

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid  
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

تلمسان الجزائر

الملحقة الجامعية بمغنية

قسم علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

تحت عنوان:

التسيير التقديري للموارد البشرية  
في الجماعات المحلية  
\* حالة بلدية مغنية \*

تحت إشراف الأستاذ:

ساهد عبد القادر

من إعداد الطالب:

بلحاج محمد

لجنة المناقشة:

- الدكتور: شكوري سيدي محمد .....الملحقة الجامعية بمغنية..... رئيسا
- الدكتور: ساهد عبد القادر .....الملحقة الجامعية بمغنية..... مشرفا
- الدكتور: مكيديش محمد .....الملحقة الجامعية بمغنية..... ممتحنا

السنة الدراسية: 2015 - 2016

## • ملخص:

إن التسيير التقديري أو التنبؤي للموارد البشرية يعد ترجمة حقيقية للبعد الإستراتيجي للمنظمات وضرورة لا بد منها من أجل تمكين الإدارات العمومية الجزائرية من التحكم في تلبية إحتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة، حيث تعتمد حاليا هته الإدارات في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية خلال كل سنة مالية جديدة، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم: 126/95 المؤرخ في: 29 أبريل 1995، والذي للأسف لم يستطع إستقطاب كفاءات مهنية قادرة على الإستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة وبقي مجرد وثيقة جرد إدارية لمتابعة مسار الموظفين فقط.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، الوظيفة العمومية، التوظيف، التسيير التقديري، المخطط السنوي للتسيير.

### • Résumé:

La gestion prévisionnelle ou estimable des ressources humaines est une véritable traduction de la dimension stratégique des organisations et une nécessité, afin de permettre aux administrations publiques algériennes de contrôler et répondre à leurs besoins quantitatives et qualitatives en main-d'œuvre, qui comptent actuellement dans la planification des ressources humaines sur le système connu sous le régime annuel pour la conduite des ressources humaine au cours de chaque nouvel exercice, et cela est en conformité avec les dispositions du numéro de décret: 95/126 en date du 29 Avril 1995, qui, malheureusement, a été incapable d'attirer des compétences professionnelles en mesure de répondre de manière flexible avec les différentes variables mais il est resté un document administrative qui surveille le parcours des personnels.

**Mots clé:** Gestion des ressources humaines, la planification des ressources humaines, la fonction publique, l'emploi, la gestion prédictive, le plan annuel de gestion.

### • Summary:

The Predictive or estimable human resource management is a real translation of the strategic dimension of organizations and a need to enable the Algerian government control and meet their quantitative and qualitative needs in workforce, which currently count in human resource planning in the system known as the annual plan for the conduct of human resources in each new fiscal year, and this is in accordance with the provisions of Decree number: 95/126 dated 29 April 1995, which unfortunately was unable to attract professional skills able to respond flexibly to the different variables and remained an administrative document that account monitor the course personal.

**Key words:** Human resource management, planning human resources, public service, employment, predictive management, the annual plan of management

## كلمة شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تبارك وتعالى أولاً وآخراً

يليق بعظيم نعمه وجميل توفيقه

في إتمام هذا العمل المتواضع

أتوجه بأسمى كلمات الشكر وخالص الثناء إلى كل الأساتذة

على ما قدموه لي من أنوار أضاعت درب مشواري الدراسي.

تحية إجلال وتقدير إلى أستاذي الفاضل: "ساهد عبد القادر"

لما قدمه لي من مساعدة وتوجيهات قيمة وطول صبر فله

مني على عنايته ورعايته شكراً لا ينقصه إلا عجز اللغة وجزاه الله

عني كل الخير.

عرفان وشكر إلى مسؤولي مؤسسة الوقاية مغنية الذين

كانوا حقاً هيئات دعم لي على طول سنوات الدراسة وأخص

بالذكر مدير المؤسسة وكذا موظفي مكتب الوصاية البلدية

التابع لدائرة مغنية.

وإلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل المتواضع

ولو بكلمة طيبة وابتسامة صادقة

# الإهداء

الحمد لله تعالى على كرمه وتوفيقه لي في إعداد  
هذه المذكرة المتواضعة  
أهدي ثمرة هذا العمل:

إلى التي جعلت الجنة تحت قدميها، إلى التي حرمت نفسها  
وأعطتني ومن نبع حنانها سقتني، إلى من وهبتني الحياة إلى  
تلك المرأة العظيمة ..... أمي الحنونة

إلى أعظم الرجال صبرا ورمز الحب والعطاء، إلى الذي  
تعب كثيرا من أجل راحتي وأفنى حياته من أجل تعليمي، إلى  
ذلك الرجل الكريم ..... أبي العزيز  
إلى زوجتي الغالية.

إلى الإخوة والأخوات الأعزاء: ادريس، أحمد، نسيم، إيمان.

إلى أبناء أختي، الكتايت: سارة ملك - أنس.

إلى من أعتز بصحبته: عبد القادر - مصطفى - يوسف - كريم - عمر

- بدر الإيمان - جواد - محمد - نور الدين - حسين - زكرياء - أسامة.

إلى كل موظفي وموظفات مؤسسة الوقاية مغنية

إلى كل من وسعتهم مخيلتي

ولم تسعهم مذكرتي.

# الفهرس

كلمة شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس

قائمة الأشكال والجداول

المقدمة العامة

أ-ج	.....
01	❖ <u>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للموارد البشرية في الجزائر</u>
02	..... تمهيد الفصل
03	❖ <u>المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية</u> .....
04	..... <u>المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية</u> .....
17	..... <u>المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية</u> .....
24	..... <u>المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية</u> .....
30	❖ <u>المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية حسب قانون الوظيفة العمومية</u> .....
30	..... <u>المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية كأداة لتفعيل التنمية المحلية</u> .....
31	..... <u>المطلب الثاني: ماهية الوظيفة العمومية</u> .....
42	..... <u>المطلب الثالث: طرق التوظيف في الوظيفة العمومية</u> .....
50	❖ <u>المبحث الثالث: التسيير التقديري للموارد البشرية في الجزائر</u> .....
50	..... <u>المطلب الأول: ماهية التسيير التقديري للموارد البشرية</u> .....
52	..... <u>المطلب الثاني: ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية</u> .....
61	..... <u>المطلب الثالث: خطوات إعداد المخطط والمصادقة عليه وتنفيذه</u> .....
65	..... خلاصة الفصل
66	❖ <u>الفصل الثاني: دراسة حالة: المخطط السنوي للموارد البشرية لبلدية مغنية لسنة 2014</u>
67	..... تمهيد الفصل
68	❖ <u>المبحث الأول: بلدية مغنية</u> .....
68	..... <u>المطلب الأول: لمحة عن بلدية مغنية</u> .....
69	..... <u>المطلب الثاني: تشكيل المجلس الشعبي البلدي</u> .....
70	..... <u>المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي الإداري لبلدية مغنية</u> .....
77	❖ <u>المبحث الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2014</u> .....
77	..... <u>المطلب الأول: عرض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية مغنية</u> .....
78	..... <u>المطلب الثاني: قراءة مضمون المخطط</u> .....
87	..... <u>المطلب الثالث: أهم العوائق والصعوبات في إعداد وتطبيق المخطط</u> .....
88	❖ <u>المبحث الثالث: دراسة مسابقة توظيف عون مكتب للإدارة الإقليمية</u> .....
88	..... <u>المطلب الأول: الإعلان عن مسابقة التوظيف</u> .....
90	..... <u>المطلب الثاني: إعداد قائمة الناجحين</u> .....
90	..... <u>المطلب الثالث: تحليل وتقييم التسيير التقديري للموارد البشرية في بلدية مغنية</u>

