

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة أبو بكر بلقايد

الملحقة الجامعية - مغنية -

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص  
إدارة أعمال الموارد البشرية

## التوظيف في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة بالمعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين - مغنية

تحت إشراف الأستاذ:

شكوري محمد

كلمة من إحداد الطالبين:

عتيق فاطمة  
الصغير كريم

### لجنة المناقشة

أوبختي نصيرة..... رئيسة  
شكوري محمد..... مقرر  
قادري رياض..... ممتحن

السنة الجامعية : 2015 / 2016

# كلمة شكر

❖ أسهب بشكري العظيم للخالق الكريم الذي منّ وأغدق علي برحمة واسعة لا تعد ولا تحصى والذي أتمنى أن يتقبل خلاصة جهدي خالصا لوجهه الكريم، كما أحمده حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

❖ أنحني إجلالا وتقديرا إلى من لا يرضى القدير إلا برضائهما "والداي الكريمين" أبي العزيز أطال الله في عمره، ووالدتي العزيزة حفظها الله و أطال في عمرها،أهدهما قبلة سعادتي وحسن طاقتي.

❖ أجزل الشاء على من كانوا سندا وذخرا ومثالا للتحمل بالطاعات،إخوتي وأخواتي ثبتهم الله جميعا في دينه وسدد خطاهم وحفظهم.

❖ كما لا يفوتني أن أتقدم بشكري الخاص إلى كل من:

❖ أستاذي الكريم شاكوري محمد علي لإشرافه على هذا العمل، والذي كان محجة للعطاء المبدول، وعلى تحمله مشقة رحلة هذا البحث.

❖ أساتذة قسم العلوم التجارية بالملحقة بدون استثناء على تجلدهم معنا وصقلهم لخبراتنا وغرسهم فينا بذرة علم طيبة، فألف شكر إلى جميع أساتذتنا.

\* إلي صديقتي الوفية فاطمة عتيق التي ساندي بكل قدرتها خلال فترة التبرص وكذلك عواطف و الاستاذة شهرة وعائلتها الكريمة.

❖ إلى لجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا العمل.

❖ ولا أنسى أيضا أن أتقدم بعزيمي شكري إلى كل عمال للمعهد الوطني المتخصص في

التكوين المهني - مغنية - على مساندتهم ومساعدتهم التي أحاطوني بها ، ولا يسعني إلا أن

أحييهم على قلوبهم الرحبة التي وسعتني طوال فترة التربص.

❖ إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل.

❖ إلى كل أسرة الملحقة الجامعية-مغنية- من مديرها وجميع عمالها على عطائهم طيلة هذه

السنين متمنين من المولى العلي القدير حمل رسالتهم وأدائها على أحسن وجه.

❖ إلى كل من له دعاء من قريب وبعيد وأدين لهم بحق الإهداء، إلى كل هؤلاء ألف ألف

ألف تحية وإمتنان

كريم الصغير .

# إهداء

## قال لقمان لأبنيه ناصحاً :

'' إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الأولون والآخرون، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى الله  
وعتقك التوكل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت فبذنوبك... ''

أهدي ثمرة جهدي للذي فطرني ومنّ عليّ بنعمه الجمّة وفضله العظيم الأحد الصمد، له  
الحمد حمدا كثيرا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه فله الحمد حتى يرضى، كما أهديه  
لسيد هذه الأمة القائل : « طلب العلم فريضة على كل مسلم » محمد صلى الله عليه وسلم.  
ثم أهدي هذا العمل إلى من قرنت طاعتها بطاعة ملك الملك وجل قوله فيهما:  
« واخفض لهما جناح الذلّ من الرحمة وقل ربّ ارحمهما كما ربياني صغيراً »، أبي الذي  
كان سببا في نتيجة هذا الجهد وأمي التي سعت تكليلا فيه.  
أهدي هذا العمل الي اختي، الأهل والأقارب، الصديقاء ، والزملاء بدون استثناء.  
إلى كل طالب علم وإلى كل من أحبّني في الله أهدي هذا العمل.

# إهداء

الحمد لله الذي كان بالناس رحيمًا والصلاة والسلام على من كان  
للعالمين بشيرًا ونذيرًا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين أما

بعد

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من حملتني وهنا على وهن إلى من  
سهرت الليالي من أجل تربيتي إلى التي عجز اللسان عن ذكر فضلها عليا، إلى  
أمي الحبيبة الغالية أطال الله عمرك وحمالك وأبقاك سندا لنا فأنت أغلى ما أملك في  
هذا الوجود

إلى من كان مثالي الأعلى في هذه الحياة رمز القوة والمثابرة، إلى من أنار لي  
دربي في هذه الحياة ووهب جهده من أجل إرضائي إلى أبي العزيز أطال الله في  
عمره

إلى من شاركوني حنان وود الوالدين إخوتي أسماء ، علي ، نورين  
إلى جدي وجدتي أطال الله عمرهما  
إلى خالاتي وخالي وعماتي وعمي وكل من يحمل لقب عتيق وبوبكر  
إلى أبناء خالاتي أمير، إدريس، محمدرضا، إبراهيم، إسلام  
إلى كل من قاسمني مشواري الدراسي وأخص بالذكر أمينة، غزلان ، مريم  
إلى من شاركني عناء هذه المذكرة  
إلى الروح التي سكنت روعي خطيبي إبراهيم وكل عائلته  
الكريمة

فاطمة

# فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	عنوان الأشكال والجداول	رقم الشكل
16	دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الاستقطاب	01
17	مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة	02
24	محتوى التهيئة المبدئية	03
56	الفروع المفتوحة على مستوى المعهد	04
61	هيكله المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهن	05
62	خصائص مجتمع الدراسة	07-06

## المقدمة العامة

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق نجاح في أعمالها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركزها ضمن المنظمات الأخرى ، وتحسين أدائها في ظل البيئة التي تعمل فيها ، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات الاهتمام بالعنصر البشري ، والاستثمار فيه ، الذي يعد من أهم الاستثمارات ، فحتى المؤسسات التي لها تكنولوجيا عالية ورأس مال عالي لا يمكن أن تديرها بدون موارد بشرية تكون فعالة ولها مهارات متميزة عن المنظمات الأخرى ، وهذا راجع إلى اختيار السليم والصحيح للموارد البشرية المتاحة .

فالعنصر البشري له ميزة يتميز بها عن الموارد الأخرى ، فهو الذي يدير هذه الموارد وهو المحرك الأساسي داخل المؤسسات ، والذي به يتم توجيه وتنسيق وإنتاج ورقابة داخل هذه المنظمات .

فلهذا ارتأينا أن ندرس إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الوظائف الموجودة داخل المؤسسة ونظرا لحساسيتها في اتخاذ القرارات وتحديد مصير المنظمة ، والتي عن طريقها يتم اختيار أفضل القوى العاملة المؤهلة والمدربة وتوزيعها في مختلف مستويات المنظمة ، وحتى يتم تحسين مهارات الموارد البشرية داخل المنظمات وأدائها

فيجب وضع سياسة توظيف فعالة تهتم بهذه الفئة والتي يزداد أهميتها كلما ازداد حجم المنظمات وتعقد البيئة المحيطة خاصة في ظل التحولات والتغيرات التي تجري في العالم في ظل التكنولوجيا والمنافسة وظروف عدم التأكد .

## المقدمة العامة

فالتوظيف في المؤسسات الجزائرية لا يعطي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري نظرا للبيئة التي تعيش

فيها المؤسسات الجزائرية والثقافة السائدة ، حيث يظهر في عملية التوظيف عدة مساوئ نظرا

لاستخدام النفوذ لتوظيف أشخاص على حساب أشخاص آخرين أكثر كفاءة.

فقد لمحا في دراستنا لعملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية بالقوانين المعمول بها في الاختيار

والتعيين والإجراءات التي تتخذ في عملية التوظيف.

ونظرا للتغيرات التي جرت في الآونة الأخيرة في الجزائر خاصة في بداية التسعينات، وتخلي

الجزائر عن النظام الاشتراكي وانفتاحها عن العالم الخارجي ، ارتأينا أن ندرس التوظيف في

المؤسسات الجزائرية من خلال معرفة تطوره وظهوره والخصائص التي يتميز بها ودره في

المؤسسة ودراسة المسار الوظيفي ، ومصادر جلب العاملين وكيفية توظيفهم .

ومن خلال ما سبق نستطيع تحديد مشكلة البحث من خلال طرح السؤال التالي :

ما هو التوظيف وكيف يتم داخل المؤسسات الجزائرية ؟

ومن السؤال السابق نستطيع أن نشق منه عدة أسئلة منها:

1- ماذا نقصد بإدارة الموارد البشرية ، ما هي وظائفها وما هي التحديات التي تواجهها ؟

2- ما هو التوظيف العمومي وكيف يتم تطبيقه في المؤسسات الجزائرية ؟

3- كيف يتم صياغة التوظيف في المؤسسات الجزائرية ؟

4- ما هو المسار الوظيفي ؟



## المقدمة العامة

ويمكن الإجابة عن التساؤلات السابقة كالاتي:

- 1- إن إدارة المورد البشرية تهتم بتكوين قوى العمل المستقرة والفعالة ، والحصول على الأفراد اللازمين لأداء العمل ، ويتم فيها تخطيط القوى العاملة واختيار العاملين، وفق التغيرات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية من تغيرات تكنولوجية واجتماعية وبيئية.
- 2- فالوظيفة العمومي هو عبارة عن إضفاء طابع الديمقراطية في مجال الدخول للوظيفة ، ويعطي للموظف حقوقه ويعرفه بواجباته تجاه منظمته.
- 3- إن صياغة التوظيف في المؤسسات الجزائرية تعبر بعدة مراحل يجب اتباعها.
- 4- المسار الوظيفي يعبر عن الحياة المهنية للموظف والمراحل الذي يمر بها.

### دوافع اختيار هذا الموضوع :

- لقد تعدد الدافع لاختيارنا لهذا الموضوع وتعدد الأسباب وسنذكر منها :
- 1/ الميل لدراسة مثل هذه المواضيع والتعريف بأهميتها نظرا لازدياد أهميتها في الآونة الأخيرة.
  - 2/ إبراز أهمية المورد البشري في المؤسسات.
  - 3/ يعتبر التوظيف المرحلة الأساسية والقرار الاستراتيجي للمؤسسات .
  - 4/ التوظيف يعتبر المرحلة الأساسية في حياة العامل.

### إطار دراسة هذا الموضوع:

## المقدمة العامة

لقد أكد المهتمون بدراسة عملية التوظيف في الجزائر هو عملية أساسية في الحياة العملية للعامل وللمؤسسة ، وهذا بعد أن حصرنا الموضوع في إطار قانوني وتشريعي والمراسيم الخاصة بالتوظيف في التوظيف العمومي ، وكذا الجانب الإداري باعتبار إدارة الموارد البشرية الوظيفة الأساسية في المؤسسة .

وقد شملنا في دراستنا لعملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية .

### منهجية البحث:

لقد اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي بالتطرق إلى الجانب النظري ، وبعدها إلى الجانب التطبيقي بشكل دراسة حالة لمؤسسة جزائرية.

### الدراسات السابقة :

**1- دراسة خوجة مراد :** التي كانت تحت عنوان دراسة لوظيفة التوظيف وأساليب تفعيلها في المؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المنظمات والتي نوقشت سنة 2008 وقد تطرق الباحث في دراسته إلى إبراز أهمية التوظيف في المنظمة الاقتصادية باعتبارها ركيزة أساسية لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، كما أشار إلى مختلف الأساليب التي يمكن أن تعتمدها المنظمة لتفعيل هذه الوظيفة

## المقدمة العامة

2- دراسة بورنان عمر التي كانت تحت عنوان مبدأ اختيار الإطارات العليا وتعيينها في الإدارة

الجزائرية خلال الفترة ( 1962-1998 ) مذكرة لنيل شهادة الماجستير والتي نوقشت

سنة 1999 وتمحورت إشكالية الباحث حول المبادئ والأسس التي حكمت عملية إختيار هذه

الفئة، وتعيينها في الإدارات العمومية الجزائرية، وخلصت إلى توصية هامة ، وهي ضرورة إيجاد

استراتيجية وطنية فعالة في اختيار الإطارات العليا والتحكم في التنمية البشرية مع مراعاة الأبعاد

البيئية والحضارية

3- دراسة علي بقشيش التي كانت تحت عنوان أهمية سياسة الإختيار والتوظيفي المؤسسة

الإقتصادية- ددراسة حالة سونطراك بالأغواط- مذكرة لنيل شهادة الماجستير والتي نوقشت

سنة 2001 والتي تمحورت إشكاليته حول الأهمية التي تتمتع بها سياسة الإختيار والتوظيف في

المنظمة، وإذا ما كانت مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط تطبق الإجراءات القانونية وتحترم

المعايير الموضوعية للتوظيف، ومن نتائج هذه الدراسة أن نظرة مسؤولي سونطراك إلى إدارة

الموارد البشرية قد تطورت، وأنها تطبق المعايير الإقتصادية والقانونية في عملية التوظيف حيث

يرى علي بقشيش أن مصالح الموارد البشرية بسونطراك تستعمل الطرق الحديثة في التوظيف

وتتبع الطرق الرسمية والموضوعية، غير أن ذلك لا ينفي وجود الإعتبارات الشخصية والجهوية في

القيام بعملية التوظيف

4-دراسة حمداش شهرة التي كانت تحت عنوان سياسة التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية

- دراسة حالة الإدارة المركزية الجزائرية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مذكرة لنيل

## المقدمة العامة

شهادة الماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري والتي

نوقشت سنة 2002 ، اهتمت بدراستها لموضوع التوظيف بالجانب القانوني والسياسي

والاقتصادي وعلاقة التأثير، فسياسة التوظيف تعتبر إجراء سياسي لما له من ارتباط بسياسة

الدولة ، وإجراء اقتصادي لما له من تأثير على خزينة الدولة وسياساتها المالية ، كما قامت

الباحثة بتبيين أهم النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف على مستوى الإدارات العمومية

الجزائرية، واقترحت بعض الحلول من أجل تفضي تلك النقائص

### الخطوات المتبعة في البحث :

من أجل إعطاء للبحث منهجية متوازنة اعتمدنا على ثلاثة فصول منها فصلان اعتمدنا فيهما

على الإطار النظري والفصل الثالث تم فيه إسقاط الجانب النظري عن دراسة تطبيقية في شكل

دراسة حالة لمؤسسة جزائرية:

**الفصل الأول :** تطرقنا فيه إلى مدخل لإدارة الموارد البشرية بعد تعريفها وتطورها التاريخي

ووظائفها والتحديات التي تواجهها وتطرقنا أيضا إلى التوظيف و تعريفه وأنواعه ومراحله

**الفصل الثاني:** اعتمدنا في هذا الفصل عن دراسة التوظيف العمومي في المؤسسات الجزائرية ،

ومعرفة حقوق وواجبات الموظف ، و المسار الوظيفي الذي يعبره.

