموارد البشرية وتبني المنطق والعقل المعتمد على الاستدلال والتعليل والإقناع (ناصر دادي عدون، 2003، ص 186) كضوابط أساسية لتطوير الحياة الوظيفية التي ينشدها الموظفون، وإن كان هذا يحتاج إلى وقت كبير من أجل "الاندماج ومسيرة الثقافة العالمية للعمل والاقتصاد، حيث أصبح ينظر إلى العامل أنه شريك وليس مجرد أجير" (بوجمعة كوسة، 2014/2013، ص 122).

#### خاتمة

انطلاقا مما سبق يظهر أن هناك فجوة بين النص القانوني المنظم للوظيفة العمومية وبين الوضع الذي تعيشه المؤسسات والإدارات العمومية من حيث قضية الأخلاقيات والالتزام بالضوابط في ممارستها خاصة اتجاه سير المسارات الوظيفية، وجدير القول أن التزام إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الإداري بمسألة "الوعي الأخلاقي" أثناء إدارة المسار الوظيفي لهذه الموارد من خلال سياسات الأجور، المنح والعلاوات، والتكوين، وتقييم الأداء وغيرها من الأبعاد ذات الصلة هو ضرورة وحتمية، ومن شأنه أن يساعدها على صياغة رؤية استراتيجية تتعد من خلالها عن النظر لمصالحها من منظور ضيق لا يعبر سوى عن فوائد على المدى القصير.

واستنادا عليه تم التوصل إلى عدد من النتائج تظهر على مستويين:

أ- النتائج من حيث البعد القانوني:

\* وجود معايير خاصة بتقييم الأداء تضمنها القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مع فتح المجال والأولوية في الممارسة للقوانين الأساسية التي تحكم كل قطاع.

\* تشجيع التكوين للموظفين وفق ما أقره الأمر 03/06 دون أن يحدد المعايير اللازمة للاستفادة منه.



## قائمة المراجع

### الكتب

- 1-بيتر دروكر: الإدارة ، ترجمة: مُجد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995.
- 2-خالد عبد الرحيم مطر الهيبي ، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2010.
- 3-طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال-الأعمال والمجتمع- الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن 2005.
- 4-عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005.
- 5- فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011.
- 6-مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1994.
- 7-نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات عملية-، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010.
- 8- ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) ، الطبعة الأولى ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003.

- 9- Joanne B. Ciulla: *Ethics, the heart of leadership*, Third Edition, editor; foreword by James MacGregor Burns, 2014.
- 10- Réda khelassi: *management ressources humaines*, Editions Houma, Alger, 2010.

### المجلات العلمية

- 11- بلال شيخي وسامية فكير : "الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي ودورها في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية مع ضرورة تامين هذا الدور للنهوض بأداء منظمات الأعمال الجزائرية" ، مجلة معارف ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، الجزائر ، السنة 9 ، العدد 17 ، 2014.
- 12- حسين يري : "الملاحم الرئيسية لتسيير الموارد البشرية في عصر العولمة" ، مجلة دفاتر اقتصادية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، المجلد 3 ، العدد 5.
- 13- رايح قبيحة وباديس بوسعيد ، " إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقل القانونية" ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت ، جامعة الجزائر 2 ، العدد 1.
- 14- شوقي قبطان ، "الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية – دراسة حالة- " ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية ، جامعة البليدة 2 ، العدد التاسع.
- 15- عبد العظيم بن صغير ، و وفاء بحاش ، "أخلاقيات الأعمال كمحدد لتحقيق فعالية التسيير في المؤسسات" ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة مُجد خيضر بسكرة ، الجزائر ، العدد 42 ، نوفمبر 2015.
- 16- عبد الفتاح بوخمخيم : " الأثار الفعلية لتسيير الموارد البشرية على الأداء" ، مجلة العلوم الإنسانية \*بحوث اقتصادية\* ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ،
- 17- عمر سدي وأحمد برادي : " دور الخدمات الإدارية الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في التشريع الجزائري" ، مجلة آفاق علمية ، المركز الجامعي تمنراست ، الجزائر ، المجلد 11 ، العدد 3 ، 2019.
- 18- مراد سليم عطيان وعبد الله جميل أبو سلمى ، " أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين" ، مجلة دراسات ، العلوم الإدارية ، عمادة البحث العلمي ، جامعة الأردن ، المجلد 41 ، العدد 2 ، 2014.
- 19- نور الدين حامدي ، "تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" ، مجلة البحوث السياسية والإدارية ، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر ، العدد الخامس.
- 20- Mohammed elhazzam : "the Impact of human resource management practices on SMEs performance study based in South-West- Algeria" , *Al-Bashaer Economic Journal*, N 5, Juin 2016.

### الرسائل والأطروحات العلمية

- 21-بوجمعة كوسة ، الأجور والأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر-الأسلاك المشتركة نموذجاً-، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف 2 ، الجزائر ، 2013/2014 ، (أطروحة غير منشورة).
- 22-فيروز بوزورين ، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2009-2010 ، (رسالة منشورة).
- 23-لويذة دحيان ، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر 3 ، 2011/2012 ، (رسالة منشورة).

#### الملتقيات العلمية

24-عنايي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول ، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال ، ورقة علمية مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، الجزائر ، فيفري 2012 ، على الرابط: <https://iefpedia.com/arab/?p=31709>

25-وهيبة مقدم ، المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال - دراسة حالة ثلاثة شركات عربية- ، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011 ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ، الجزائر .

#### النصوص القانونية

26-الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليوسنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 46 ، بتاريخ 16 يوليوسنة 2006.

#### المواقع الإلكترونية

<https://www.elkhabar.com/press/article/40038/>-27