92	..... خلاصة الفصل
93	..... الخاتمة العامة
	..... قائمة المراجع
	..... الملاحق

# قائمة الأشكال

## والجداول

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أهداف إدارة الموارد البشرية	1.1
19	الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى	2.1
29	مراحل تخطيط الموارد البشرية	3.1
70	التنظيم الهيكلي الإداري لبلدية مغنية	2.2



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	1.1
78	هيكل التعداد إلى غاية: 2013/12/31	2.2
79	تفصيل لهيكل التعداد إلى غاية: 2013/12/31 خاص بالموظفين	3.2
80	تفصيل لهيكل التعداد إلى غاية: 2013/12/31 خاص بالمتعاقدين	4.2
80	جدول تفصيلي للهيئات الإستشارية الداخلية	5.2

## المقدمة العامة

تشهد الجزائر تحولات عميقة مست الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فرضت بالضرورة على القطاع العمومي، أن يلعب دورا هاما في المساهمة في رفع كفاءة أداء الدولة من خلال وضع وتنفيذ برامج تنموية لمواجهة حالة اللاإستقرار التي تعيشها أغلب الدول العربية.

لقد اختارت الدولة الجزائرية في استراتيجيتها التنموية سياسة اللامركزية الإدارية حيث يتضح ذلك من خلال تخلي السلطة المركزية عن العديد من الإختصاصات للجماعات المحلية ولاسيما البلديات، حيث وجدت هذه الأخيرة نفسها ملزمة بتوفير وتأمين حاجات لا متناهية لساكنيها من سكن ونظافة للمحيط وتهيئة عمرانية وتنمية محلية، الأمر الذي يتطلب توفر موارد مالية وبشرية.

تواجه المنظمات اليوم سواء كانت خاصة أو عمومية العديد من التغييرات والتحولات التي مست مختلف جوانب الحياة، ولعل ما يميز هته التغييرات التي شهدها القرن الواحد والعشرون تطور الفكر الإداري الذي رافقه طفرة نوعية وإهتمام كبير في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح ينظر للمورد البشري نظرة ديناميكية قادرة على الإستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة، لذا وجب الإهتمام بهذا المورد والإستثمار في تحسين أدائه وتدريبه حتى يكون قادرا على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

تعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية خلال كل سنة مالية جديدة، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم: 126/95 المؤرخ في: 29 أفريل 1995، المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والغرض من هذا المخطط هو تمكين المؤسسات والإدارات العمومية من التحكم وتلبية إحتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة.

يعتبر التسيير التقديري بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية السنوية الممنوحة ليجعل منه القاعدة المرجعة للإستغلال العقلاني والأمثل للموارد البشرية والمالية على حد سواء وبالتالي المساهمة في إصلاح وتحسين صورة الإدارة الجزائرية ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.



## ✓ إشكالية البحث:

انطلاقاً من كل هذا، يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع التسيير التقديري للموارد

### البشرية في الجماعات المحلية؟

على ضوء ما تقدم يمكن تحديد الأسئلة التالية:

- ماهية الموارد البشرية؟ وكيف تتم عملية تخطيطها؟
- مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية بالجماعات المحلية؟
- ما مدى مساهمة التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال المخطط السنوي في عملية التوظيف؟
- هل يعكس المخطط السنوي أهداف التسيير التنبؤي للموارد البشرية في بلدية مغنية؟

## ✓ أهمية الدراسة:

إنّ المتأمل في التطورات و التحولات التي مست جل الهياكل الفوقية و التحتية لمؤسسات الدولة يستدعي بالمقابل التفكير في جعل المؤسسات اللامركزية للدولة تتسجم وتتكيف مع هذه المعطيات الجديدة التي حملتها حركة الإصلاحات الاقتصادية، و التي ليست بمعزل عن الإدارة المحلية للبلدية لذلك يتطلب الأمر تعزيز الهياكل بثقافة تسييرية جديدة تتساير مع التحديات و الرهانات التي ستواجهها.

يعتبر موضوع تخطيط الموارد البشرية على مستوى أجهزة الدولة و الإدارة المحلية ممثلة في البلدية من المواضيع التي شهدت اهتماماً متزايداً في الدول المتقدمة، ورغم ذلك نلاحظ أن هذا المجال من الدراسة يعاني من القصور في الجزائر، وتقل الدراسات الأكاديمية في الجامعات الجزائرية في هذا الموضوع وخاصة وأن لهذه الموارد البشرية دوراً كبيراً في تنفيذ البرامج الوطنية للتنمية الشاملة، مما يستوجب العناية الكبيرة بتسيير هذه الموارد.

## ✓ أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى محاولة شرح التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، و استنباط الإختلالات والصعوبات والأهداف المحققة من تطبيق المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- التعرف على البلدية وأهم المصالح المكونة لها.
- كيفية التوظيف وإختيار الكفاءات في الإدارة الجزائرية.
- إبراز دور الكفاءات البشرية في التنمية المحلية.

## ✓ مبررات و دوافع اختيار الموضوع:

هناك جملة من المبررات و الدوافع التي دعنتي إلى اختيار هذا الموضوع و يمكن

تلخيصها في النقاط التالية:

- بحكم عملي على مستوى مصالح دائرة مغنية، والإرتباط المباشر مع البلدية كهيئة إدارية أو مع الإداريين العاملين بها، ولد لدي نزعة وفضول معرفة تنظيم وتسيير هذا النوع من الإدارات المحلية.

- كان موضوع تسيير الموارد البشرية داخل الجماعات المحلية دائما ما يثير إهتمامي، خاصة في كيفية إختيار الموظفين المؤهلين وتوزيعهم حسب كفاءاتهم ومؤهلاتهم على مختلف مصالح وإحتياجات البلدية.

- كيفية تخطيط إحتياجات البلدية من الموارد البشرية.

- قدرتي على الحصول على معلومات كافية حول موضوع الدراسة.

## ✓ منهج و أدوات الدراسة المستخدمة:

من أجل دراسة المشكلة موضوع البحث و محاولة الإجابة على الأسئلة المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج المناسب لفهم مكونات البحث و تحليل عناصره في الفصل الأول.

كما تم الاعتماد في الفصل الثاني -الجزء التطبيقي- على منهج دراسة الحالة بُغية التعرف على المخطط التقديري للموارد البشرية لبلدية مغنية، بطريقة تفصيلية وحقيقية.

## ✓ تقسيم الدراسة:

جاءت هندسة هذه الدراسة في فصلين تناولت في الفصل الأول كلا من المفاهيم النظرية لإدارة الموارد البشرية وكيفية تخطيطها وأهم وظائفها ثم عرجت إلى كيفية التوظيف في الإدارة المحلية ممثلة في البلدية وأخيرا ركزت على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية محاولا إبراز ماهية وأساسيات التسيير التقديري للموارد البشرية، أما في الفصل الثاني فهي دراسة تطبيقية حيث أردت من خلاله التعمق في معرفة عملية تخطيط وتقدير إحتياجات الموارد البشرية من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية مغنية، عن طريق قراءة وتحليل المخطط.