**الفصل الثالث:** دراسة حالة للمعهد الوطني المتخصص في التكوين

### تمهيد

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد و أصلا من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد ، فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا مع مساندة القوى العاملة. ولذا فان عملية التوظيف تعتبر من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص غير المناسب والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا فإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون اكبر من ذلك وهى التكلفة التي تترتب على الخسائر الناتجة عن إصدار القرارات الخاطئة و التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة لبعض حصصها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة .

### المبحث الأول : مفهوم وأهمية ودور الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من النشاطات المستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، لأنه يتعلق بالعنصر الإنساني في التقييم، جاء إنشاء حقل إدارة الأفراد متأخرا بالقياس إلى الحقل الأخرى في إدارة الأعمال حيث كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية بدلا من العنصر البشري.

ونظرا للتطور الذي حدث ولأن العنصر البشري هو العنصر الفاعل في العملية الإنتاجية أخذت الإدارة تهتم بهذا الجانب كون هذا العنصر أحد عناصر الإنتاج الأساسية

### المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية، وتمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما:

- وجهة النظر التقليدية

- وجهة النظر الحديثة

ونوضح فيم يلي الفرق بينهما بتفصيل أكثر

### الفرع الأول: وجهة نظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن في الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت ، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ معلومات عن العاملين في الملفات

وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات، والترقيات وصرف مرتباتهم ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحظى باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة . وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية في المنشأة وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

### الفرع الثاني : وجهة النظر الحديثة

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، ولذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية

ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها

- تحليل وتوصيف الوظائف

- تخطيط الموارد البشرية

- جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنشأة

- تدريب وتنمية الموارد البشرية

- تحفيز الموارد البشرية وزيادة دافعيتهم للعمل

- تقييم أداء الموارد البشرية

بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة<sup>(1)</sup>

قد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية

كما يلي

عرف وليام سيكولا "W\_SIKULA" إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى

العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة

للمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات

الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين.

كما تعرف مارتين. ج "MARTIIN" إدارة الأفراد بأنها تلك الجانِب من الإدارة

الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع

بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى

العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم

الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

فيما يرى بيقروس "BIGROS" و ميرس "MYRES" بأن إدارة الأفراد هي

عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث

يمكنهم تحقيق دوائهم، والاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.<sup>(2)</sup>

(1) صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص20

(2) نفس المرجع ص 20



ومن جهة أخرى تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها . النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة (1)

كما تعرف كذلك بأنها مجموعة القواعد والأساليب الخاصة لتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على إمكانيات كل فرد وطاقاته وقدراته بما تحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة ، وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأعظم النتائج... (2)

من خلال التعريفات السابقة يمكننا الخروج بتعريف ملم عن إدارة الموارد البشرية هي الوسيلة التي يتم بموجبها تسيير شؤون الأفراد في المنظمة، لمكانية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب له وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة من التطورات المتداخلة التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية.

### المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 1996، ص 27

(2) علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، مصر 1970، ص 33

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة على بلوغ أهدافها وذلك بالمبادرة إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، والهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات وقرارات الإدارة بشأن العاملين والعلاقات بينها وبينهم.

ويشمل هذا الدور أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدراتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد.

إذ يتوقع من الإدارة أن تصمم وتطور سبل الاستفادة من الفرص التي تظهر بالسوق، أو تلك التي تخلقها إدارة المؤسسة مثلا: ثبوت احتياج السوق لمنتج معين لم ولا يقدمه منافس، أو نجاح المؤسسة في جعل السوق يتقبل ويقتنع بفكرة منتج جديد، في أي من هاتين الحالتين يتطلب استغلال هذه الفرصة بإنتاج المنتج الجديد، تدبير لبعض العناصر البشرية من تخصصات وقدرات معينة. وتهيئة هذه العناصر لأن تساهم بنجاح في إخراج هذا المنتج بشكل ناجح إلى السوق، وهذه مهمة رئيسية لا غنى عنها لإدارة الموارد البشرية. كذلك على هذه الإدارة أن تجد حلولاً لأية مشكلة تواجه المؤسسة في مجال الموارد البشرية مثل قصور فني أو عددي في العاملين، أو قصور في تحفيزهم ودافعيتهم ببعض القطاعات أو الإدارات.

وعلى ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية (المدير ومساعدوه) العمل مع فريق الإدارة العليا على تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة، والتأكد من سلامة تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بما ينسجم و هذه الاستراتيجيات ويسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتي نذكر منها:

- ➔ البعد الاستراتيجي للمورد البشري .
- ➔ البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.
- ➔ الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضيع الأداء.
- ➔ استثمار في رأس المال البشري.
- ➔ توحيد مصالح و توجهات الإدارة والعاملين. (1)

### المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهاد والابتكار.

و فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية .

**أولاً:** تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (Line\_managers) في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر 2000، ص 24

**ثانيا:** تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، ومعدل الغيابات والتأخرات.

**ثالثا:** تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة.

**رابعا:** توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية وإدارة الأجور والمرتبات ...

**خامسا:** ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> نفس المرجع ، ص 24

## المبحث الثاني : عموميات حول التوظيف

### المطلب الأول : مفهوم التوظيف

#### الفرع الأول : التوظيف لغة :

اسم من فعل يفعل تفعيلا, وظف يوظف توظيفا ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو

إنسان قصد

إنشاء قيمة جديدة منه وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها

وتستخدم العمال والموظفين في الوظائف قصد إنتاج سلع أو خدمات جديدة<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني : التوظيف اصطلاحا :

هو مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة للاستقطاب ومرشحين للعمل والذين

لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة لتحقيق أهداف المنظمة أو هو مجموعة الأعمال

الضرورية للاختيار مرشح لمنصب.

وهو أيضا مصطلح مرادف للفظ تشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في

منصب الشغل وفي معنى تكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المؤسسة

أما التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا وهو بذلك يؤدي تقريبا لنفس المعنى

يعني إعطاء منصب عمل لشخص معين قصد استخدامه في مؤسسة عمومية ولقد جرت

<sup>(1)</sup> المنجد في اللغة والإعلام- دار الشروق - 1973. 24 ص 265

العادة على استخدام المصطلح الأول في المجال الحكومي في الوظائف العامة على اعتبار أن التوظيف فيه شيء من التكليف بينما يستعمل الثاني في القطاعات الاقتصادية على انه في التشغيل شيء من الحرية ويعرف التوظيف أيضا وضع خدمة المؤسسة للموظفين الضروريين لتشغيلها بالإعداد والكفاءات اللازمة وهذا حتى يمكن من تحقيق البرامج المسطرة في إطار أهداف وتعتبر هذه العملية من اختصاص مصلحة التوظيف وهي مكلفة مادية وزمنية لأنها تضع مستقبل المؤسسة والأفراد في الحسبان وهذا يتطلب خطة محكمة وكاملة لكل جوانب التوظيف. (1)

### المطلب الثاني : أنواع التوظيف

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على موارد بشرية إلا أن الباحثين صنفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسيين :

### الفرع الأول : التوظيف الداخلي :

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة و التي تتوفر فيهم الشروط و متطلبات الوظيفة

#### ● مزايا هذا النوع من التوظيف:

رفع روح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي.

يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.

(1) مصطفى الشريف، أعوان الدولة الجزائر الشركة الوطنية للنشر والتوزيع سنة 1981، ص 86

المحافظة على القوة العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.

المحافظة على السرية الخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.

تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية .

### ● عيوب ومحاذير هذا النوع :

حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج.

قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.

قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

### الفرع الثاني: التوظيف الخارجي

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما يضطر المنظمة للبحث

عن مصادر خارجية

● مزايا هذا النوع: إنه يطور من كفاءة العمال, ويضيف الفرد الجديد المناهج والطرق

الحديثة في الجانب التقني والإداري

### ● العيوب :

صعوبة اندماج الموظف الجديد.

توجد مخاطرة وخصوصا في عدم ضمان الفرد الجديد.

تثبيت طاقة العمال القداماء. (1)

### المطلب الثالث : استقطاب الموارد البشرية

#### الفرع الأول : تعريف استقطاب الموارد البشرية

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب و هي كما يلي :

#### التعريف الأول:

يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة (2).

فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث على وجد المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة

، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في

توصيفها وتعريفها فلا بد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية

الاستقطاب .

#### التعريف الثاني:

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل ، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين

الملائمين لملاء الوظائف الشاغرة بالمنظمة (3).

(1) مصطفى الشريف، مرجع سابق ، ص 112

(2) د. راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999، ص 103

(3) د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثالثة 1999، ص 141



وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة . و من مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ، و من وجود تحليل، وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة .

### التعريف الثالث :

الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة<sup>(1)</sup>، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة ، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة .

❖ بناء على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب :

الاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات ، و التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة

### الفرع الثاني : أهمية الاستقطاب

إن أول خطوة تبدأ بها المنظمة في عملية الاستقطاب تتمثل بإدراكها لأهمية عملية

الاستقطاب حيث يركز الاستقطاب على النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

1 — البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ، هذا يعني أن

القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيه الكمي أو النوعي .

<sup>(1)</sup> د. عبد الغفار رضني ، د. حسين القزازي : " السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد " الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1996 ، ص 487 ،

<sup>(2)</sup> عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 1999، ص 98 .

2 — تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب , إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة , إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب .

3- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار , لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف .

### الفرع الثالث : خطوات استقطاب الموارد البشرية

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي (1):

#### 1 - تخطيط القوى العاملة :

حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة .

#### 2 - طلبات المديرين من العمالة :

العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية ، و القدرات و المهارات .

#### 3 - تحديد الوظائف الشاغرة :

بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد

الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، و في أي الإدارات و الأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

(1) د. أحمد ماهر ، مرجع سابق، ط3 ، ص 140

#### 4- النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة : بعد تحديد عدد

الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل و عدد سنوات الخبرة و نوعها

#### 5 - الاستقطاب: و هو بداية العملية لجذب العمالة ، و تتضمن هذه الخطوة عددا من

الأنشطة .

#### الفرع الرابع: القائم بعملية الاستقطاب و مصادرها<sup>(1)</sup>

في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب . و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولا عن الاستقطاب و المقابلات ، و الأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب ، و يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

أما في المنظمات الصغيرة الحجم ، فإن وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة ، يكون مدير مكتب التوظيف ، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم .

(1) د. راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 119

إدارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
التخطيط لأنشطة الاستقطاب و البحث عن المصادر و استخدام أساليب الاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد . متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب و تقييمها .	مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب . العمل كأخصائيين للاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد .

الشكل رقم (01): دور إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في الاستقطاب (1)

يبين الشكل رقم ( 01 ) عملية التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية ، و المديرين

التنفيذيين في عملية الاستقطاب ، و قد يقع العبء الأكبر على مدير الموارد البشرية ، أما

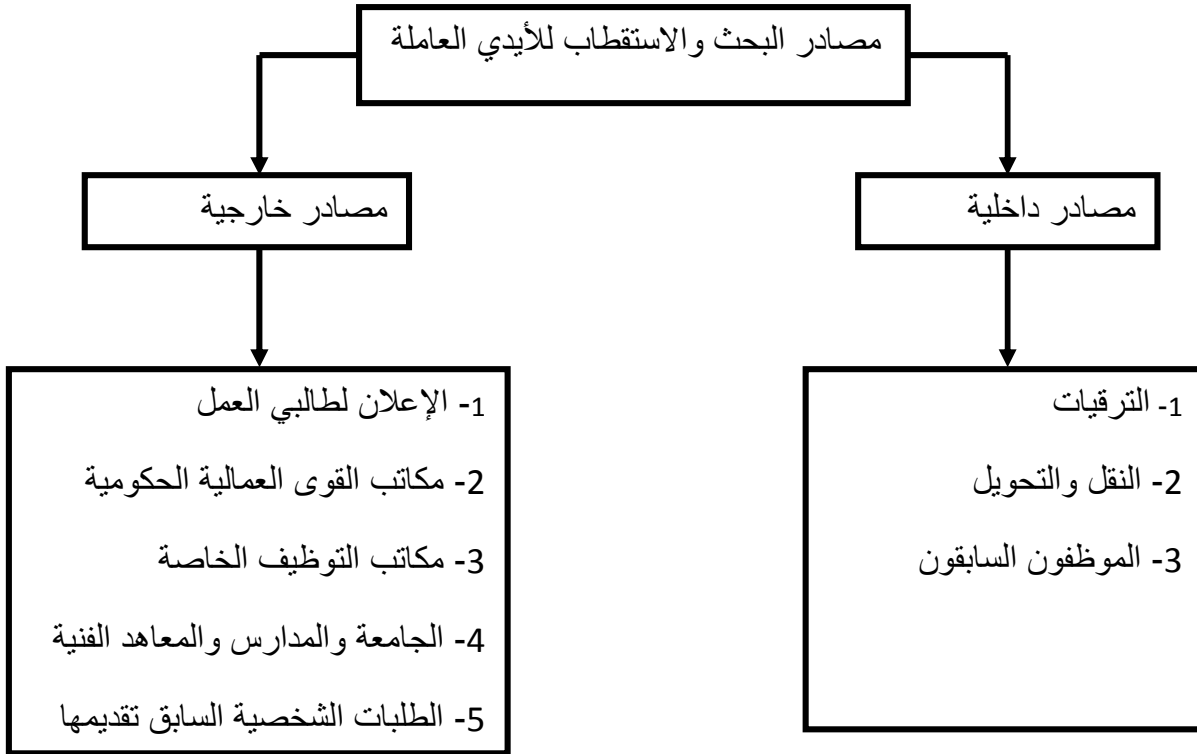
المديرين التنفيذيين فتبرز أهمية دورهم في مرحلة الاختيار النهائي .

شكل رقم: (02)

مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة (2).

(1) أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 142

(2) - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 128.



## المبحث الثالث : اختيار وتعيين الموارد البشرية

### المطلب الأول : الاختيار

#### الفرع الأول : تعريف الاختيار

تعد عملية اختيار العاملين امتداداً طبيعياً لأنشطة وتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب ، حيث تبدأ عملية الاختيار عندما تنتهي هذه الأنشطة من أداء مهامها وهناك عدة تعاريف لها منها:

❖ هي الوظيفة التي تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم واتخاذ القرار

المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين. (1)

❖ وهناك من يقول أن الاختيار مساعدة الشخص الصالح للوظيفة الشاغرة وتعتمد

هذه العملية على المطابقة بين تحليل العمل وتحليل الفرد (2)

فيمكن تعريف نشاط الاختيار على أنه العمل الذي يتم بموجب انتقاء أفضل وأنسب

للمتقدمين للوظيفة في المنظمة و لشغل وظائف حالية فيها , وذلك على أساس موضوعي

وعادل في ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوبة توفيرها فيهم (3).

(1) حسن إبراهيم بلوط : " إدارة الموارد البشرية " , من منظومة إستراتيجية , ط1, دار النهضة بيروت , 2002, ص 195

(2) بلقاسم سلاطينية : " التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر " , دكتوراه دولة في علم الاجتماع غير منشورة ,

قسنطينة , 1996/1995, ص 44

(3) عمر وصفي عقيدى : " إدارة القوى العاملة " , دار زهران للنشر والتوزيع , عمان , 1996 , ص 114 .