## ✓ صعوبات البحث:

ينبغي الإشارة في الأخير إلى العراقيل والصعوبات الكبيرة التي واجهتني في إعداد هذا البحث وذلك بسبب قلة المراجع المتخصصة في موضوع الدراسة، وكثرة القوانين والتنظيمات التي تحكم سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية من جهة، ومن جهة أخرى، العراقيل الكبيرة التي واجهتها في إعداد الجانب التطبيقي للموضوع بسبب طبيعة الجماعة المحلية موضوع دراسة الحالة المتمثلة في بلدية مغنية، باعتبارها رمزا للبيروقراطية، إضافة إلى عدم توفر البيانات الإحصائية الدقيقة وتعارضها في كثير من المرات مع مفتشية الوظيفة العمومية لولاية تلمسان.



## تمهيد الفصل الأول

تعد البلدية الخلية الأساسية للامركزية الإقليمية فهي تلعب دوراً هاماً في التكفل بحاجيات المواطنين و بالتالي فهي تلعب دوراً رئيسياً في مختلف الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية، لذا وجب على القائمين على تسيير البلدية رسم إستراتيجية تقديرية لإستقطاب الموارد البشرية بصفة دورية تعبر بوضوح على أهداف البلدية في التنمية المحلية ، أي إعداد مخطط تقديري لجذب الكفاءات واليد العاملة من أجل تحقيق تسيير أمثل.

لذا قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ خصصت المبحث الأول لماهية إدارة الموارد البشرية مع تحديد أهدافها وأشكال تنظيمها.
- ✓ أما المبحث الثاني فقد تطرقت لإدارة الموارد البشرية من منظور قانون الوظيفة العمومية.
- ✓ وأخيرا المبحث الثالث فخصص للتعريف بالتسيير التقديري للموارد البشرية في الجزائر.

## المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الايجابية على إدارة الموارد البشرية فمنذ بداية عام 1980 ومفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية ونتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد أدركت الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

جذور إدارة الموارد البشرية برزت في الولايات المتحدة الأمريكية فمنذ السبعينات الميلادية برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي، والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب، التدريب، المكافآت وإدارة القوى العاملة لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، تصميم هياكل المنظمة وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزيد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة، لقد تولد اعتقاد بان إدارة الأفراد تفتقر للدور الاستراتيجي لأدائها أدوارا ذات طابع إداري. وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالعنصر البشري، ولتفادي تلك المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية اكبر في الأمور ذات الطابع الاستراتيجي.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

#### 1- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

##### أ- إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع<sup>1</sup>:

تميزت تلك الفترة بالاعتماد الكلي على الصيد والزراعة وفيها لم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري إهتمام واضح ، حيث أن التجمعات الزراعية أو لأغراض الصيد كانت تنشأ بشكل عفوي بعيداً عن الإدارة المنظمة التي تستند إلى مبادئ واضحة أو أدلة عمل ، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض الملامح لتطبيقات الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث يجد ذلك واضحاً في الحضارة البابلية التي كان من أهم نتائجها مسلة حمورابي ، وفي حضارة وادي النيل التي تمثلت أهم ثمارها في بناء الأهرامات ، وحضارة الصين القديمة التي كان بناء سور الصين أهم ملامحها الأساسية ، وهنا يتساءل المرء أليس وراء تلك الإبداعات الحضارية الكبيرة إدارة تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتدفع باتجاه الإنتاج الجيد والكفاء فبالرغم من أن السمة السائدة للتجمعات آنذاك كانت زراعية فقد توجهت جهود لا بأس بها وأثمرت في

<sup>1</sup> . خالد عبد الرحيم الهيتي ، "إدارة الموارد البشرية" ، عمان، دار الحامد ، 1999، ص: 19-21.



بناء حضارات عريقة قائمة على أساس تنظيم وتعبئة الجهد البشري باتجاه أهداف كانت تعتبرها تلك الحضارات مهمة في بناء مجتمعاتها آنذاك .

وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي ، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة لهذا كان القطاع الزراعي أحد أشكال الإدارة المستخدمة في حقل الزراعة ، حيث كان المالك المدير هو الذي ينظم ويوجه وينسق ويقيم الأفراد العاملين في الاقطاعات الزراعية.

يستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة كما تعرف عليه الآن خلال هذه الفترة وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المنظمات الزراعية ويتضح الأمر نفسه بالنسبة للإدارات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والمالية وغيرها.

#### ب- إدارة الموارد البشرية بعد التصنيع<sup>1</sup>:

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية حيث أن ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبية المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الوقت الحاضر .

وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقدم الصناعي للعمل وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص ، إلا أن هذه المرحلة لم تخلو من الكلف التي حفزت باتجاه التفكير بحقل يتخصص بمتابعة الموارد البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة وحتى لحظة انتهاء علاقتها البشرية خارج المنظمة والعناية بها منذ لحظة دخولها إلى المنظمة وحتى لحظة انتهاء علاقتها بها ، فساعات العمل الطويلة وأساليب التهذيب المشددة وزيادة الرقابة والضجر في العمل واستبدال الجهد البشري بالآلة والاعتمادية العالية بين الوظائف وسوء ظروف العمل ، كلها عوامل ساعدت في رسم بدايات إدارة الموارد البشرية متزامنة مع حركة التطور في الفكر الإداري بشكل عام ، ونظراً لأهمية هذه الحقبة التاريخ فسيتم تناولها على النحو الآتي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> . خالد عبدالرحيم الهيتي ، مرجع سابق، ص: 19-21.

<sup>2</sup> . الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي ، "الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها" ، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا ، 2003 ، ص : 15 .

• مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص. فقد ركز كتاب Robert Owen في العام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع، وكان لكتاب Adam Smith في عام 1776 المعنون ثروة الشعوب ومن بعده كتاب Charles Babbage في عام 1832 اقتصادية الآلة والتصنيع، وكتاب Andrew في عام 1835 المعنون "فلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ التصنيع بإدارة الموارد البشرية"، حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز Babbage على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، إذ إن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين وأرباح أعلى لأرباب العمل وكما أكد في كتابه على أساليب الدافعية المتمثلة بحوافز العمل والمشاركة في الأرباح وزيادة مشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج على مستوي وحده العمل والمنظمة.

يستخلص مما تقدم بأن التغييرات البيئية التي دفعت باتجاه التصنيع والكتابات الرائدة الاقتصادية والإدارية المشار لها باتجاه تطور الفكر الإداري عامة، وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة. تزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل كان أهمها:

- زيادة مستوي التفضيل للعمل.
- التغيير في مستوي المعيشة.
- تحسن المستوي الثقافي العام وللعاملين على وجه الخصوص.
- زيادة الطلب على تقليص وقت العمل.
- زيادة وعي العاملين باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- التغيير في تركيبة الموارد البشرية وظهور مستويات مهارية مختلفة.
- إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين.
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية.
- التغيير في عوامل البيئية الخارجية (السياسية - القانونية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية).