### الفرع الثاني : أهمية الاختيار<sup>(1)</sup>

تكمن أهمية الاختيار من أنها توفر العمالة المصالحة ذات الكفاءة الجيدة التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة .

وتبرز أهمية عملية الاختيار من خلال إطلاعنا أهم المشاكل الناجمة عن سوء الاختيار والتعيين التي أهمها الاختيار غير السليم يكون سببا للمتاعب والمشاكل للعمل و المنظمة ، و بالتالي نجد أن هناك تكاليف إضافية للمنظمة .

وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة ممثلة بإدارة الموارد البشرية أن تبذل في وضع الأسس والقواعد التي تكفل عملية الاختيار

### الفرع الثالث : أهداف الاختيار

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المؤسسة الخاصة عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها:

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
  - تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه<sup>(2)</sup>.
- عن الفرد المناسب.

- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل تأسيسه على اليد.

(1) نفس المرجع , ص 117

(2) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ط3، ص 155.

● تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم

وإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وعليه لا بد أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي وعادل ويتجسد ذلك في بطاقات

وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأيا كانت الوظيفة فهي

تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسدية، فالاختيار السليم يكمن في اختيار مدى توفر

هذه الخصائص باستخدام أنواعها وكذلك الاختيارات<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني : الالتحاق بالوظيفة

#### الفرع الأول :تعريف التعيين

يعرف بالتسمية هو إجراء قانوني يصدر بصورة أو مقررة من الجهة المختصة إذا تعلق الأمر

بالتعيين في إحدى الوظائف ذات المستوى المتوسط

وتعبر فيه السلطة الوصية في مقررة عن موافقتها المبدئية على إسناد أو منح منصب الوظيفي

الشاعر للشخص الذي يطلبه والذي تتوفر فيه الشروط اللازمة

ولا يصبح هذا القرار أو المقرر نافذا إلا بعد التأشير عليه من قبل المفتش الوظيف العمومي

والمراقب المالي قبل التوقيع عليه من طرف الجهة الوصية .<sup>(2)</sup>

(1) أحمد ماهر، المرجع السابق، ط3، ص 122.

(2) عبد الوهاب احمد عبد الواسع : " علم الأفراد " , الرياض , 1973, ص218



## الفرع الثاني : خطوات التعيين

### 1- إصدار قرار التعيين : (1)

قبل إصدار قرار التعيين يتم عرض الوظيفة على المتقدم ويتم فيها عملية تفاوض بين

الطرفين

وقد تكتشف أمور لم تظهر في عملية الاختيار وقد تكون في صالح المتقدم أو في صالح

المنظمة

وهناك القواعد الإرشادية في مفاوضات عرض العمل:

يجب تحديد الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة ، ويفضل أن يكون ذلك

مكتوباً بداية الراتب ونهايته ، مدة الإجازات ، المسار الوظيفي

يجب إطالة عملية التفاوض، فمع إطالة الفترة يمكن أن يخفف المتقدم من شروطه وقد يجد

أشياء أخرى جذابة في المنظمة.

في حالة انخفاض الأجر عن المتوقع من المتقدم ... يتم النظر في: زيادة مدة الإجازة

،إعادة النظر في الأجر في فرصة قريبة ، دفع الفرق على شكل علاوة ،إعطاء فرصة المتقدم

للتفكير إن لم تكن الحاجة ملحة

في حالة الرفض من المتقدم للعرض الوظيفي يجب على المنظمة البحث عن الأسباب ومحاولة

علاجها أو غض النظر عن العرض.

(1) عادل حسن مصطفى زهير. " الإدارة العامة "، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1978 ، ص 246

وفي حالة الموافقة من المتقدم يصبح قرار التعيين للمرشحين المقبولين , أمرا واجبا.  
حيث يستهدف التعيين مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، فيصدر قرار التعيين من الإدارة العليا في أغلب المنظمات ويحدد لذلك إطار رسمي يحدد حقوق وواجبات هذا الموظف الجديد و الذي يتمثل في عقد العمل الذي يتم الاتفاق حول محاوره التي تتمثل بشكل عام فيما يلي :

- تاريخ بداية العقد .
- كان ممارسة الوظيفة .
- اسم الوظيفة .
- الأجر .
- مدة العقد .
- القانون الداخلي للمنظمة .

### 2-التهيئة المبدئية :

أ/تعريف التهيئة المبدئية : (1)

(1) معلومات تم الحصول عليها من الموقع الإلكتروني التالي : [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) تم معاينة الصفحة

بتاريخ: 17-07-2009 على الساعة: 10:30

بعد الانتهاء من عملية الاختيار وإصدار قرار التعيين يتم تعريف الموظف بعمله الجديد، من خلال التهيئة المبدئية حيث تعرف بأنها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة، وتعريف المنظمة به ، بهدف تحقيق الانسجام ، وفهم العمل في مراحله الأولى.

### ب/ أهمية التهيئة المبدئية:

- تخفيف مشاعر القلق والاضطراب لدى الموظف الجديد .
- تطوير الشعور الايجابي نحو المنظمة ، وأنظمتها ، والعاملين بها.
- انخفاض تكلفة بداية العمل للتقليل من الأخطاء .
- زيادة كفاءة وفاعلية الموظف الجديد.
- واستفادته من تسهيلات العمل المختلفة .

### ج- طرق ومحتويات التهيئة المبدئية :

تعتبر الأفلام التسجيلية و جولة على مباني ومنشآت المنظمة من أكثر الطرق شيوعا واستعملا في التهيئة المبدئية والشكل التالي يبين محتويات التهيئة .

موقع المباني والخدمات المساندة	أساليب العمل وسياسته وقواعده	منتجاتها وخدماتها	الهيكل التنظيمي	تاريخ أنشائها وتطويرها	المنظمة
	نظم التقاعد	أنظمة الحوافز	دليل المنظمة		الامتيازات
	أنظمة التأمين والعلاج	فرص الترقية	الإجازات والعطلات	نظم الأجور والحوافز	الوظيفية
		المديرين ذوي العلاقة	الزملاء	الرئيس	الأفراد
إجراءات السلامة	علاقتها بالوظائف الأخرى	أهدافها	واجباتها	موقع الوظيفة	واجبات الوظيفة

الشكل رقم (03): محتوى التهيئة المبدئية (1)

(1) معلومات تم الحصول عليها من الموقع الإلكتروني التالي: [www.hrm-group.com](http://www.hrm-group.com) تم معاينة الصفحة بتاريخ:

### د-خطوات التهيئة المبدئية: (1)

- تحديد موعد التهيئة المبدئية .
- تحديد الشخص المرافق أو الجهة التي ستتولى مرافقة الموظف .
- عرض فيلم تسجيلي ، وتوزيع نشرات عن المنظمة .
- زيارة ميدانية لإدارة الأفراد ، الإدارة المالية ، الخدمات .
- متابعة وتقييم فعالية برنامج التهيئة من خلال:
- استقصاء لأراء الموظفين الجدد للتعرف على مدى استفادتهم من البرنامج .
- استقصاء لمديري الإدارات للتعرف على أكثر الجوانب استفساراً من العاملين الجدد وهذا يعني عدم تغطية البرنامج بشكل كامل .

### 3-فترة التجربة :

قد تفسر عملية التحري والاستعلام عن طالبي الوظائف بهدف التأكد من صحة المعلومات لمدة أقصاها 09 أشهر للتأكد من مدى صلاحيته وقدرته على العمل و يترتب على هذه المرحلة ما يلي :

إعطاء علامات استدلالية للأشخاص الذين ليست لهم سوابق مهنية و تم توظيفهم بواسطة المسابقات الخارجية .

(1) معلومات تم الحصول عليها من الموقع الإلكتروني التالي: <http://or.wikipedia.org/wiki> تم معاينة الصفحة

بتاريخ: 17-07-2009 على الساعة: 12:45

والمدة التجريبية تختلف من فئة إلى أخرى حسب الصنف

03 أشهر لأعوان التنفيذ .

06 أشهر لأعوان التحكم .

09 أشهر للإطارات.

ويمكن تمديد هذه المدة إذا لم يستطع الموظف إثبات قدرته كما نصت المادة 42 من القانون

الأساسي النموذجي على أنه يخضع المتمرنون للواجبات المفروضة على الموظفين ويتمتعون

بالحقوق نفسها مع مراعاة أحكام هذا القانون إضافة أن المادة 43 من نفس القانون تنص أنه لا

يمكن أن يوضع المتمرنون في حالة الانتداب والاستيداع .

ويتقاضى مرتبا يقل عما يتقاضاه بعد الترسيم وذلك وفقا لأحكام المرسوم رقم

66/151 والصادر بتاريخ 1966/06/02 والخاص بالأحكام العامة التي تطبق على الموظفين

تحت الاختبار.

عند انتهاء مدة التربص يتم إما :

إخضاع المتربص لفترة تربص آخر قابلة للتجديد مرة واحدة و لنفس المدة.

أو تسريح المتربص دون إشعار مسبق ولا تعويض .

أو ترسيم المتربص في رتبته.

**4-التثبيت ( الترسيم):** تقرره السلطة التي لها حق التعيين ، وهو عملية قانونية تستهدف

تثبيت شاغل الوظيفة في منصبه ، وهو يختلف عن التعيين من حيث أن هذا الأخير يحدث مرة

واحدة في الحياة لا الوظيفية للموظف ، بينما تتجدد عملية الترسيم كلما انتقل الموظف من سلم إلى سلم أعلى منه .

والترسيم في النهاية يختلف من حيث آثاره عن كل من التعيين والتنصيب لأنه يستهدف إعطاء كافة الضمانات المقررة لشاغل الوظيفة ، وهذا أعلى خلاف التعيين الذي يكتفي بتخصيص الشخص الذي تنطبق عليه قواعد الوظيفة العامة والتنصيب الذي لا يعدو أن يكون واقعة مادية كل ما ترتبه من أثر هو أنها تدخل في حساب المرتب <sup>(1)</sup>

وبعد صدور قرار الترسيم يفتح للموظف ملف شخصي يحتوي على كل الأوراق التي تم حالته الإدارية ويجب تسجيل وترقيم الأوراق بدون انقطاع . <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> انظر المادة 47 من المرسوم 59/85 من القانون الأساسي للوظيفة العامة .

<sup>(2)</sup> د/ محمد انس قاسم جعفر : " مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري " , الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , 1984 , ص 74/73

### خاتمة الفصل

و خلاصة القول نشير إلى أن نجاح المؤسسة وفعاليتها وبلوغ مستويات إنتاج وجودة وكفاءة عالية يقوم أساسا على نجاعة الأساليب المنتهجة في الاستقطاب والاختيار والتعيين، تجسيدها لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وسعيها منها للحصول على الموارد البشرية المثلى ذات الخبرة والكفاءة والمؤهلة بما يتناسب مع أهداف واستراتيجيات وإمكانيات المؤسسة مع ضمان الحد الأدنى من التكاليف، الأمر الذي سيمكنها من تحقيق مستويات الإنتاج والجودة المطلوبين وكذا القدرة على المنافسة والبقاء في السوق في ظل التطورات والتغيرات الاقتصادية المتسارعة.



## تمهيد:

إن قيام المؤسسة يبنى على أسس جوهرية ، وهذا يقتضي حصول المؤسسة على جهاز إداري قادر على التكفل بكافة العمليات التي تحصل أثناء قيام المؤسسة بدورها كنظام إنتاجي فعال يساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة ، وهذا بالاعتماد على التسيير الحسن والشفافية في التنظيم واحترام القوانين المعمول بها.

إن الوظيفة العمومي في المؤسسات الجزائرية ، لا يمكن أن يتحقق بدون فهم محتواه الحقيقي ومعاملته بطرق عصرية وحضارية وفعالة تتميز بالمرونة وهذا بالتنظيم الجيد للحياة العملية للموظفين في المؤسسة عبر طرق اختيارهم وتعيينهم وتثبتهم وتحديد أوضاعهم القانونية ، كل ذلك يكون في إطار الإلتزام بواجبات وحقوق الموظفين.

## المبحث الأول : مفهوم الوظيفة العمومي وتطوره

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا

### المطلب لأول : تعريف الوظيفة العمومي

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالوظيفة العمومي، إذ أصبح من المصطلحات حديثة الإستعمال ، حيث اختلفت الدول في اصطلاحه ، إذ عرف في التعبير الانجليزي ب " الخدمة المدنية " وفي التعبير الفرنسي ب " الوظيفة العامة " وهذا الأخير تبنته جميع دول العالم المعاصر بما فيه الجزائر ، ولكن يختلف مفهومه في الواقع من بلد لآخر .  
أما في الجزائر نجد مصطلح الوظيفة العامة أو "الوظيفة العمومي" الأكثر شيوعا حيث وضع أول تشريع له بعد الاستقلال سنة 1966 وهو الأمر 133/66 المؤرخ في 1966/06/02 ويمكن ذكر بعض التعاريف منها :

### الفرع الأول :التعريف الأول

الوظيفة العمومي هو مجموع النظم العامة التي أنشأتها الدولة وتخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور ، ومن هنا جاز اعتبار كل من مرفق القضاء والدفاع والتعليم وغيرها من مرافق القطاع العمومي لأنها مؤسسات أنشأتها الدولة بغرض خدمة الجمهور ويتميز خضوعه للدولة من حيث تحديد نشاطه وقواعد تسييره وعلاقته بالمنتفعين وتعيين موظفيه وتبين أقسامه<sup>(1)</sup> وفروعه ضمن قانون مميز .

### الفرع الثاني :التعريف الثاني

(1) د . د . عمار بوضياف ، الوجيز في القانون الإداري ، دار الريحانة ، 1999 ، ص152.150

الوظيفة العامة هي نصيب من العمل على وجه الدوام والاستقرار في خدمة المرفق العام ،  
(1) تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر.

## (2) المطلب الثاني : تطور الوظائف العمومي في الجزائر

إن أول نظام للوظيفة العامة عرفته الجزائر هو النظام الفرنسي الصادر في 1946/10/19 وقد كان هذا أول قانون للوظيفة العامة بفرنسا ، وامتد تطبيقه في الجزائر ولذا فإن نظام الوظيفة العامة في الجزائر هو نفسه في فرنسا ، عدا بعض الاستثناءات التي اقتضتها الضرورة للتطبيق العملي ، ويع هذا الوضع إلى الوظيفة العامة ، ما لم تكن مفتوحة قبل استقلال الجزائر ، إلا أنه منذ عام 1956 وضعت بعض النصوص الرئيسية والتي تتعلق بنظام التوظيف ، والتي من شأنها تسهيل التحاق الجزائريين بالوظائف العمومي ، واستمر هذا الوضع حتى سنة 1956 حيث صدر نظام أساسي جديد بفرنسا في 1956/02/04 ، وقد امتد هذا النظام في الجزائر أيضا وكان بمقتضى المرسوم الصادر في 1960/08/02 ، واستمر العمل به حتى انتهاء الثورة الجزائرية ، وبعد الاستقلال وقع على كاهل الدولة الجزائرية مهام صعبة ، وكان من بين ذلك تحقيق إصلاح إداري في الدولة ، وهذه المهمة لم تكن سهلة لأن الإدارة الجزائرية لم تكن مهياًة لتحقيق هذا الإصلاح ، وذلك لعدم وجود الأطارات الفنية اللازمة في هذا المجال لأنه لم يكن هناك موظفين عموميين جزائريين ، سوى عدد محدود من الشباب حديثي الخبرة ، والذي جرى توظيفهم على وجه السرعة ، وكلفوا بتطبيق التشريعات الفرنسية . غير أنهم لم يكونوا مؤهلين لممارسة مهام جديدة ، الأمر الذي أدى إلى تفشي ظاهرة البيروقراطية في أعمال الوظيفة العامة ، وقد ازداد هذا الأمر وضوحا بعد تدخل الدولة في جميع ميادين النشاط وتطبيقها للنظام الاشتراكي ، مما ترتب عنه ازدياد المهام على عاتق الإدارة

(1) : سامية بابا علي ، سياسة التوظيف في الوظيفة العمومي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المدينة 2004 ، ص 03

(2) الأستاذ، لكحل ، محاضرة في مقياس الوظيفة العامة ، السنة الرابعة حقوق ، المركز الجامعي بالمدينة ، 2005

الجزائرية ، ولهذا ظهرت الحاجة الملحة إلى تنظيم شامل للوظيفة العمومية ، وظهور الدعوة إلى تحديد العلاقة التي تربط الدولة بالموظفين ودورهم في مجال الخدمة العمومية .

لذا قامت الحكومة الجزائرية في 1965/09/26 بتشكيل لجنة وزارية مثلت فيها وزارة المالية الداخلية وهي وزارة تابعة للإدارة العامة ، وذلك لوضع قانون أساسي للوظيفة العامة الجزائرية ، وقامت اللجنة بقيام بأعمالها على خير وجه ، وأعدت مشروع القانون اللازم في جانفي 1966 ، ثم عرض هذا على مختلف الإدارات والوزارات وحزب جبهة التحرير الوطني وكذلك النقابات المهنية المختلفة ، بعد إبداء الأراء والمقترحات في المشروع ، عرض على مجلس الوزارة للمناقشة ، وكان ذلك في أفريل 1966 ثم ناقشه بعد ذلك مجلس قيادة الثورة في ماي 1966 ، ثم أصدر بعد ذلك في 1966/06/02 ، وقد تضمنت هذه النصوص القانون الأساسي والمبادئ والقواعد الرئيسية للوظيفة العامة ، وتركت للوحدات الإدارية مهمة تحديد نماذج تطبيق بالنسبة لكل مجموعة وظيفية بشرط أن لا يتعارض ذلك مع التوازن العام للوظائف في الدولة .

ثم جاء المرسوم الصادر بتاريخ 1969/05/22 والذي حدد الإطار القانوني للحلول تضمنها الأمر 133/66 حيث سمح بإنشاء وفتح مؤسسات مختلفة لضمان أعداد المرشحين وتحسين<sup>(1)</sup> وضعيتهم وترقيتهم.

حيث نجد أنه في مجال الأجور والمرتبات مثلا تم إنشاء لجنة وطنية لدراسة واقتراح العناصر الكفيلة لوضع سياسة بين القطاع الاقتصادي والوظائف العمومي وذلك بمقتضى المرسوم 10/74 المؤرخ في 1974/01/30 .

ولقد عرف نطاق تطبيق القانون الأساسي للوظائف العمومي تقلصا معتبرا مع مرور الزمن ، ونظرا للمكانة التي تتبناها الإدارة في الدول المعاصرة ، اعتبرت المؤسسات والإدارات العمومية قطاعا مستقبلا بذاته من شأنه تحقيق التطلعات الخاصة منها فيما

(1) الأمر 133/66 المؤرخ في 1966/06/02 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.

فيما تخص عالم الشغل الذي جاء به القانون الأساسي العام للعمال 12/78 المؤرخ في 05/08/1978 لتطويره وتنميته. وبعد ذلك تم إحداث قانون أساسي نموذجي يتمثل في المرسوم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985 كبديل للقانون الأساسي المتمثل في الأمر 133/66 حيث أول ما يمكن ملاحظته هو اتساع نطاق الوظيفة العمومي ليشمل كافة المؤسسات العمومية والإدارات خلافا لنطاقه القديم الضيق الذي عرف تقلصا معتبرا خاصة في أعقاب السبعينات كما أن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية احتفظ بالمبادئ الأساسية للوظيفة العمومي وعرف تغييرا نسبيا كمحاولة لتفادي عيوب قانون الوظيفة العمومي السابق نجد مصطلحات جديدة نذكر منها:

-تسمية الموظف التي لم تعد تطلق على العامل في هذا القطاع إلا بعد تثبيته في منصب عمله.

-مصطلح الفترة التجريبية الذي حل محل نهاية التربص... إلخ.

-إدخال ما يعرف " بتعويض الخبرة المكتسبة " حق خارج قطاع الوظيفة العمومي وهو مقترن بالسنوات المقضية خلال مدة معينة في الرتبة كمكافأة عن الأقدمية <sup>(1)</sup>.

وفي الأخير فبالرغم من تأخر المشروع في تطبيق القانون الأساسي العام للعامل نجد أنه جاء ليكيف الإدارة بمقتضيات التطور الإقتصادي والاجتماعي ، وفي حسم الإصلاحات المترتبة عن تطبيق دستور 23/02/1989 اضطر المشرع إلى إلغاء القانون الأساسي العام للعامل واستبداله بين قطاع الوظيفة العمومي وباقي قطاعات النشاطات الأخرى ، أما حاليا وفي ظل

الإصلاحات الجارية ، فالوظيفة العمومية المقصودة في ظل الإصلاح هي الأداء الأفضل التي

يمكن للدولة أن تجسد من خلالها :

-دورها كسلطة عمومية.

-سلطتها وديمومتها

-قدرتها على القيام بمهامها ومسؤولياتها .

(1) الأستاذ لكحل ، مرجع سابق .

هذه الأهداف التي يسعى إليها المشرع مراجعة القانون الأساسي للوظائف العمومي يتم تحقيقها بناء على مبادئ أهمها :

- ديمقراطية الوظيفة العمومية .
- استمرارية واستقرار الوظائف.
- المساواة في الحقوق والواجبات .

وقد رسم مشروع إصلاح منظومة الوظيفة العمومية إلى ثلاثة مفاهيم متلازمة للعلاقة التي تربط الموظف بالإدارة وهي :

- 1- نظام الحياة المهنية بالمفهوم القانوني .
- 2- المفهوم التعاقدية .
- 3- نظام الاتفاقيات الجماعية .

## المبحث الثاني: الموظف في الوظيفة العمومي

ان توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) سيكلف المنظمة الكثير جدا فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة.

### المطلب الأول : تعريف الموظف وخصائصه

إن الموظف العام ومنذ ظهور الوظيفة العامة وهو في حركة مستمرة وجهد جهيد فاعتناقه بهذا المسار تولدت بينه وبينها علاقة جد وطيدة ، حيث وهب نفسه لهذه الخدمة فأصبحت تلازمه بل أصبحت مصدر رزقه وضمان لمستقبله.

### الفرع الأول: تعريف الموظف العام

" يعتبر الموظفين العموميين الأشخاص المعنويون في وظيفة دائمة ، الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارة المركزية التابعة للدولة وفي المصلح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العامة حسب كفاءات تحديد بمرسوم " ، لا يسري هذا القانون الأساسي على القضاة والقائمين بشعائر الدين وأفراد الجيش الشعبي الوطني.

هذا ما نصت عليه المادة الأولى من الأمر 133/66 المؤرخ في 22/06/1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة .

وعليه فإن هذه المادة عرفت الموظف العام وبينت الأشخاص الذي لا يسري عليهم هذا الأمر وفي هذا الصدد فإن التعريف السابق يتفق مع التعريف السائد. وقضاءاً بحيث ظهرت نظريات في الفقه والقضاء في القانون المقارن ، فذهبت النظرية الأولى إلى تعريف العاملون على أنهم : عمال المرافق العامة .

بينما ذهبت النظرية الثانية إلى اعتبارهم : الأشخاص الخاضعون في علاقتهم بالدولة لقواعد (1) القانون العام .

ومن التعاريف السابقة نستطيع أن نستخلص تعريف شامل للموظف :  
 " هو كل شخص يساهم في خدمة المرفق العام تديره الدولة أو شخص قانوني عام وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة ، منصبا يدخل في تنظيم الإداري لذلك المرفق " .  
 ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص الشروط الأساسية التي يستلزم توفرها في الفرد حتى يكون موظفا عاما وهي :

- دائمية الوظيفة العامة .

- التعيين من جانب الإدارة أو الهيئة المختصة .

- العمل في المرفق العام .

### الفرع الثاني: الخصائص القانونية للموظف العام

للموظف العام خصائص تميزه عن غيره من الأشخاص ، والتي أوضعتها المراسيم والأوامر المتعلقة بالوظيفة العمومية وهي :

#### 1/ العمل في الوظيفة بصفة دائمة :

الوظيفة هنا يقصد بها الوظيفة الدائمة والتي لا تحدد بزمن معين وهذا ما نجده في المادة 01 من قانون الوظيفة العمومي 133/66 .

" يعتبر الموظفون الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة " ولا يمكن شغل هذه الوظيفة إلا بصدر قانون إداري من السلطة العامة يقابلها قبول شخص معني للمنصب الذي عين فيه .

#### 2/ شغل رتبة من رتب التسلسل الإداري :

طبقا ما نصت عليه المادة 01 من الأمر 133/66 " ... يعتبر الموظفون .. الذين رسموا في درجات التسلسل الإداري ... " وقد تكلفت المادة السابعة (07) منه بتحديد المقصود بالدرجة

(1) الأمر 133/66 ، مرجع سابق



(الفقرة 02). "... الدرجة هي العنوان الذي يخول للموظف حق ممارسة المهام التي احتفظ بها<sup>(1)</sup> وتحدد الانتماء المستفيد للسلك المطابق " .

وهنا يتضح لنا الفرق بين الوظيفة والرتبة ، فتعيين الموظف لا يعني حصوله على الرتبة المخصصة لتلك الوظيفة عقب صدور قرار التعيين مباشرة بل يشترط لذلك صدور إجراء قانوني آخر غير قرار التعيين وهو الترسيم ، أو التثبيت ، حيث نجد أن قرار التعيين يتم مرة واحدة بالنسبة للموظف من رتبة إلى أخرى ضمن المؤسسة التي يعمل فيها .  
وهذا ما جاء ضمن المادة 03 من المرسوم 59/85 " يترتب الموظفون المتمرنون والمرسمين الذين ينتمون إلى السلك الموظفين في 1984/04/31 في الصنف والقسم المطابقين لترقيم منصب العمل الذي يشغلونه إذا كانت شروط مناصب العمل والوظائف —  
<sup>(2)</sup> الأسلاك كما ينتفعون بتعويض الخبرة حسب كيفية تقويم محدد في التنظيم المعمول به.

### 3/ المساهمة في تسيير أحد المرافق العامة تديره الدولة:

اشترط قانون الوظيفة العمومي الفرنسي 1959 والأمر 133/66 الجزائري وكذا غالبية الفقه والقضاة أن يكون تعيين الشخص في مرفق العام تديره الدولة ، أو أحد أشخاص القانون ( موظف عمومي ) ، ويقصد بالمرفق العام كل مشروع تديره الدولة بنفسها أو تشرف على إدارته بهدف إشباع الحاجات العامة ، وقد عدد المشرع الجزائري هذه المرافق بقوله : المادة 01 " ... في الإدارات المركزية ، والجماعات المحلية وكذا المؤسسات والهيئات العمومية " ،  
والواضح من هذا التعبير أن المشرع لم يقصد بالمرافق التي تديرها الحكومة المركزية وحدها كالوزارات بل تشمل ما تديره أشخاص القانون العام في الدولة كالولايات والبلديات ، وهنا نلاحظ بأنه إذا كان المشرع الجزائري قد وسع من نطاق تطبيق قانون الوظيفة العمومي بتمديد أحكامه إلى المؤسسات العامة بكيفيات تحدد مرسوم فإن هذا المرسوم قد صدر تحت رقم

(1) السلك : الوظائف المتحدة في طبيعة العمل .

(2) المرسوم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 ، المتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الصادر في الجريدة الرسمية العدد 13.

134/66 قررت مادته الأولى تطبيق أحكام القانون العام للوظائف العمومي على أعوان المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني : حقوق وواجبات الموظف

لا شك أن الموظف حين دخوله إلى المؤسسة أو الإدارة العمومية قد أصبح فردا أو عنصرا بل جزءا لا يتجزأ منها ، ومن ثمة خضع للتنظيمات والقوانين المنظمة لهذه الإدارات والمؤسسات ، وعليه له حقوق وواجبات تجاه مكان عمله ومن هنا سوف نتناول خلال هذا المطلب حقوق وواجبات الموظف.

### الفرع الأول : حقوق الموظف

#### 1- الأجر والحماية الاجتماعية :

يعتبر الأجر أول حق مقرر للموظف مقابل أدائه للخدمة ، بحيث يتقاضاه شهريا وبصفة دورية كما أن له الحق في التمتع بالضمان الاجتماعي .  
والأجر لا يستحق إلا بعد أداء الخدمة ، ويمكن أن تضاف إليه المنح العائلية ، وتعويضات نفقات أو المكافآت عن الأعمال الإضافية في المؤسسات التي تعمل بمثل هذه الأنماط وتحدد المرتب بالاستناد وإما إلى الوظيفة التي يشغلها .  
وتنص المادة 68 من المرسوم 59/85 " تحدد أجور العمال الرئيسية الخاضعة لهذا القانون الأساسي النموذجي طبقا للأصناف العشرين المنصوص عليها في التنظيم المعمول به وتشمل الأصناف من الصنف الأول (1) إلى الصنف التاسع (9) على ثلاثة (3) أقسام ، ومن الصنف العاشر (10) إلى الصنف الثالث عشر (13) على أربعة (4) أقسام ، ومن الصنف الرابع عشر (14) إلى الصنف العشرون (20) على خمسة (5) أقسام " .  
ويشمل كل قسم على رقم استدلالي على عشرة (10) درجات استدلالية تطابق الترقية بالأقدمية كما أن المادة 16 من نفس المرسوم السالف الذكر اعتبرت الحماية الاجتماعية حقا

<sup>(1)</sup> الأستاذ: لكحل ، مرجع سابق

أساسيا يتمتع به الموظفون في إطار النظام العام والوحيد للتأمينات الاجتماعية طبقا للقانون 11/83 المؤرخ في 1983/07/02 والمتعلق بقانون التأمينات الاجتماعية والذي يسري على كافة العمال بخلاف قطاع الإنتاج الذي ينتموا إليه .

وحددت المادة 02 من القانون أعلاه المخاطر التي تغطيها التأمينات الاجتماعية وهي المرض ،<sup>(1)</sup>الولادة ، العجز والوفاة.