قادت هذه التغييرات إلى تحفيز أفكار جديدة كانت بداياتها بإدارة الأفراد التي بدأت بوظائف محددة توسعت وتطورت مع تطور الفكر الإداري بشكل عام . اتضحت هذه الأفكار في المدارس الإدارية ومداخلها التطبيقية .

## • حركة الإدارة العلمية :

يرجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله و مبادئه و أسسه إلي مطلع القرن العشرين و بشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال و الفكر الإداري، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادي فريدريك تايلور F.Taylor بان زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته لا يتمان إلا على أساسين : الاختيار السليم للعاملين، و التوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم و مهاراتهم علي الأعمال , من اجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، و قد صاغ تايلور نظريته علي أساس الفصل بين مهام الإدارة و جهود العاملين، فوظيفة الإدارة تعدل وفقاً ل فلسفة حركة الإدارة العملية و التخطيط و التنظيم و المتابعة ،و بينما يقتصر دور العاملين علي تنفيذ ما يكلفوا به من مهام و أعمال من قبل الإدارة، و قد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق و الأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده،و قد تبين تايلور و زملائه إن افتراضاته قد بنيت علي وجود نوع من التناقض بين مصالح الأفراد من جهة و الإدارة - كممثلة لأصحاب الأعمال - من جهة أخرى، فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زيادة مجهوده، و الإدارة تسعى إلى زيادة كمية الإنتاج و تخفيض تكلفته، و محاولة في معالجة هذه المسألة ( لتناقض ) فقد أوصى تايلور باستخدام مقاييس الحركة و الزمن لدى تحديد الأجور، و من منطلق هذا المفهوم ابتكر نظام الأجر التفاضلي و على أساس القطعة، أي أن العامل يتقاضى معدلاً أعلى للأجر بعد تحقيقه للمعدلات المعيارية أو القياسية للإنتاج. و بالرغم من زيادة الإنتاجية و تحفيز العاملين من خلال العائد و الحوافز نتيجة تطبيقات تعليمات حركة الإدارة العلمية، فقد أدى ذلك و بنفس الوقت إلي سخط و تذمر العاملين، و قد ظهر هذا السخط واضحاً في اعتراض الحركات العمالية عليها , مما زاد الاهتمام من قبل رواد الإدارة العلمية و صاحب العمل بإيجاد وسائل أخرى تضمن خلق جو أفضل من الود و التفاهم و الرضا بين الإدارة و العاملين، و تم وقتئذ القيام بدراسات التعب و الإجهاد و تحليل العمل و توصيف الوظائف و تطوير نظم الحوافز و الأجور، فعلى سبيل المثال فقد أوصى البعض بضرورة إيجاد إدارة خاصة ينحصر نشاطها بمهام تنظيم و تطوير العلاقات بين الإدارة و العاملين علي أساس الاهتمام بتدريبهم و تنمية مواهبه و رعاية شئونهم الحياتية و تقديم الخدمات الاجتماعية و غيرها من الخدمات في محاولة إلي تقليل درجة السخط و استياء العاملين من ساعات العمل الطويلة و انخفاض الأجور و قسوة ظروف العمل و التنافس غير الشريف بينهم، و هكذا بدأت تظهر أفكار و آراء تنادي بأهمية تقسيم العملية الإدارية إلي أنشطة تهتم بالجوانب الإنسانية , باعتبار أن كلا الجانبين ضروري في الوصول إلي النتائج المحققة لأهداف المنظمة، و مما لا شك فيه , إن تطور إدارة الأفراد في ذلك الحين كان بطيئاً فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتماماتها الأولى علي زيادة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كقياس معدلات الأداء و الوقت و الحركة، بينما لم تعر الجوانب النفسية و الاجتماعية

و الثقافة للفرد أي اهتمام انطلاقاً من تصورهما أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد، بعبارة أخرى نظرت الإدارة العلمية إلى الفرد كعنصر من عناصر الإنتاج المادية، و يمكن الحصول منه علي أكبر إنتاجية لقاء عوائد مادية، كان اهتمام الإدارة في عهد حركة الإدارة العلمية و بالإنسان ينصب علي الجانب الفسيولوجي فهي تهتم به كطاقة إنتاجية - تركزت على قدرته من حيث الطاقة و سرعة الأداء و استمراريته و لم تنظر إليه كأدمي يحب و يكره، يحس و يتألم، يسعى و يطمح، و يؤثر و يتأثر، أي أن هناك دوافع نفسية و اجتماعية و ذاتية تكمن وراء خلق سلوكه و تصرفاته و ليس العائد المادي هو الدافع الوحيد لسلوكه .

#### • حركة العلاقات الإنسانية :

يقود تتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلي الاستنتاج بان هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتبعت إلي جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة ، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية علي الموازنة ما بين الفرد والعمل من خلال الوظائف المشار إليها سابقاً ركزت حركة العلاقات الإنسانية علي الموازنة ما بين الفرد والجماعة والجماعة والمنظمة والجماعة داخل المنظمة إضافة إلي الموازنات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

وعن طريق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في تنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية علي التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بنظر الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان ، انعكس التركيز في توجهات المدرستين إلي ظهور نظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين وتوجهت بظهور نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارية اليابانية التي قامت علي أساس المزج ما بين مبادئ تمثل بأجور عادلة ليوم عمل عادل. برر Taylor هذا المبدأ بالفلسفة القائمة علي الافتراض بأن الدافع الأساسي لدي الفرد للعمل يتمثل بتعظيمه للنتائج الاقتصادية، وفي هذا التوجه يتضح بأن حركة الإدارة العلمية ركزت علي الطبيعة الفردية للمورد البشري في الوقت الذي أغفلت الدوافع الاجتماعية والنفسية للعمل.

يلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة الأفراد بدلاً من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز والتركيز على المكنة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة . ففلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل .

وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتكريزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

ونتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناداً إلى نتائج دراسات مصانع هاثورن الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام علي ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية. قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها Elton Mayo ، والتي تمت خلال الثلاثينيات و الأربعينيات من القرن العشرين و بتأثير دراسات الهاوثرون بقيادة " ألتون مايو" و " روثلبرجر " تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقاً في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري فقد أظهرت تلك الدراسات إن المنشأة أو المنظمة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً، و أن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي و بقية العوامل المادية فقط، و إنما أيضاً مشاعر و أحاسيس و عواطف الفرد و غيره من الأفراد، و ذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم و أنماط القيادة و الإشراف و نماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة، و بذلك فقد ساهمت تجارب " ألتون مايو " و زملائه في بلورة مفاهيم في الإدارة، و في تعزيز دور إدارة الأفراد بصفة خاصة، فإذا أرادت المنظمة الوصول إلي أهدافها و تحقيق إستراتيجيتها على أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر و تقوية خطوط الاتصال بينهم و بين الإدارة و مشاركتهم قد الإمكان في مناقشة البرامج و الخطط و الأهداف ، و على هذا الأساس فقد أولت مدرسة " العلاقات الإنسانية " اهتمام خاصاً للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل و ترسيخ جذورها خارج العمل ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي و ما ينطوي عليه من أنظمة و قواعد و برامج و سلطات وظيفية.

وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل حدود ما يسمى بإدارة الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد وحتى مطلع الستينات من هذا القرن والذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية.

و بالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية و النجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل و الأجور و مناصرة النقابات العمالية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية و زيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها و يرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بألوية الدوافع الاجتماعية - و إن لم تكن الوحيدة - في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة و العلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته و الدوافع النفسية و الذاتية المحددة لنمط سلوكه

و بالتالي كل من له حاجات و خصائص، غيره من الأفراد، و من ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة، أن تحقيق أهداف المنظمات الغير رسمية كفيل بالوصول إلى أهداف المنظمة الرسمية، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات و الإجراءات و المعايير و قواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المنظمة، لهذه الأسباب وغيرها أثرها في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية بعدما أصبحت غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية و تحقيق مستويات عالية من الرضا.

و لكن، لا بد من الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساساً في دراسة العلوم السلوكية و مدخلاً جديداً في إدارة الأفراد، و قد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين، و تأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد و الجماعة و تفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة و دور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصولاً إلى أفضل النتائج.

#### • مدرسة إدارة الموارد البشرية :

خلال السبعينيات و الثمانينيات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية، بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة و العاملين مشتركة و متسقة بين بعضها البعض إلى حد كبير، و من ثم لا يمكن تحقيق إحداها على حساب الأخرى و يركز مدخل الموارد البشرية على أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية و ليس عنصراً من عناصر الإنتاج، بعبارة أخرى، ينظر إلى الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات و مشاعر و قيم و يمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية و تحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة، وعلى هذا الأساس يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة على تصميم خطط و برامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة مع تحقيق أقصى مردود للمنظمة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو و التطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم و مهاراتهم. و تقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية:

○ تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية. وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليها أن تدرك حالة الحركية في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرص و تهديدات تؤثر سلباً أو إيجاباً في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.

○ في محاولتها للتكيف مع حركة البيئية تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.

- لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- للاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.
- أن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت وعلي إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن مابين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة ، بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وبهذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية .
- تخضع حركة الفرد من البيئة إلي منظمة وداخل المنظمة ومنها إلي البيئة لإشراف ومتابعة إدارة متخصصة تُعرف بإدارة الموارد البشرية، ولتمكين تلك الإدارة من ممارسة عملها بكفاءة فيجب أن تعطي الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل إدارة المنظمة.
- يلاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المنظمة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمنظمة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية ، فهي تنظر إلي المورد البشري كل ما يقع ضمن قوة العمل أو من هو قادر على العمل وخارج قوة العمل ،أي إنها تنظر إلي العنصر البشري باعتباره مدخل من مداخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمداخلات الأخرى ، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المنظمة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يُساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية ، وبهذا تختلف عن إدارة الأفراد في النقاط الأساسية الآتية<sup>1</sup>:
- **منظور الوقت والتخطيط** : ففي الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد علي الاستجابة لحاجة منظميه وعلي المستوي الحدي ، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم علي أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي.
- **العقد النفسي** : تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل ، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء و الانشداد للعمل.

<sup>1</sup> . خالد عبدالرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 27.

- **أنظمة الرقابة** : تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية ، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.
  - **منظور العلاقات بين الأفراد** : يكون منفعي وجمعي وقائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد ، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية.
  - **الهياكل و الأنظمة المفضلة** : تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية ، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية.
  - **الأدوار** : تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار ، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المنظمة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.
  - **الوظائف** : تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة ، بينما تمي وظائف إدارة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات البيئية) وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.
- الجدول رقم (1.1): مراحل تطور إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>**

مرحلة التنمية	مرحلة التسيير			مرحلة الإدارة			الفترة
	د	ج		ب	أ		
إبتداء من: 1990	1980	1970	1960	1950	1940	1936-1916	1916-1850
نحو الإدارة الإستراتيجية	تأثير المدراء		عصر الرشد	النهضة الوظيفية	ظهور الحكم الذاتي في الوظيفة		البدايات
التكيف، التنبؤ، التسيير	الحوافز، التكوين، الفعالية			المفاوضة، العلاقات الإجتماعية	الإدارة، القوانين، الأجور، التعيينات		
الموارد البشرية	العلاقات الإنسانية			العلاقات الإجتماعية	مصلحة الأجور، مصلحة الأفراد		

ومما سبق يلاحظ أن كل المداخل التي طرحت تشترك في مدلولاتها على أن إدارة الموارد البشرية وظيفية إدارية إهتمت بالعنصر البشري داخل المنظمة بإعتباره أحد العناصر المهمة والمؤثرة في فعالية وكفاءة التنظيم.

<sup>1</sup> Bernard Niglio et Alain Roger, "la fonction ressources humaine", encyclopédie des ressources humlaines, .  
paris: édition vuibert, 2003, p:570



## 2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

يؤكد عدة باحثين أن تسمية إدارة الموارد البشرية تعتبر نسبياً حديثة وجاءت لتعوض تسمية إدارة الأفراد. ويضيف باحثون آخرون أن تسيير الإنسان في المنظمة يتخذ دائماً دون شك، رؤى جديدة، لذلك يطرح دوماً مشكل تحديد مجاله، وبالعودة إلى مختلف الأدبيات والأبحاث التي تناولت إدارة الموارد البشرية، نلاحظ أنها عموماً إما تتجنب تعريفها أو تعرفها من خلال الأنشطة التي تقوم بها لتساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

في حين يقول " طاهر محمود الكلاله" أن مصطلح (إدارة الموارد البشرية)، مصطلحٌ علميٌ حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط و توظيف و تنظيم و تطوير و تحفيز و رقابة إدارة و إنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة<sup>1</sup>.

ويعرفها " ماكزيم مورينو " :على أنها مجموع الأنشطة الهادفة إلى تطوير الفعالية الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة<sup>2</sup>.

يعرف "باري كشواي" إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الاستراتيجيات و العمليات و الأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد الذين يعملون بها<sup>3</sup>.

في حين يضيف Citeau J-P بعداً آخر لنشاط إدارة الموارد البشرية فهي تسعى إلى تحقيق أفضل توافق ممكن بين الفرد والمؤسسة. وتعمل ذلك من خلال مجموعة برامج وأنشطة وهياكل. فهي تشارك في تحقيق نوع من المصالحة بين الجانبين الاجتماعي والإقتصادي للمؤسسة<sup>4</sup>.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها نموذج متميز لإدارة البشر الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء لذا يمكن الحديث بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على عدة مبادئ هي أن البشر يشكلون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي منشأة. ويمكن للمنشأة أن تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المنشأة ويمكن للثقافة التنظيمية أن تلعب دوراً مؤثراً في تحقيق التميز وذلك من خلالها قياداتها الإدارية.

<sup>1</sup> . طاهر محمود الكلاله، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، 2008، ص:14.

<sup>2</sup> . Maxime Moreno, "gestion des ressources humaines", toulouse", Institut d'Administration des Entreprises, 2008, p:5

<sup>3</sup> . باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص:15.

<sup>4</sup> . Citeau JP, "Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques", Ed°ARMAND COLIN ; Paris,2000,P:32.