### ب- الترقية :

الترقية هي الأداة القانونية للتدرج الوظيفي للموظف في مسار حياته الوظيفية ، فيصعد بها الموظف وباستيفائه الشروط المعينة من درجة وظيفية أدنى إلى درجة أعلى ، وهكذا تنتهي خدمته.<sup>(2)</sup>

فالترقية هي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع ، وتعتبر جزء من ثقافته فالراتب يزداد بمجرد ترقية الموظف كما تزداد أيضا مسؤولياته ، فغالبا ما ينتقل إلى رتبة أو مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب أكثر أهمية إضافة إلى تمتعه بحرية أكبر من ذي قبل وتقل عنه الرقابة التي كانت تمارس عليه.

وتكون الترقية في الدرجة بأن يرقى الموظف من الدرجة السادسة 06 إلى الدرجة السابعة 07 وهذه الزيادة يترتب عليها الزيادة المباشرة في الراتب .

وحددت المادة 75 من المرسوم 59/85 ثلاث 03 مدد للترقية إلى الدرجة ، تكون نسبتها تباعا 4و4 و2 من 10 موظفين طبقا للجدول المرجعي وتتم الترقية عندما تتوفر للموظف<sup>(3)</sup>الأقدمية المطلوبة في السنة المعينة.

### ج- الراحة والإجازات :

<sup>(1)</sup> site : [\1" ftn7..10\0}](http://www.Almtym.com/modules/FCK_editor/FCKeditor.html?field_name:=).

<sup>(2)</sup> د. محمد فؤاد عبد الباسط ، القانون الإداري ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، ص464.

<sup>(3)</sup> [www.almtym.com](http://www.almtym.com) ، مرجع سابق ، "story \1" ftn 44" \0

يستفيد الموظفون طبقا للأحكام قانون رقم 08/81 المؤرخ في 1981/06/27 المتعلق بالإجازات السنوية من حق في الراحة والعطل القانونية .  
و الأصل أن الإجازات تتم سنويا لتسمح للموظفين بالراحة لمدة شهر كامل عن كل سنة عمل فعلي ، أي بمعدل ( 2.5 ) يومين ونصف يوم عن كل شهر عمل مدفوعة الأجر من قبل الجهة المستخدمة .

وفقا للمادة 02 من القانون 08/ 81 المتعلق بنظام العطل والإجازات المطبقة في مختلف قطاعات نشاط العمل فإن الإجازة السنوية من شأنها للعامل بالراحة بهدف ضمان المحافظة وتحسين صحته وقدرته على العمل .  
ولذلك فإنه لا يجوز للعامل التنازل عن كل أو جزء من اجازته وكل تصرف من هذا القبيل يعد من الناحية القانونية باطلا ودون أثر .

وهناك أنظمة خاصة يمكن في إطارها الزيادة في مدة الإجازة كما هو الشأن بالنسبة للعمال الذين يشغلون مهامًا تتميز بنسبة كبيرة منها بالصعوبة الذهنية أو الجسدية أو بنوع من الخطورة أو تلك الضارة بالصحة وكذلك بالنسبة للعمال والعاملين في بعض مناطق الجنوب وفي المناطق المعزولة أو النائية .

كما هو الشأن مثلا بالنسبة للموظفين العاملين في حقل التربية والتعليم التي عادة ما تحدد<sup>(1)</sup> بإجازتها بفترة العطل المدرسية أو الجامعية.

### أنواع العطل :

حسب المادة 39 من القانون للوظيفة العامة والمرسوم 135/66 الخاصة بالعطل المختلفة إجراءاتها قرر المشرع الجزائري أنواع العطل التالية :

أ- العطل السنوية .

ب- العطل الاستثنائية.

(1) \ 1 fln 11.12\0 Story مرجع سابق ، www.almtym.com

ج- العطل المرضية .

د- العطل طويلة المدة.

د/ الحق النقابي .الحق في المشاركة اللجان . الحق في الإضراب:

### الحق النقابي :

لقد جاء القانون المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي مقرا للمبادئ الأساسية التالية:

\* الحرية في إنشاء التنظيمات النقابية ، بما يترتب عنه الأخذ بالتعددية النقابية ، ذلك أن المادة 2 من القانون رقم 14/90 تنص أنه يحق للعمال الإجراء من جهة والمستخدمين من جهة أخرى ، الذين ينتمون إلى المهنة الواحدة أو الفرع الواحد أو قطاع النشاط الواحد ، أن يكونوا تنظيمات للدفاع عن مصالحهم المادية والمعنوية .

\* مساهمة التنظيمات النقابية التي لها الصفة التمثيلية للعمال بالتفاوض الجماعي داخل المؤسسة ، حيث أسندت المادة 38 منه لتلك التنظيمات صلاحيات :

-المشاركة في المفاوضات والاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية داخل المؤسسة المستخدمة .

- المشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها.

كما أن الدستور قد كرس الحق النقابي بحيث نص على أن :

(1)-الحق النقابي معترف به لجميع الموظفين...

### اللجان المتساوية الأعضاء:

نصت المادة 13 من القانون الأساسي على أن تنشأ بالإدارات والمصالح والجماعات المحلية

والمؤسسات والهيئات العمومية لجنة أو عدة لجان متساوية الأعضاء ، يمكن استشارتها في

المسائل الفردية التي تعني الموظفين والتي تشمل هذه اللجان بالتساوي على

ممثلين للموظفين وممثلي الإدارة .

(1) قانون العلاقات العمل 14/90 المؤرخ في 1990/04/21

وتحدد اختصاصات وتشكيل وتنظيم سير اللجان بموجب مرسوم وقد صدر مرسوم رقم

143/66 المؤرخ في 1966/06/02 متضمنا هذه الاختصاصات:

تشكيل لجان :

تشكل هذه اللجان من عدد متساوي من ممثلي عن الإدارة وممثلي منتجين عن الموظفين ،  
وبالنسبة لعدد ممثلي الموظفين يتكون من عضوين لكل إطار وظيفي.

وعندما يكون عدد موظفي إحدى الهيئات أقل من 20، فإن عدد الموظفين العاملين بهذه الهيئة  
ينقص إلى عضو واحد رسمي ، وعضو آخر إضافي ولا يجوز للأعضاء الإضافيين الاشتراك في  
الجلسات إلا عندما يقومون فيها بمقام أعضاء رسميين .

ويعين أعضاء هذه اللجنة لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد ويجوز بصفة استثنائية تقصير مدة  
النيابة أو مدتها لفائدة المصلحة بموجب قرار مشترك يصدره الوزير المكلف بالوظيفة العامة ، ولا  
يجوز أن تتجاوز أجل التجديد مدة 06 أشهر ، إلا أنه في حالة تعديل جهاز هيئة ما تجوز إنهاء  
نيابة أعضاء اللجان المتخصصة دون شرط المدة ، وذلك بموجب قرار يصدره الوزير المتخصص  
، وعندما يستقبل عضو رسمي في اللجنة أو يمنح عطلة طويلة المدى أو تحال على الاستيداع ، أو  
تنتهي خدمته لأي سبب فإنه يعين رسميا في مكانه إلى حين تجديد اللجنة .

ويتم تعيين أعضاء هذه اللجان الذين يمثلون الإدارة بموجب قرار يصدر عن الوزير المختص

(1) خلال 15 يوما من تاريخ إعلان نتائج الانتخابات ، ويتم اختيارهم من بين الفئات التالية :

أ- موظف الإدارة المعنية أو القائمين بأعمال المراقبة بها .

ب- من تجوز رتبة تعادل على الأقل رتبة متصرف مديني أو ما يعادلها.

ويرأس هذه اللجان هذه اللجان رئيس المصلحة ويجوز للرئيس أن يفرض من يمثله في هذا

العمل..

\*اختصاصاتها :

(1) مرجع سابق، 17\0. ftn \1 Story .www.almtym.com.

تختص هذه اللجان بالنظر في المسائل الضرورية التي تخص الموظفين مثل : النقل، الترقية، إجراءات التأديب ، ويجب على الإدارات المختصة منح كل التسهيلات اللازمة لسير عمل هذه اللجان .

وتوضع تحت تصرفها كل الوثائق والمستندات الضرورية لإتمام مهامها ، وعلى الوزير المختص <sup>(1)</sup> استطلاع رأي الوزير المكلف بالوظيفة العامة لكي يبدى رأيه و يفصل في الأمر.

### -الحق في الإضراب :

لقد أقر المشرع الجزائري في القانون الأساسي للوظائف العمومي لعام 1966 مبدأ الإضراب كحق للموظف العمومي لكنه لم يضع نصوصا تطبيقية لهذا المبدأ تحدد بموجبها حدوده ، ثم جاء قانون 1990/02/03 المتعلق بالوقاية من المنازعات الجماعية في العمل وتسويقها وممارسة حق الإضراب ، ليزيل الغموض الذي كان سائدا على حق الإضراب في قطاع الوظائف العمومي بإقراره له وتنظيمه.

من ذلك المرسوم التنفيذي رقم 416/90 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 الذي أنشأ مجلسا للوظيفة العمومية المتساوية الأعضاء ، من بين صلاحياته معالجة النزاعات الجماعية للعمل في القطاع الوظيف العمومي.

### الفرع الأول : واجبات الموظفين

تحدد واجبات الموظفين وما يتفرع عنها من المحظورات في إطار الفلسفة العامة للوظيفة باعتبار الوظائف العامة تكليف القائمين بها، هدفها خدمة المواطنين تحقيقا للمصلحة العامة طبقا للقوانين والنظم المعمول بها ، فإن أخل الموظف بهذه الواجبات ، استهدف لجزاءات تأديبية <sup>(2)</sup> عددها المشرع ورسم إجراءاتها وآثارها في نظام تأديبي متكامل.

ومن أهم الواجبات المترتبة على الموظف نذكر منها مايلي :

### 1-الإلتزام بالخدمة :

(1) مرجع سابق، 23 ftn\1 story\www.elmtym.com

(2) محمد فؤاد عبد الباسط ، مصدر سابق , ص489

ونعني به احترام الشرعية بصفة عامة وعدم التحيز في التعامل مع حقوق المواطنين خاصة، حتى لا يتم الإخلال بالتوازن الواجب توفره بينهم أمام الأعباء العمومية ، وتجدر الإشارة هنا إلى احترام الشرعية لا يجب أن ينظر إليه فقط في شكله الأولي .  
معنى الإلتزام القانون بل يشمل كذلك احترام الإدارة وخضوعها هي بالذات إلى قواعدها القانونية ، كما يعني الإلتزام بالخدمة <مراعاة مصالح الدولة واحترام سلطة الدولة> .

### 2- واجب التحفظ:

يعتبر التحفظ الوجه المقابل بحرية التعبير ، والواجب هنا هو معرفة أين نبدأ الحدود المبررة للمصلحة العامة .

عن حرية التعبير التي رسخها الدستور تعمل على انه لا تحاسب أي عامل موافقة ومعتقداته ، إلا أن هذه الحرية لا بد أن تكون نسبية لشاغلي الوظائف العامة والمناصب السامية خاصة لأنها<sup>(1)</sup> ستكون في تناقص صريح مع هذه الفئة التي يقوم بتجسيد نشاط الحكومة في الميدان.

### 3- واجب السر المهني:

حسب ما نصت عليه المادة 16 من المر 133/66 >> يلتزم الموظف بالمحافظة على سر المهنة مهما كان المنصب الذي يشغله...<< .

حيث تجب عليه ان لا يفشي محتوى أي وثيقة أو أي حدث بحوزته أو يطلع عليه بحكم ممارسة مهامه ، ولا يمكن للغير من الإطلاع عليه ماعدا ما تقتضيه ضرورات الخدمة ، كما يمنع إخفاء ملفات الخدمة وأوراقها ووثائقها وإتلافها أو تحويلها ، ولا يجرر أي عامل من السر المهني<sup>(2)</sup> ولا يرفع المنع عنه غلا بموافقة كتابية من السلطة التي لها صلاحيات التعيين .

كما أن إفشاء الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبيعتها او بموجب تعليمات<sup>(3)</sup> تقتضي بذلك ، وهذا الإلتزام بالكتابة يظل قائما حتى بعد ترك العامل للخدمة .

(1) سامية بابا علي ، مصدر سابق ، ص15.

(2) الأمر 133/66، مصدر سابق .

(3) محمد فؤاد عبد الباسط ، مصدر سابق .ص491



**4<sup>(1)</sup>- واجب عدم التنافي مع الوظيفة :**

كما ورد في القانون العام للعمل الصادر في 1978/08/05 والمعروف بالقانون 12/78 أنه يمنع على أي عامل أن يمارس عملا خاصا مربحا إضافة إلى عمله باستثناء العمال العلمية والأدبية والفنية ، غير انه يمكن للسلطة التي لها الحق في التعيين إذا اقتضت مصلحة الخدمة ، أن تمنع الموظف من إضافة رتبة أو درجة منصبه على ذكر اسمه على هذه الأعمال.

- كما يمكن للموظف أن يتولى مهام التدريس أو تكوين كعمل ثانوي حسب شروط محددة.

- كما يمكن للموظف الذي له مستوى عالي من التأهيل المطلوب الذي يسمح له بإنجاز أشغال الدراسات والأبحاث لفائدة المؤسسات والإدارات العمومية ، القيام بالشغال المذكورة بصفته مستشارا زيادة على المهام المسندة إليه.

وعملا لما جاء في القانون العام للعامل ، أنه يمنع على أي عامل مهما كان موقعه في السلم الإداري أن يمتلك داخل التراب الوطني أو خارجه مباشرة أو بواسطة مؤسسة صناعية أو تجارية أو زراعية .

**5/ الإلتزام بالطاعة والولاء :**

**-الإلتزام بالطاعة:**

إن الموظف مطالب بواجب الطاعة ، طاعة الرؤوس لمرعوسه السلمية شريطة أن تكون هذه الأوامر المعطاة شرعية أي مطابقة للقانون ولا تمس بالمصلحة العامة ، فالموظف مطالب بصفة عامة بعدم مخالفة أوامر رئيسه ، وعدم مراعاة ذلك بشكل خطأ مهني يمكن أن يكون موضوع التأديب .

إن واجب الطاعة يعد أحد المعطيات الأساسية للخدمة العمومية نجد أن فئة الموظفين المنفذين مطالبة بالإلتزام به أكثر في الممارسة اليومية لمهامهم .

(<sup>1</sup>) المرسوم 59/85 مرجع سابق ، المادة 24،25،26، الفقرة 01.

لأنه ليس من أخلاقيات المهنة أن يتقاعس الموظفون في تطبيقها ولا في الحق بمناقشتها ، في حين بإمكانهم إبداء آرائهم بغض النظر عن رتبهم في التسلسل الهرمي فالطاعة العمياء لا توجد إلا في الأنظمة العسكرية ، وهذه المفاهيم هي التي استوحت منها النظم الإدارية تنظيماتها التي نذكر من أهمها :

– المسار المهني للموظفين وفق تنظيم معين ، كالشبكة الوطنية لتصنيف العمل المعتمدة على الأصناف والأرقام الاستدلالية الوسيطة التي تتراوح ما بين الصنف الأول إلى الصنف العشرين<sup>(1)</sup> 20 من المادة 68 المرسوم 59/85.

– علاقات الموظفين ببعضهم البعض ضمن ترتيبهم الصنفي لمناصب العمل والرتب أو الأسلاك أو المناصب العليا ، المادة 09 من المرسوم 59/85 أو الوظائف العليا وذلك في إطار أخلاقيات<sup>(2)</sup> المهنية التي تفرضها طبيعة العمل والمرفق ونظامه الداخلي .

#### –الالتزام بالولاء:

أقر المشرع الجزائري في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 54 /93 على ما يلي:  
يلزم المستخدمون الموظفون والأعوان العموميين التابعين للهيئات والإدارات العمومية وعمال المؤسسات العمومية بواجب الإخلاص للدولة ومؤسساتها ، وذلك من خلال القيد بالدستور والمبادئ التي يكرسها.

والتقرير الدقيق والصحيح لنطاق إلتزام الموظف بالوفاء ينبغي توضيح:

- الوفاء للأمة .
- الوفاء للحكومة .
- الوفاء للحياد السياسي.
- الوفاء للنظام.

(1) المرسوم 59/85 ، مرجع سابق ، المادة 68 ، 09،

(2) المرسوم التنفيذي 54/93 الصادر في 16/02/1993

## المبحث الثالث : ماهية المؤسسة

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك العاملين وعلى فعالية المؤسسة، مثلما تنجح في سياسة التوظيف على نمو المؤسسة وتطورها، فسياسة التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل، كما أنها تعتبر الوظيفة الجامعة الحاكمة المشكلة لباقي الوظائف.

### المطلب الأول : بعض تعاريف المؤسسة

إن مصطلح المؤسسة ليس بسيطاً، ولم تحدد بشكل قاطع حتى الآن، فقد تواجدت المؤسسة منذ المجتمعات البدائية، واختلفت مفاهيمها مع مرور الزمن، حيث أعطيت لها تعاريف عديدة من طرف العلماء والمختصين والاقتصاديين والتي سنعرض أبرزها ما يلي :

**الفرع الأول : التعريف الأول** المؤسسة هي عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاق توحيد وتنسيق جهود الأعضاء بتحقيق أهداف معينة (1).

**الفرع الثاني التعريف الثاني** : يعرفها بعض العلماء أنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنتاج اقتصادي (2).

**الفرع الثالث : التعريف الثالث** : المؤسسة هي كل تقسيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفها دمج عوامل إنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن الشروط الاقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني أو الزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه (3).

**الفرع الرابع التعريف الرابع** : يمكن تعريف المؤسسة على أنها وحدة إنتاجية مكتملة التكوين

(1) كمي حداد، يونس مقدادي، مؤسسات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع الجزائر، 1996 ص 03.

(2) عمار صخري : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1993، ص 27.

(3) ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1995، ص 11.

تقام لتحقيق هدف معلوم ، قد يكون إنتاج سلعة أو تقديم خدمة ، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف يتم توجيه جميع العناصر المشتركة في تكوين المشروع نحو تأدية الأعمال والوظائف على أكمل وجه بتعاون تام فيما بينها صد الوصول إلى تحقيق الهدف المطلوب بأقصى درجة من الكفاية<sup>(1)</sup> من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن >> المؤسسة هي وحدة اقتصادية واجتماعية تدمج فيها مجموعة من العوامل المادية والمالية والبشرية لإنتاج منتج أو خدمة بهدف الربح وإشباع حاجات المستهلكين <<.

## المطلب الثاني : خصائص وأهداف المؤسسة

### الفرع الأول خصائص المؤسسة :

إن تطور المؤسسة وتطور أشكالها أدى لظهور خصائص وصفات تتصف بها المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في الخصائص التالية<sup>(2)</sup>:

- أصبحت المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها حقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها .
- أصبحت لها القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها .
- يجب أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وقوة عمالية كافية قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل .
- لا بد ان تكون المؤسسة مواتية للمحيط الموجودة فيه وتستجيب
- إن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج والنمو والدخل الوطني ، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .

(1) Economie n°9 oct- nov 1993 . p (09) 1

(2) عبد الرحمان الصباح ، ماجد فرحان ، مؤسسات الأعمال ، دار الزهران ، الطبعة الأولى 1996 ، ص4.

- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الذي تحدد المستويات الإدارية والأقسام والوحدات التنظيمية عنها ، والتسلسل القيادي من الأعلى إلى الأسفل وكذلك خطوط الاتصال والرقابة والتوجيه وغير ذلك من الأمور التنظيمية.

### الفرع الثاني أهداف المؤسسة :

المؤسسة وجدت أصلا لتحقيق هدف معين ، وهدف المؤسسة عامة هو المعبر عن المؤسسة ومهمتها ، ويتحقق هذا الهدف بتظافر الجهود الكاملة لها ، ويعرف هدف المؤسسة بأنه اتفاق عام لتحقيق غاية المؤسسة ، ذلك لأن المؤسسة أصلا وجدت لتحقيق غاية معبر عنها بالهدف ، وبالتالي يمكن تحديد أهداف المؤسسة مايلي<sup>(1)</sup> :

- 1- الأهداف الاستراتيجية : وهي أهداف عامة للمؤسسة ، ويتم تحديدها من طرف الإطارات العليا داخل المؤسسة ، أي في قمة هيكل المؤسسة ، والمجال الزمني لتحقيق هذه الأهداف يكون طويل المدى .
- 2- الأهداف التكتيكية : وهي الأهداف التي تتحقق من خلال التشكيلات التنظيمية الرئيسية في المؤسسة ، ويتم تحديدها من قبل المستويات المتوسطة في هيكل المؤسسة والمجال الزمني لتحقيق هذه الأهداف يكون متوسط المدى .
- 3- الأهداف العملية : وهي الأهداف التي تتشكل من قبل التشكيلات الفرعية للمؤسسة ، والمجال الزمني لتحقيقها قصير المدى .

<sup>(1)</sup> kotler et dubais .marketing . public union .10 eme édition .2000.p 97

## خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل عرفنا الوظيفة العمومي وتاريخ نشأته ، وعرفنا الموظف وحقوقه وواجباته ، وإن دور الموظف في المؤسسة له دور مسؤول بحيث يصبح مسؤول عن أدائه ومطالب بتحسينه باستمرار .

فالوظيفة العمومي في المؤسسات الجزائرية قد أعطى للموظف كل الإجراءات اللازمة لتولي منصبه من خلال وضع عدة قوانين تساهم بقدر كبير في تحسين مستواه المعيشي من خلال الترقيات والعلاوات

فالوظيفة العمومي يعتبر حتمية لاسترجاع هبة ومصداقية ومشروعية الموظف والتي لا يمكن أن تخول إلا للأشخاص المؤهلين للعمل وتأطير الموظفين تحت مجموعة من القواعد تستجيب لمتطلبات دولة القانون.

## تمهيد:

يمثل هذا الفصل تجسيد لما جاء في الجانب النظري, حيث نتطرق فيه الى تقديم المؤسسة محل الدراسة , كما نعطي فكرة عن المنهج المتبع في الدراسة و تقديم نتائج البحث وخصائصها و تحليلها ثم عرض ومناقشة النتائج

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

يعتبر التكوين المهني مجالاً لكسب المعرفة والخبرة العلمية والعملية في العديد من الميادين الحرفية والمهنية، كما أنه يمكن المتدرب من ولوج عالم الشغل وذلك بعد فترة تكوين نظري وتطبيقي. يبدو أنه المجال الأمثل للتلاميذ الذين لا يرغبون في متابعة دراستهم وأيضاً للتلاميذ الراغبين في إنشاء مقاولاتهم الخاصة. يعمل قطاع التكوين المهني رغبة ووعياً بضرورة إدماج جميع شرائح المجتمع في عجلة التنمية والتطوير والمحافظة على الموروثات الثقافية والتقليدية.

### تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة تكوينية تسعى إلى تكوين الشباب في مختلف التخصصات و بحيث تضمن لهم دروس نظرية حول مختلف التخصصات كل حسب اختياره، والمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية - يخضع لنفس المقاييس البيداغوجية التي تخضع لها مختلف المعاهد والمؤسسات كمدة التبرص، وشروط الالتحاق بالمركز: السن، المستوى الدراسي، والشهادة. هو تابع لوزارة التكوين والتعليم المهنيين.



2- بطاقة تقنية للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية -



ولاية تلمسان دائرة مغنية بلدية مغنية

قرار الإنشاء رقم 10/264 المؤرخ في 2010/10/21

تاريخ الاستغلال سبتمبر 2014

تاريخ الإدخال في الميزانية 2010/12/26

سعة الاستقبال النظرية 300

أ- الأرض، البنية التحتية، البنايات

المساحة الكلية 15900 م<sup>2</sup>

البنايات 6379 م<sup>2</sup>

ب- المقررات البيداغوجية

- عدد الورشات 06
- عدد قاعات التدريس 08
- عدد قاعات التدريس المختصة 06
- المكتبة 01
- المدرج 01
- مكتب الإعلام و التوجيه 01

ج- المصالح المشتركة

- الداخلية 120 سرير ( إناث + ذكور)
- المطعم 100 وجبة يوميا
- النادي 01
- فضاء للعب : MATICO عدد السكنات الوظيفية 04

د- الفروع المفتوحة على مستوى المعهد

الرقم	التخصص	نمط التكوين	المستوى التاهيلي
01	المسالك و الشبكات المختلفة	إقامي	5
02	معالجة المياه	إقامي	5
03	البيئة و النظافة	إقامي	5
04	تسيير الموارد البشرية	إقامي + تمهين	5
05	المحاسبة و التسيير	إقامي + تمهين	5
06	المحاسبة و المالية	تمهين	5
07	إعلام آلي - قاعدة المعطيات	تمهين	5

08	أمين مديرية	تمهين	5
09	مربية الطفولة الأولى	تمهين	5
10	صيانة أنظمة الإعلام الآلي	إقامي	5
11	صيانة أجهزة التبريد و التكييف	إقامي	5
12	زراعة الأشجار المثمرة	تمهين	5
13	صيانة السيارات الوزن الخفيف	تمهين	5
14	مسير أشغال عمومية	تمهين	5
15	طوبوغرافيا	تمهين	5

الشكل رقم 04 : يمثل الفروع المفتوحة على مستوى المعهد

### 3- هيكل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية -

يتشكل المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية - من 03 مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للدراسات و التربصات

- المديرية الفرعية للتمهين و التكوين المهني المتواصل

- المديرية الفرعية للإدارة و المالية

### 4- مهام المديريات الفرعية

أ- المديرية الفرعية للدراسات و التربصات

تتكفل المديرية الفرعية للدراسات و التربصات على الخصوص بما يأتي :

- ضمان التكوين المهني الأولي في النمط الحضوري.
- إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين الحضوري.
- تنظيم الإعلام و الاتصال حول عروض التكوين و توجيه المترشحين.
- ضمان تنظيم و سير المسابقات و امتحانات القبول في التكوين.
- ضمان التنسيق التقني و البيداغوجي للتكوين الحضوري المقدم على مستوى المعهد.
- ضمان تنظيم التعليم المعتمد في التكوين الحضوري.
- ضمان المتابعة التقنية و البيداغوجية لموظفي التعليم و اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين مستواهم التأهيلي.
- ضمان تسيير الشهادات التي تتوج دورات التكوين المهني الأولي المنظم في النمط الحضوري و كذا تلك المتعلقة بالتمهين و التكوين المهني المتواصل.
- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد و تكييف و ملائمة البرامج البيداغوجية و إعداد الكتب المهنية و التقنية للتكوين المهني في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصص فيها المعهد.
- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في إعداد مدونة الشعب و التخصصات التي يختص فيها المعهد.
- المشاركة في إعداد خريطة التكوين المهني و في نشاطات الدراسات و البحث في المجالات المرتبطة بالشعبة المهنية المتخصص فيها المعهد.
- ضمان تنظيم النشاطات الرياضية.

- التنظيم و المشاركة في التظاهرات ذات الطابع المهني و العلمي و الثقافي.
- تشكل المديرية الفرعية للدراسات و التربصات من 03 مصالح و هي
- مصلحة الإعلام و التوجيه و المساعدة على الإدماج المهني.
- مصلحة التنظيم و متابعة التكوين الحضورى و التربصات التطبيقية في الوسط المهني.
- مصلحة التوثيق و الدعائم البيداغوجية.

### ب- المديرية الفرعية للتمهين و التكوين المهني المتواصل

- تتكفل المديرية الفرعية للتمهين و التكوين المهني المتواصل على الخصوص بما يأتي :
- ضمان التكوين المهني الأولي المتواصل.
  - ضمان التكوين المهني المنظم عن طريق التمهين.
  - إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين عن طريق التمهين.
  - تنظيم الإعلام و الاتصال حول عروض التكوين في مجال التمهين.
  - القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين و ضمان تنصيب المتمهين في الوسط المهني.
  - ضمان التكوين النظري و التكنولوجي التكميلي للمتمهين.
  - ضمان تكوين تأهيلي منظم لفائدة الأفراد و العمال و الإدارات و الهيئات العمومية و الخاصة.
  - ضمان نشاطات التكوين المهني المتواصل عن طريق الدروس المسائية.
  - ضمان التكوين عن طريق الطلب.

- المشاركة في أشغال تتعلق بمندسة التكوين المهني المتواصل.
- تطوير علاقات الشراكة مع القطاعات الاقتصادية المستفيدة التي تنشط في مجالات التكوين المقدمة من قبل المعهد.

تشكل المديرية الفرعية للتمهين و التكوين المهني المتواصل من مصلحتين و هما

- مصلحة التمهين.