كما تعرف على أنها عبارة عن مجموعة أنشطة تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرسالة والرؤية والإستراتيجية والأهداف التنظيمية<sup>1</sup>.

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج و الوظائف و الأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد و المنظمة و الموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً و قد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL الذي كان سائداً أو القوى العاملة و لقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية , عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد و هي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية و ذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات و ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي<sup>2</sup>

إن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم لها، تدريب دقيق متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية لتحقيق التوازنات الداخلية والخارجية<sup>3</sup>.  
إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يركز حول أربعة نقاط جوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. البحث عن الرجل أو الشخص المناسب، أي الاهتمام بالمواصفات العلمية والفنية التي تمكن الإنسان من القيام بأعباء ومتطلبات العمل المنوط به في الحال والمستقبل.
2. يجب أن تكون عملية التوظيف تبعاً للإحتياجات، أي ضرورة التناسب و التطابق بين حجم العمل والعدد البشري أو الإنساني المطلوب والمحدد للقيام بتحمل أعباء وتنفيذ أبعاد هذا الحجم منعا للتضخم الوظيفي.
3. يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب أي الاهتمام بعنصر الوقت من حيث استخدام الإنسان في عمل معين، عند بدئ المشروع من ناحية، وعند توزيع الواجبات والمسؤوليات على الأفراد العاملين من ناحية أخرى.
4. وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة، أي الاهتمام بتحديد الاختصاصات و الواجبات الخاصة بالعمل ومدى تطابقها مع مواصفات الإنسان الشاغل لهذا العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> . رقام ليندة، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 1، 2013-2014، ص:18.

<sup>2</sup> . علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ، "تنمية الموارد البشرية" ، القاهرة، دار الفجر ، 2007، ص:14.

<sup>3</sup> . خالد عبدالرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص:20.

<sup>4</sup> . درويش عبد الكريم وتكلي ليلي، "أصول الإدارة العامة"، مكتبة الأنجلو المصرية ، 1967، ص:26.

إن كل التعاريف السابقة تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة التي تقوم بها والأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها باعتبارها تمثل جزءا هاما من الأهداف الكلية للمنظمة، لذلك يمكن أن نخلص إلى تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية كما يأتي: هي نشاط من أنشطة التسيير وتمثل أحد فروع إدارة العمال. وإذا نظرنا إليها من من حيث الوظيفة فهي وظيفة كل رئيس في المؤسسة أيا كان مركزه التنظيمي. وهي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة إستشارية تقدم خدماتها ومساعداتها وإقتراحاتها لكل المديرين والعمالين. ويعتبر الإستخدام الفعال للمورد البشري أولى وأهم إنشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفيرها للموارد ذات الكفاءات والمحافظة عليها وتطوير قدرتها ورغبتها في العمل، حتى تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأحسن فاعلية ممكنة<sup>1</sup>.

• من يسير الموارد البشرية؟ إن التسيير الفعال للموارد البشرية يفرض التفاعل الدائم والمستمر بين مسؤولي إدارة المراد البشرية، الذي يملكون المعرفة والتكوين في هذا المجال، وبقية المسيرين، رغم عدم تخصصهم، فهم مسئولون عن التطبيق العملي لهذا التخصص. وفي هذا المستوى تظهر أهمية دعم الإدارة العليا الذي يتجسد، وبالخصوص في منح إدارة الموارد البشرية ومديرها حرية التصرف في تسيير أنشطتها. كذلك العاملون مدعوون للعب دور حيوي في هذا التسيير من خلال ممارستهم لبعض أنشطة وظيفة الموارد البشرية كتنظيم آدائهم وآداء زملائهم، وتوصيف وظائفهم، وتحديد أهدافهم الإنتاجية، والمساهمة في تسيير حياتهم الوظيفية بإشراف من إدارة الموارد البشرية لضمان توافق الخطط الفردية لهؤلاء مع الأهداف التنظيمية<sup>2</sup>.

### 3- الأهداف العامة لإدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>:

عندما نعمل على تحقيق متطلبات الفرد وطموحاته ورفاهيته فإننا ننطلق من العنصر الإنساني في العمل الذي أضحي الركيزة والأساس في نجاح المنظمات عموما، من خلال تحقيق توازن بين أهداف المنظمة وطموحات واحتياجات المستخدمين.

وعليه إن أهداف المنظمة مرتبط بوضع الإنسان المناسب (كفاءته) في المكان المناسب (تحديد واجباته ومسؤولياته)، في الوقت المناسب وبالعدد المناسب من خلال تقدير تحفيز واحتياجات المستخدمين من أجل إشباع رغباتهم وإرضائهم (الأجر، الترقية، التكوين المتواصل، الخدمات الاجتماعية).

<sup>1</sup> . رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

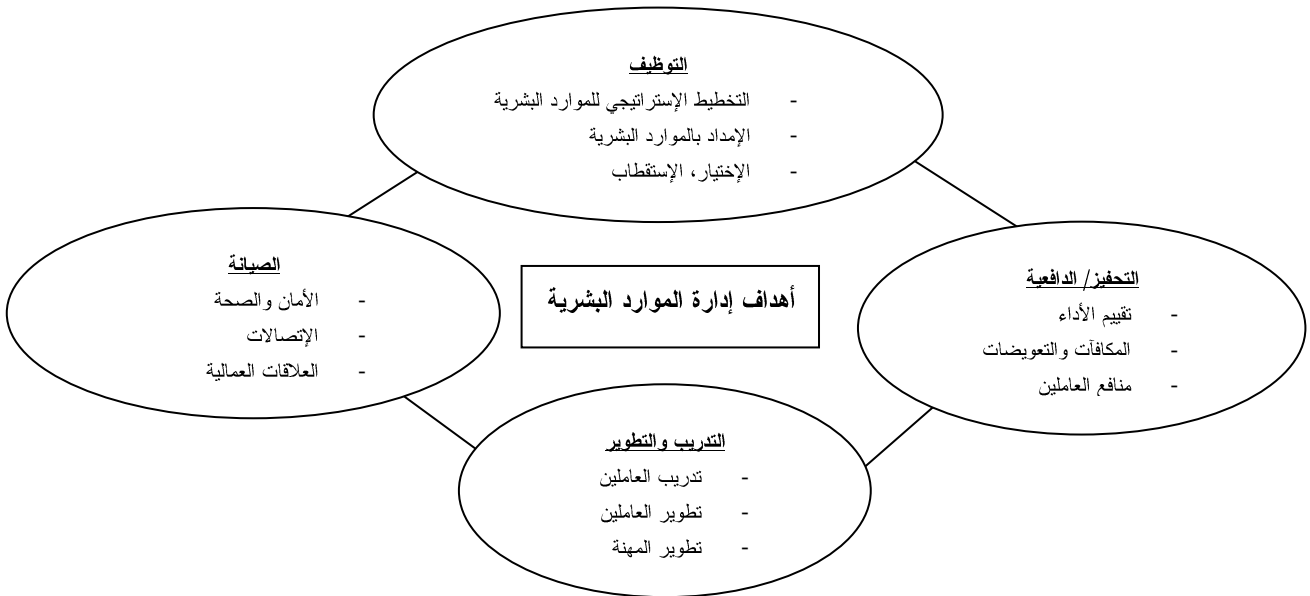
<sup>2</sup> . رقام ليندة، مرجع سبق ذكره، ص: 19-20.