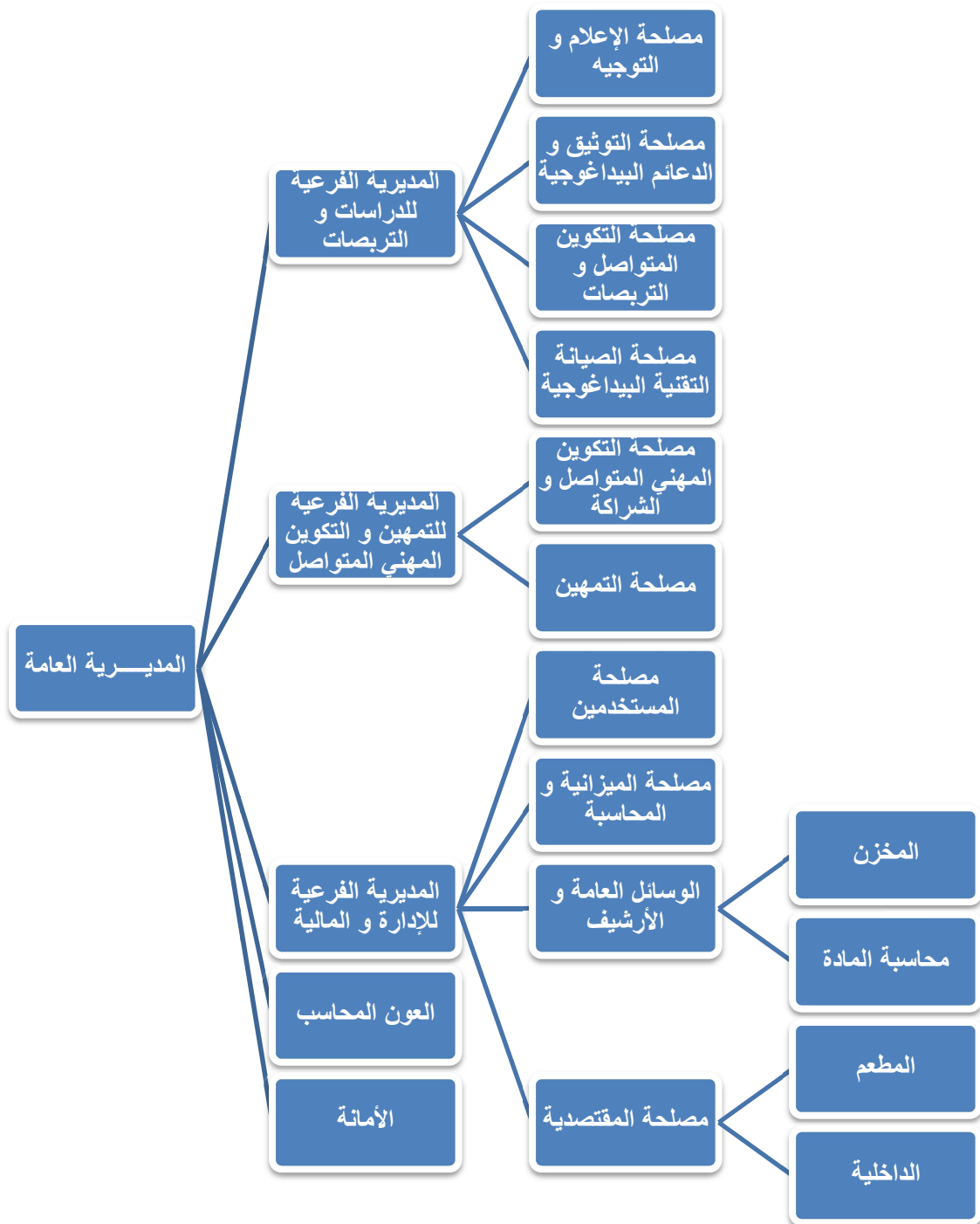
- مصلحة التكوين المهني المتواصل و الشراكة.

### ج- المديرية الفرعية للإدارة و المالية

تتكفل المديرية الفرعية للإدارة و المالية على الخصوص بما يأتي :

- تقييم و تحديد الاحتياجات في الوسائل المادية و المالية الضرورية لسير المعهد.
  - إعداد ميزانية المعهد و ضمان متابعتها.
  - ضمان التسيير الإداري و المالي للوسائل البشرية و المادية للمعهد طبقا للتنظيم المعمول به.
  - إعداد و تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد.
  - ضمان تكوين و تحسين مستوى و رسكلة مستخدمي المعهد.
  - ضمان تسيير أرشيف المعهد و السهر على حفظه و تصنيفه تطبيقا للأحكام المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما.
  - ضمان تسيير و صيانة الأملاك المنقولة و العقارية للمعهد و مسك الجرد.
- تشكل المديرية الفرعية للإدارة و المالية من 03 مصالح و هي :

- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة الميزانية و المحاسبة.
- مصلحة المقتصدية و الوسائل العامة و الأرشيف.



الشكل رقم 05 : يمثل هيكله المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني



## المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

يتبع الباحث خلال اعداد البحث العلمي عدة خطوات منهجية منظمة حسب الموضوع المعالج وأداة الدراسة المعتمدة وعليه سنتطرق الى شرح الخطوات المتبعة.

### المطلب الاول: منهج الدراسة

قمنا باستخدام المنهج الوصفي لانه الأنسب لمعالجة هذا الموضوع حيث يركز على وصف الظاهرة عن طريق جمع البيانات وحسابها بالنسب المئوية.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

الجدول رقم: (06) و (07) يوضحان خصائص مجتمع الدراسة:

العمال	العدد	النسبة المئوية
الاداريين	50	%60.97
المهنيين	32	%39.03
المجموع	82	% 100.00

الجدول رقم: (2)

العمال	العدد	النسبة المئوية
الذكور	50	%60.97
الإناث	32	%39.03
المجموع	82	% 100.00

## المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

قمنا بتقسيم فقرات الإستبيان حسب مراحل المسار الوظيفي :

المرحلة 1 الاستكشاف : وهي مرحلة التوافق بين الفرد والوظيفة في الفقرات (1-2-3-4)

1- مدى سهولة الحصول على الوظيفة :

الاختيارات	التكررات	النسبة المئوية %
نعم	10	29.41 %
لا	24	70.58 %
المجموع	34	100.00 %

2/ كفاءة الحصول على الوظيفة :

الاختيارات	التكررات	النسبة المئوية %
الاختبار	14	41.18 %
الشهادة	8	23.52 %
التوظيف المباشر	12	35.30 %
المجموع	34	100.00 %

3- عملية التعيين:

الاختيارات	التكرات	النسبة المئوية %
نعم	11	38.35 %
لا	23	67.64 %
المجموع	34	100.00 %

4-المدة التجريبية:

الاختيارات	التكرات	النسبة المئوية %
شهر	0	0.00 %
ثلاث أشهر	0	0.00 %
فوق ثلاث أشهر	34	100.00 %
المجموع	34	100.00 %

لاحظنا من خلال النتائج أن نسبة 30 بالمئة تقريبا كان حصولهم على الوظيفة سهلا و42 بالمئة تقريبا تم توظيفهم على أساس الإختبار و67 بالمئة لم يكن تعيينهم إجباريا ثم تم تثبيتهم بعد المدة التجريبية القانونية .

## المرحلة 2- التأسيس :

وتتمثل في فرص التقدم والنمو والأمان لتنمية الحياة المهنية .

وتتضمن الفقرات التالية (05-06-07-08-09-10-11-12-13 )

5- مناسبة مكان العمل:

الاختيارات	التكرات	النسبة المئوية %
نعم	21	61.76%
لا	15	38.23%
المجموع	34	100.00%

6- توفير مكتب خاص:

الاختيارات	التكرات	النسبة المئوية %
نعم	18	52.49%
لا	16	47.05%
المجموع	34	100.00%

7- مسؤول على جهاز:

الاختيارات	التكرات	النسبة المئوية %
نعم	14	41.17%
لا	20	58.82%
المجموع	34	100.00%

تبين لنا من خلال نتائج الإستبيان أن نسبة 61المئة من الموظفين يناسبهم مكان العمل و47 بالمئة أيضا يملكون مكاتب خاصة و41 بالمئة مسؤولون على أجهزة خاصة بهم .

8 - الغيابات وتأثيرها على العلاقة مع المسؤولين :

الاختيارات	التكررات	النسبة المئوية %
نعم	28	% 82.35
لا	6	% 17.64
المجموع	34	% 100.00

9- الاشراف على مجموعة من العمال:

الاختيارات	التكررات	النسبة المئوية %
نعم	12	% 35.29
لا	22	% 64.70
المجموع	34	% 100.00

10- العقوبة التأديبية:

الاختيارات	التكررات	النسبة المئوية %
نعم	02	% 5.88
لا	32	% 94.11

المجموع	34	% 100.00
---------	----	----------

11- الحوافز:

الاختيارات	التكررات	النسبة المئوية %
نعم	10	% 26.41
لا	24	% 70.58
المجموع	34	% 100.00

12- تغيير المؤسسة في حال وجود فرص أحسن:

الاختيارات	التكررات	النسبة المئوية %
نعم	28	% 82.35
لا	6	% 17.64
المجموع	34	% 100.00

13- الطموح لمسؤولية معينة:

الاختيارات	التكررات	النسبة المئوية %
نعم	25	73.52 %
لا	9	26.47 %
المجموع	34	100.00 %

تبين لنا من خلال نتائج الاستبيان أن:

نسبة الغيابات ضئيلة لعلم الموظفين بتأثيرها على علاقتهم بالمسؤولين

35 بالمئة لا يشرفون على مجموعة من العمال

94 بالمئة من الموظفين لم يتعرضوا الى عقوبات تأديبية .

70 بالمئة يستفيدون من الحوافز مقابل الجهود التي يبذلونها .

بمأنه كانت علاقة الموظفين بالمؤسسة جيدة والتي إتضحت من خلال ما سبق ذكره فإن أغلبية

الموظفين يجذون البقاء في المؤسسة وذلك للنتيجة المتحصل عليها في الاستبيان وهي 82 بالمئة

يرغبون بالبقاء في المؤسسة.

ونسبة 73 بالمئة من الموظفين يطمحون الى مسؤولية معينة .

3- الحفاظ :

الحفاظ على الإنجاز وتحديث المهارات .

ويضم الفقرة (14)

14- الترقية في الراتب

الاختيارات	التكرات	النسبة المئوية
نعم	18	%52.94
لا	16	%47.05
المجموع	34	%100.00

لاحظنا أن 52 بالمئة من الموظفين تمت ترقيتهم في الراتب

المرحلة 4- ترك الوظيفة :

وتضم الفقرة (15 - 16):

15 التقاعد المسبق :

الاختيارات	التكرات	النسبة المئوية %
نعم	22	%64.70
لا	12	%35.29
المجموع	34	%100.00



16 العودة للمؤسسة بعد التقاعد في حال

طلبها:

الاختيارات	التكرات	النسبة المئوية %
نعم	22	64.70%
لا	12	35.29%
المجموع	34	100.00%

رأينا من خلال النتائج أن 64 بالمئة من الموظفين يرغبون في التقاعد المسبق ولا يجذبون الرجوع للعمل في نفس المنصب.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة الفرضيات

الفرضية العامة:

يسعى الموظف في الإدارة العامة إلى تحقيق أهدافه.

وبتطبيق الاستبيان على مجموعة من الموظفين و حساب النسب المئوية تبين أن الموظف العمومي يسعى إلى تحقيق أهدافه من خلال فرض نفسه في المؤسسة وحصوله على الترقية والتي تكون بتفانيه في العمل وإنضباطه لكي لا يتعرض لعقوبات تأديبية ، كما أنه يسعى لحصوله على مكتب خاص ويطمح لمسؤولية معينة ليؤسس مساره الوظيفي ويحسن مكانته وظيفيا وإجتماعيا.

1- الفرضية الأولى:

لا يختلف الموظفين في نمط الترقية.

وبتطبيق الاستبيان على مجموعة من الموظفين وحساب النسب المئوية تبين أن هناك الأغلبية يمرون بنفس وتيرة الترقية وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها وهذا يعني التأكد من فرض البحث الذي هو لا يختلف الموظفين في نمط الترقية.

وفي ذلك إشارة الى السير الحسن لبرنامج الترقية من قبل المؤسسة في الدرجات والرتب حيث تكون أغلبها بين الدنيا والمتوسطة ويمكن تفسير هذا بجدية الموظفين لإستغلال فرص الترقية وإثراء مسارهم الوظيفي وبلوغهم الى المسؤولية التي يطمحون إليها .

### 2- الفرضية الثانية:

يستفيد الموظفين من حوافز لدفعهم لبذل مجهود أكبر.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن الموظفين يتحصلون على حوافز مقابل مجهوداتهم، مما يؤكد صحة فرض البحث الذي هو إستفادة الموظفين من الحوافز، وفي ذلك إشارة الى اهتمام المؤسسة بموظفيها أكثر وتقديم الحوافز التي هم بحاجة إليها أي حوافز مادية أو معنوية لمواصلة انجازهم لأعمالهم في وقتها والإهتمام أكثر بها وتمثل الحوافز المادية في المردودية.

### 3- الفرضية الثالثة:

يتعرض الموظف العمومي إلى عقوبات تأديبية.

وبعد الحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية للعقوبات التأديبية في الادارة العامة وهذا يعني صحة فرض البحث وهو تعرض الموظف للعقوبات التأديبية يكون بنسب ضئيلة .

---

ويمكن القول ان اهتمام المنظمة بالموظف يجعله أكثر إنضباطا ، وتحسين ظروف عمله  
تساعده على التقدم والإنجاز دون أي مخالفات قد تحدث نتيجة ظغوط العمل أو الاحباط في  
مكان العمل .

## الخاتمة العامة

إن المؤسسات الجزائرية قد واجهت صعوبات كبيرة في التكيف والتأقلم مع المتغيرات الحاصلة التي شهدتها الساحة الداخلية والخارجية في مختلف المجالات ، وهذا راجع إلى إهمالها في الاستغلال الجيد للعنصر البشري من جهة وتغير الأنظمة السياسية المنتهجة من جهة أخرى ، حيث أنه يعود السبب إلى وجود تراكمات مختلفة تشكلت خلال السنوات السابقة ، لذا فيتعين على الإدارات الجزائرية بذل كافة الجهود لإصلاح وتطوير النظام الإداري.

كما أن ما يميز المؤسسات الرائدة عن التابعة هو مجموع الكفاءات والمهارات التي تملكها وإن أي إصلاح للإدارة لا يمر عبر تحسين المورد البشري فهو إصلاح فاشل ، لأن التحكم في العنصر البشري من حيث الاختيار والتدريب والتأهيل وتطوير الأداء وزيادة المهارات يمنح للمؤسسة القدرة على المنافسة ، فالاستثمار في رأس المال البشري يعطي للمؤسسة الأفضلية من خلال سياسة التوظيف المطبقة القائمة على إجراءات وشروط محددة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة .

ولهذا ينبغي العمل على وضع مناهج للتوظيف وتسيير الموارد البشرية تكون مناسبة لخصائص الإدارة العمومية وذلك بتحسين كمية ونوعية الخدمة العمومية وتحقيق استمرارية الوظائف واستقرارها ، بالإضافة إلى تحسين الظروف المهنية والاجتماعية للموظفين بضمان المساواة بين حقوق والواجبات .

فسياسة التوظيف في المؤسسات الجزائرية ينبغي أن تكون مبنية على أسس المساواة والكفاءة والجدارة حتى تضمن الفعالية في الإنتاجية والأداء طيلة مدة التوظيف ، وهذا الأخير لا

## الخاتمة العامة

يقف عند انتهاء المسابقات بل يتعين أن تصدر أداة قانونية تعين المتسابق الناجح في المسابقة أو

الامتحان المهني في وظيفة معينة وخضوع الشخص المعين لمخضر التنصيب حتى يتبين إلحاقه

بالمصب ، وبعد ذلك يخضع لمرحلة التجربة التي تحدد مدى

قابلية الشخص للتكيف مع المنصب المقترح ، بعد كل هذا يأتي أهم إجراء وهو التثبيت

وبهذا يكون الموظف قد ضمن حقوقه ما لم يرتكب خطأ يستلزم تأديبه ، لكن هذه الإجراءات

لم تتم إلا بعد سنة 1990 حيث كان التوظيف يتم بطريقة مباشرة .

ومن خلال معالجة بحثنا توصلنا إلى أن فاعلية الهياكل والتنظيمات الإدارية لا تتحقق إلا

إذا احسنا اختيار الأعوان المحركين والمسيرين لهذه الهياكل وتلك التنظيمات الإدارية ، وهو أمر

يثبت إلا بطرح سياسة حكيمة من شأنها أن تضع الموظف المناسب في المكان المناسب ، دون

الإخلال بالمبادئ القانونية التي وضعها المشرع كأساس لعملية التوظيف.