<sup>3</sup> . رضوان خليفة، "التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيفة العمومي الجزائري"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص: 14-15-16

فيما يتعلق بالأهداف المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، فإن دور الإدارة هنا يتمثل في تنمية العلاقات الإنسانية، هذه العلاقات التي تعتبر المدخل الرئيسي لتحسين الجو بين العاملين والأطراف الأخرى<sup>1</sup>، والتي تسمح بالتقدم والتعاون في مجال أداء الوظيفة العملية ومن هنا نجد أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية تعتمد أساسا على خلق جو من الإنسجام بين الإدارة كمؤسسة وبين جميع الأطراف الأخرى التي قد تتعامل معها باعتبارها جزءا من المجتمع فلا بد أن تكون علاقات بينها وبين باقي أفراد المجتمع وهو ما يعبر عنه بالعلاقات ما بين إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية ويترتب على ذلك أن تستعين الإدارة بمختلف البحوث المتصلة بالسلوك الإنساني بالإضافة إلى ضرورة اهتمامها بالقوى البشرية ورعاية مصالحها.

ضرورة التنبؤ بحقيقة الحاجات والمشكلات المستقبلية من أجل الوصول إلى الحلول السلمية لها لذلك فإدارة المنظمة يجب أن تكون على علم بالإستراتيجية التي تنتهجها والخطط التي تؤدي إليها كالمعمل على توفير الموارد البشرية وغيرها، وتهيئة البيئة المناسبة لمقابلة متطلبات الإستراتيجية من الموارد.

### شكل رقم (1.1) : أهداف إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>



<sup>1</sup> . عادل حسن، "إدارة الأفراد"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ص:33.

<sup>2</sup> . عبد العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص: 42 .

#### 4- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية:

##### أ- الشكل القائم على الأقسام :

وهو الشكل الذي يستخدم في المنظمات الكبيرة والتي تتعدد فيها وحدات الأعمال علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية الإستشارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية، وهناك مجموعة من الأقسام:

✓ قسم التوظيف.

✓ قسم التدريب والتطوير.

✓ قسم المزايا والمكافآت.

✓ قسم العلاقات وهو : علاقات العمل التي تغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية - وعلاقة العاملين.

##### ب- الشكل القائم على المركزية :

يعتمد اتجاه المنظمة المركزية أو اللامركزية على فلسفتها وثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية الاستراتيجية فيها وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ولما كانت قرارات إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الاستراتيجية نظرا لما تتضمنه من مخاطر فإن سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتوزع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى.

لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيفي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية لا بل يعتبرها إدارة أفراد تمارس نشاطات كتابية بحتة دون أن يكون لها دور استراتيجي في رسم الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة يشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها أي ذات المستوى التقني العالي بحيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية.

بغض النظر عن نوع البناء التنظيمي المستخدم في المنظمة فإن تحديد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها في الفقرة السابقة من جهة وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى فليس من المعقول تصور إدارة توجه أهدافها لتحقيق المواءمة الداخلية والخارجية للمنظمة أن تعطى الدور الهامشي في المنظمة أو أن توضع من حيث موقعها التنظيمي في أسفل البناء التنظيمي لها فتشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى:

- توسع في وظائفها ونشاطاتها.

- منظور مستقبلي لما يمكن أن تكون عليه المنظمة.
- زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.
- زيادة التأثيرات الداخلية من العاملين لتحسين مستوياتهم المهنية والمعرفية.

### المطلب الثاني: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة ووظائف الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

#### 1- وظائف إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة المنظمات:

- وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:
- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
  - التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
  - تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
  - استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
  - اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
  - تقديم العجز للعمل وتدريبه.
  - تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي<sup>1</sup>.
  - تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
  - مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
  - تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.
  - العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.
  - تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
  - تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

<sup>1</sup> .د. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999-2000، ص: 21-23.

▪ تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

كما تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة و التي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين و تنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فاعليتها، و يتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، و هي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة ، هذه الوظائف هي<sup>1</sup>:

Human Resources Planning , Recruitment , And Selection	التخطيط، الاستقطاب و الاختيار للموارد البشرية
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT	تنمية الموارد البشرية
COMPENSTATION AND BENEFITS	التعويضات و المكافآت
SAFETY AND HEALTH	السلامة و الرعاية الصحية
LABOR RELATIONS	علاقات العمل
HUMAN RESOURCES RESEARCHES	البحوث في الموارد البشرية

إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فان كل وظيفة منها تتشكل في الحقيقة و تقوم على مجموعة من النشاطات و كما يأتي:

**(1) التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية:**

- تحليل كل عمل و حصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته .
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة .
- بناء و تطوير و تنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات .
- استقطاب و اختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها .

**(2) تنمية الموارد البشرية :**

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل .
- تصميم و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و توجيه أداء العاملين .
- تشكيل مجموعات العمل الكفوة .
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين .

<sup>1</sup> . فريد فهمي زيارة ، "المبادئ والأصول للإدارة والأعمال" ، الطبعة الرابعة ، عمان، حقوق النشر المؤلف ، 2004 ، ص:507.

### (3) التعويضات و المكافآت :

- تصميم نظم الأجور و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل .
- تحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات و المزايا للعاملين .
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين .

### (4) السلامة و الرعاية الصحية :

- تصميم و تنفيذ برامج الأمن و السلامة المهنية للعاملين في أعمالهم .
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفاء .
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم .

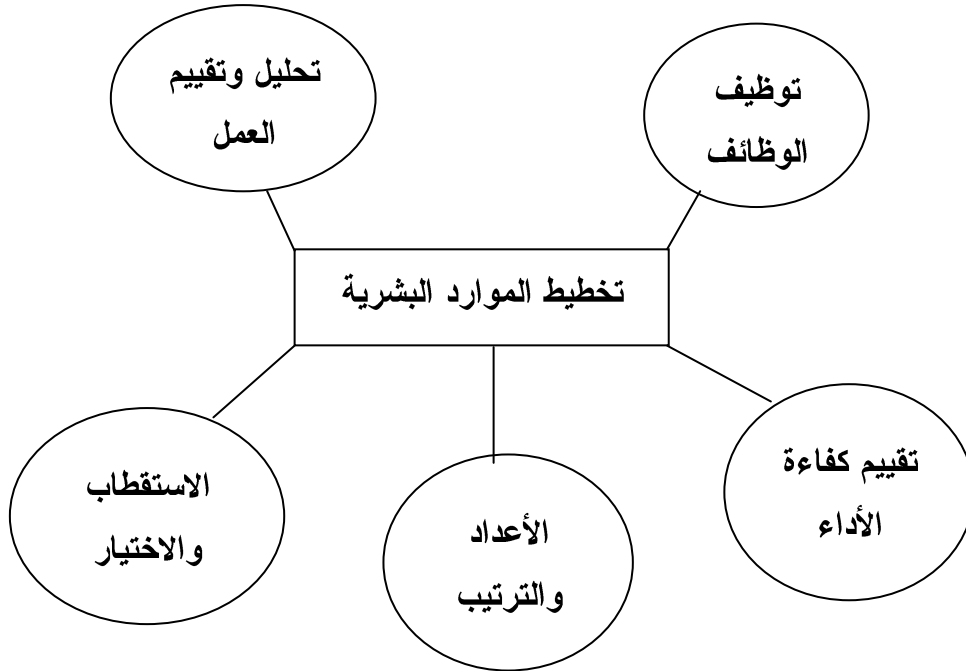
### (5) علاقات العمل :

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين .
- تصميم و بناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة .
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة و خارجها .