وفي الأخير نختتم موضوعنا بتقديم اقتراحات وتوصيات :

- تميم تخطيط المسار الوظيفي للموظف لوضوح رأيته لمساره و يرسم أهدافه

- تقديم حوافز مادية و معنوية أكثر لمواصلة الموظفين لمجهوداتهم في انجاز أعمالهم

- استغلال جانب الإنضباط لدى الموظفين في تطوير المؤسسة وتحسين سمعتها .

ويجب على المؤسسات عامة كانت أو خاصة ، العناية بمواردها البشرية بداية بحسن اختيار

المرشحين لعمل بها ، سواء من حيث الكم أو النوع ، و ذلك لا يتأتى إلا بالاعتماد على

الطرق العلمية للتوظيف الخارجي و الداخلي من حيث الترقية أو التحويل ، مما يسمح للأفراد

## الخاتمة العامة

---

بالابتكار و التطوير ، و بالتالي ضمان استمرار المؤسسات . حيث أن محدودية المناصب والتوظيف غير الموضوعي الممارس على مستوى إدارة أغلب المؤسسات الجزائرية ، شجعا الموارد البشرية الأكفاء و المؤهلة على الهجرة إلى بلدان أخرى ، لتفجر مواهبهم و قدراتهم لخدمة مجتمعات أخرى، و تحرم الجزائر من إسهاماتهم الفعالة.

# قائمة المراجع المعتمدة

أولا : الكتب بالعربية:

- 1) د.صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع - الإسكندرية-، الطبعة 2000.
- 2) د.مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع - عمان- ، الأردن ، الطبعة الأولى 1996 .
- 3) د. علي السلمي / إدارة الأفراد ارفع الكفاءة الإنتاجية ،دار المعارف - مصر- 1970.
- 4) د. مهدي حسن زويلق ، إدارة الأفراد في منظور العلاقات الإنسانية - عمان - الطبعة الأولى 1994.
- 5) د.سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوائل للنشر -عمان الأردن الطبعة الثانية .
- 6) المنجد في اللغة والإعلام- دار الشروق - 1973.
- 7) د. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار الغريب للنشر والتوزيع -القاهرة- طبعة 2001.
- 8) حسن إبراهيم بلوط : " إدارة الموارد البشرية " , من منظومة إستراتيجية , ط1, دار النهضة بيروت , 2002
- 9) بلقاسم سلاطينية : " التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر " , دكتوراه دولة في علم الاجتماع غير منشورة , قسنطينة , 1996/1995.
- 10) عمر وصفي عقيددي : " إدارة القوى العاملة " ، دار زهران للنشر والتوزيع , عمان , 1996 .
- 11) عبد الوهاب احمد عبد الواسع : " علم الأفراد " , الرياض , 1973 , عادل حسن مصطفى زهير . " الإدارة العامة " , دار النهضة العربية , بيروت , 1978
- 12) د. مصطفى الشريف ، كتاب أعوان الدولة - الجزائر ، 1981.
- 13) د. منصور أحمد منصور ، قراءات في التنمية البشرية ، وكالة المطبوعات الإدارية - الكويت 1986.

- 14) د. محمد انس قاسم جعفر: " مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري " , الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية 1984.
- 15) د. طعيمة الجرف ، القانون الإداري ، مكتبة القاهرة الحديثة - مصر ، 1969.
- 16) د. كمي عبد القادر ، د. يونس مقدادي ، مؤسسات الأعمال ، دار الزهران للنشر والتوزيع - الجزائر ، 1996.
- 17) عمار صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر ، 1993.
- 18) د. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار الحمديّة العامة - الجزائر ، 1995.
- 19) عبد الرحمان الصباح ، ماجد فرحان ، مؤسسات الأعمال ، دار الزهران - الجزائر ، الطبعة الأولى 1996.
- 20) د. عادل الحسيني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الحكيم للطباعة والنشر - مصر .
- 21) د. صلاح الشاوي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة الشباب الجامعة - الإسكندرية - 1999.
- 21) د. عادل جودة ، اختبار العاملين وتوجيههم ، دراسة علمية وتطبيقية على صناعة الغزل والنسيج ، مطبعة الدستور التجاري - الأردن - 1988.
- 22) د. سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوائل للنشر - عمان - الأردن الطبعة الثانية .
- 23) د. حسين حسن عمار ، إدارة شؤون الموظفين ، المبادئ والأسس العامة ، معهد الإدارة العالي - الرياض - 1998.

#### قائمة الكتب بالفرنسية:

filip kotler , dubais , marketing , public union , 10 eme edition  
2000.

ثانيا الانترنت :



شبكة المتيم : [www.almtym.com](http://www.almtym.com)

[www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

[www.hrm-group.com](http://www.hrm-group.com)

[http : //or.wikipedia.org/wiki:](http://or.wikipedia.org/wiki:)

### ثالثا: المجالات

1) سعيد مقدم ،مجلة المدرسة الوطنية للإدارة ، العدد01 ، 1991.

### رابعا: المنتقيات

1) بن رزقي جمال ، تسيير الموارد البشرية للتوظيف العمومي ، البلدية 2001.

### خامسا : المذكرات

1) بلخيري بلال ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس - المركز الجامعي بالمدينة 2002.

2) بن نيسان رشيدة ، سياسة التوظيف في المؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ن تخصص إدارة أعمال - المركز الجامعي بالمدينة 2002.

3) وكريف توفيق ، التوظيف وطرقه في النظام الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني في تسيير الموارد البشرية ، المعهد الوطني للتسيير -البلدية 1996.

4) جمعي ليندة وأخريات ، سياسة التوظيف في الوظيف العمومي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس تخصص مالية ، المركز الجامعي بالمدينة 2005.

5) بوخاتم بلال ، التدريب في ظل التكنولوجيا وأثره على الموارد البشرية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي بالمدينة 2004.

6) سامية بابا علي ، سياسة التوظيف في الوظيف العمومي بالجزائر،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، المركز الجامعي بالمدينة ،2004.

7) عبد القادر قرش ،دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها بالمؤسسة ، رسالة ماجستير،الجزائر 1977.

### سادسا: المحاضرات

1) د. علي عبد الله ، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي بالمدينة 2005.

2) الأستاذ لكحل ، محاضرات في مقياس الوظيفة العامة ، المركز الجامعي بالمدينة 2006.

### سابعاً: النصوص الدستورية

#### القوانين :

- القانون 278/63 المؤرخ في 1963/07/26، المحددة لقائمة الأعياد الرسمية .
- القانون 12/78 المؤرخ في 05 /07/1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل .
- القانون 08/81/ المؤرخ في 1981/06/27 المتعلق بالإجازات السنوية.
- القانون 06/82 المؤرخ في 1982/02/27 ، المتعلق بعلاقة العمل الفردية .
- القانون 11/83 المؤرخ في 1983/07/02 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
- القانون 11/90 المؤرخ في 1990 /04/23 ، المتعلق بعلاقة العمل .
- القانون 14/90 المؤرخ في 1990/04/23، المتعلق بعلاقات العمل .
- القانون 187 /91 المؤرخ في 1991/12/21، الخاص بالأسلاك التابعة للإدارة المكلفة بالشباب والرياضة.
- القانون 29/91 المؤرخ في 1991/12/21، المعدل والمتمم للقانون 11/90 المتضمن علاقات العمل.

#### المراسيم:

- المرسوم 140 /66 المؤرخ في 1966/06/02 المتعلق بالوظائف العليا .
- المرسوم 144 /66 المؤرخ في نفس التاريخ السابق ، المتعلق بشروط اللياقة البدنية للقبول في الوظائف العامة.
- المرسوم 145/66 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردية التي تهم وضعية الموظفين .
- المرسوم 126 /69 المعدل للمرسوم 537/68 المعدل للمرسوم 146/66.
- المرسوم 42/72 المؤرخ في 1973/02/05 ، الصادر بالجريدة الرسمية رقم 11 1973
- المرسوم 11/84 المؤرخ في 1984/01/14 المحددة لاختصاصات اللجان المتساوية الأعضاء

- المرسوم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال المؤسسات وإدارات العمومية .

- المرسوم 224/89 المؤرخ في 05/12/1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات.

- المرسوم 117/90 المؤرخ في 25/04/1990 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التكوين المهني .

- المرسوم 126/95 المؤرخ في 29/04/1995 المعدل والمتمم للمرسوم 145/66.

#### الأوامر :

- الأمر 133/66 ، المتضمن القانون الأساسي العم للوظائف العمومي المؤرخ في 02/06/1966 .  
- الأمر 153/66 المؤرخ في 13/06/1966 المعدل لقائمة الأعياد.

#### التعليمات :

-التعليمة رقم 240، الصادرة في 27/05/1995 المتعلقة بكيفي تطبيق أحكام المرسوم 124/95  
- التعليمة 795 الصادرة في 30/08/1995 المتعلقة بكيفية استغلال مخططات تسيير الموارد البشرية  
- التعليمة رقم 1278 الصادرة في 30/09/1995 المتعلق بإعداد والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

## الفهرس

تمهيد	.....
المبحث الأول مفهوم وأهمية ودور الموارد البشرية	.....
المطلب الأول مفهوم إدارة الموارد البشرية	.....
الفرع الأول وجهة نظر التقليدية	.....
الفرع الثاني وجهة النظر الحديثة	.....
المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية	.....
المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية	.....
المبحث الثاني : عموميات حول التوظيف	.....
المطلب الأول : مفهوم التوظيف	.....
الفرع الأول التوظيف لغة :	.....
الفرع الثاني التوظيف اصطلاحا :	.....
المطلب الثاني : أنواع التوظيف	.....
الفرع الأول التوظيف الداخلي :	.....
الفرع الثاني التوظيف الخارجي:	.....
المطلب الثالث : استقطاب الموارد البشرية	.....
الفرع الأول : تعريف استقطاب الموارد البشرية	.....
الفرع الثاني : أهمية الاستقطاب	.....
الفرع الثالث : خطوات استقطاب الموارد البشرية	.....

..... الفرع الرابع :القائم بعملية الاستقطاب ومصادرها <sup>١</sup>

.....المبحث الثالث : اختيار وتعيين الموارد البشرية

.....المطلب الأول : الاختيار

.....الفرع الأول تعريف الاختيار

.....الفرع الثاني أهمية الاختيار : <sup>١</sup>

.....الفرع الثالث أهداف الاختيار:

.....المطلب الثاني : الالتحاق بالوظيفة

.....الفرع الأول :تعريف التعيين

.....الفرع الثاني خطوات التعيين

28..... خاتمة الفصل

30..... تمهيد

.....المبحث الأول : مفهوم الوظيف العمومي وتطوره

.....المطلب لأول : تعريف الوظيف العمومي

.....المطلب الثاني : تطور الوظيف العمومي في الجزائر ()

.....المبحث الثاني :الموظف في الوظيف العمومي

.....المطلب الأول : تعريف الموظف وخصائصه

.....الفرع الأول تعريف الموظف العام :

.....الفرع الثاني الخصائص القانونية للموظف العام

.....المطلب الثاني : حقوق وواجبات الموظف

1/ حقوق الموظف:.....

المبحث الثالث : ماهية المؤسسة.....

المطلب الأول : بعض تعاريف المؤسسة .

إن مصطلح المؤسسة ليس بسيطاً ، ولم تحدد بشكل قاطع حتى الآن ، فقد تواجدت .....

المؤسسة منذ المجتمعات البدائية ، واختلفت مفاهيمها مع مرور الزمن ، حيث أعطيت لها  
تعاريف عديدة من طرف العلماء والمختصين والاقتصاديين والتي سنعرض أبرزها ما يلي : .....

المطلب الثاني : خصائص وأهداف المؤسسة.....

الفرع الأول خصائص المؤسسة : .....

الفرع الثاني أهداف المؤسسة : .....

الخلاصة: .....

تمهيد:.....

المبحث الأول: تقديم المؤسسة.....

المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة.....

تمهيد.....

الفرع الأول تعريف المؤسسة:.....

الفرع الثاني بطاقة تقنية للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية - .....

الفرع الثالث- هيكلية المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني - مغنية - .....

الفرع الرابع- مهام المديرية الفرعية .....

المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية.....

المطلب الاول: منهج الدراسة:.....

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.....

المطلب الثالث: الدراسة الإستطلاعية.....

المطلب الرابع: الدراسة الأساسية.....

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.....

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.....

المطلب الثاني: عرض ومناقشة الفرضيات.....

خاتمة عامة.....83

قائمة المراجع

قائمة الجداول والأشكال

الملاحق

الفهرس

## المخلص

المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية باعتبارها كيان اجتماعي واقتصادي تعيش أزمة عميقة تجسدها الصعوبات الكبيرة التي تواجهها من أجل امتلاك أساليب التنمية الفعالة والتسيير الحسن للموارد البشرية ، وبما أن كل منظمة مكونة من عناصر بشرية فإن الحصول عليهم وتنميتهم وصيانتهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها، لذا تشمل وظيفة التوظيف كافة الأنشطة التي تهتم بتقييم احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ثم البحث عن المصادر الملائمة لاستقطاب مرشحين وأخيرا العمل على المفاضلة بينهم واختيار انسبهم وهذا مع مراعاة عدة عوامل أهمها الكفاءة والسلوك والتناسب مع ثقافة المنظمة وقيمها ، تكتسي هذه الوظيفة أهمية بالغة نظرا لكونها تلعب دورا حاسما في تحديد نوعية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة ومن ثم تؤثر بشكل مباشر على فعالية المنظمة وأدائها على المدى القصير والبعيد.

الكلمات المفتاحية : المؤسسة ، التوظيف، الإختيار، الموظف العام، الموارد البشرية، الوظيفة العمومية

## Résumé

L'entité publique algérienne d'établissement économique comme crise profonde vivante sociale et économique incarne les grandes difficultés faites face pour le développement de possession de méthodes et la gestion efficace des ressources humaines Hassan ,Et depuis chaque organisation composée d'éléments de l'humanité, obtenant eux, et développement et maintien considéré nécessaires pour accomplir leurs objectifs .L'efficacité de la fonction recrutement s'est affirmée déterminante lors de la mise en oeuvre des stratégie de la direction générale, et joue très particulièrement un rôle majeur dans des situation bien spécifique telles que la création d'une nouvelle entreprise, l'implantation dans de nouveaux marchés, l'acquisition de nouvelles technologies ou le lancement de nouveaux produits...Etc. Le problème que pose tout recrutement est d'assurer l'adéquation entre des aptitudes et compétences individuelles et les besoins et objectifs de l'entreprise ou de l'organisation

Les mots clé : L'emploi , entreprise, gestion de ressource humaine , fonction publique , emploi public , le choix

## Abstract

The Algerian public entity of economic establishment as social and economic living deep crisis embodies the big difficulties coped for the development of possession of methods and the management efficient of resources human , And since every organization composed of elements of the humanity, getting them, and development and maintenance considered necessary to accomplish their objectives, The effectiveness of the function recruitment is determinant at the time of implementing the strategy of the general direction, and very particularly plays a major part in quite specific situation such as the creation of a new company, the establishment in new markets, the acquisition of new technologies or the launching of new products... etc. The problem raised by any recruitment is to ensure the adequacy between individual aptitudes and competences and the needs and objectives for the company or organization



Key words recruitment, enterprise, management of human resources, public employee, public administration, selection