### (6) البحوث في الموارد البشرية :

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين .
- تصميم و بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة .

### شكل رقم (2.1) : التربط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى<sup>1</sup>



<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، 2002، ص:121.



## 2- وظائف إدارة الموارد البشرية حسب قانون الوظيفة العمومية:

وهناك من يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر إلى:

### ✚ تخطيط الموارد البشرية :

الملاحظ أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يتطرق صراحةً إلى نشاط تخطيط الموارد البشرية كما هو منصوص عليه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أن المتمعن في هذا القانون يجد أن وحدة تخطيط الموارد البشرية ممثلة في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي ورد في الفصل الثاني من الباب الثالث من هذا القانون، وذلك من خلال المهام والصلاحيات المنوطة به طبقاً للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03، وهي كالتالي:

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.
- تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي.
- السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية.
- اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.

بالرغم من أن كل المؤسسات والإدارات العمومية تحدد كل سنة ما لديها من موارد بشرية، وما هي بحاجة إليه من خلال ما يسمى "بمخطط تسيير الموارد البشرية"، وذلك ما نصت عنه المادة 111 من هذا القانون: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى"، إلا أن إنجاز هذا المخطط يتم بطريقة ارتجالية عشوائية، وليس حسب المراحل والخطوات المتعارف عليها في نشاط تخطيط الموارد البشرية.

### ✚ التوظيف :

إن التوظيف الذي يعتبر كذلك من بين أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، فقد أدرج في الفصل الأول من الباب الرابع من هذا القانون، والملاحظ أن طريقة التوظيف تتطابق إلى حد كبير مع ما جاء في أدبيات نشاط التوظيف في إدارة الموارد البشرية، حيث نجد العناصر الثلاثة المكوّنة لنشاط التوظيف وهي الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، كلها مضمنة في القانون الأساسي تحت فصل التوظيف، حيث أنه نص على عملية الاستقطاب من خلال الإقرار بمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وذلك من خلال المادة 74: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"، كما أقرّ كذلك أن الالتحاق بالرتبة يتوقف على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 79: "يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات

التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين"، وهذا كله يصب في جوهر وفلسفة الاستقطاب الذي يعنيه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، كما نص كذلك على عملية الاختيار من خلال ما جاء في المواد 75 و80 و81، على سبيل الذكر لا الحصر، والتي وضّح من خلالها شروط التوظيف، وكيفية الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذلك كيفية الاختيار والإعلان عن النتائج النهائية، أما بالنسبة للتعين فقد نصت عنه المادة 83: "يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص" حيث يخضع كل موظف جديد لفترة تربص، ثم يرسم من طرف السلطة المخولة لذلك بعد انقضاء المدة القانونية وغالباً ما تكون سنة.

#### ✚ التكوين :

لقد حظي التكوين بمكانة كبيرة في هذا القانون، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف والمؤسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة"، كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعّالة، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 105: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".

لكن ذلك كله يبقى حبر على ورق، بسبب عدم تطبيق ما جاء به القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بشأن التكوين على أرض الواقع بالرغم من أن معظم موظفي الإدارات العمومية بحاجة لهذا التكوين إن لم نقل كلهم، وذلك بسبب انخفاض المستوى التعليمي لديهم فأغلبهم لم يتجاوز المرحلة الثانوية، كما أن تطور الإدارة الحديثة يفرض ذلك، بالإضافة إلى ما أكده المنتخبون المحليون في كثير من المناسبات من ضعف الموارد البشرية في أغلب الإدارات والمؤسسات العمومية، ومطالبتهم بتنفيذ عمليات التكوين وتحسين المستوى لمختلف فئات الموظفين للتمكن من تسيير وإدارة العملية التنموية بشكل مقبول.

وبالإضافة إلى ما يؤكد أهمية التكوين في الوظيفة العمومية ما جاء في أهم أجهزة الوظيفة العمومية، حيث أن من بين أهم مهام الهيكل المركزي للوظيفة العمومية والذي يعتبر الإدارة الدائمة للدولة المعنية بإدارة الموارد البشرية في جهاز الوظيفة العمومية، هو تنفيذ سياسة تكوين الموظفين

وتحسين مستواهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن من بين أهم صلاحيات المجلس الأعلى للوظيفة العمومية والذي يعتبر بمثابة وحدة تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، هو تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، وهذه كلها مؤشرات توحى بأهمية التدريب في جهاز الوظيفة العمومية.

### 3- وظائف أساسية في كل التنظيمات:

تختلف وظائف الموارد البشرية من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة و أنشطتها إلا أن هناك عدداً من الوظائف الأساسية للموارد البشرية موجودة في أي تنظيم وهي:

#### ■ توصيف الوظائف:

و هو عملية مكونة من عدة خطوات صممت لتزويد المنظمة بالأفراد المناسبين للوظائف المناسبة. هذه الخطوات تتضمن: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين من خلال الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين. يعتبر توصيف الوظائف البداية الحقيقية لعمل إدارات الموارد البشرية لأنه يحدد الأعمال و المهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المنظمة. حيث عرف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها و مسؤوليتها و متطلباتها و الشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها، و يساهم أيضاً في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد. أما توفير فيتم عن طريق الاستقطاب الذي يُعرف بأنه العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق نشر مواصفات الوظيفة و متطلباتها و قد يكون هذا الجذب من داخل المنظمة و قد يكون من خارجها. و تلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل الصحف اليومية و الصحف المختصة بالإعلانات ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد و الكليات التجارية، أو مواقع الويب المختصة و العديد من الوسائل التي تمثل الاستقطاب السلبي أما الايجابي فهو عندما يذهب ممثلو المنظمة إلى ذوي الخبرة المؤهلين و يعرضوا عليهم الوظائف الشاغرة. بعد ذلك تأتي عملية الاختيار و هي اختيار أنسب شخص للعمل من بين مرشحين من داخل المنظمة أو من خارجها، حيث يتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها بعدة وسائل منها ملء بعض الاستمارات، أو المقابلات و الاختبارات التحريرية أو المهاراتية، بعد ذلك يتم تعيين من ينجح و تتطابق عليه المتطلبات، كما لا بد أن يتم التعيين بصفة مبدئية حتى يتم التأكد من أن العاملين قد اجتازوا الاختبار الفعلي. من خلال ما

تقدم يتبين لنا أهمية التسلسل المنهجي العلمي في عملية التوظيف و التي تعتبر أهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية لأنها الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أو فشل الموارد البشرية في المنظمة

### ■ التدريب و التطوير:

الذي يكون بعد توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوب توافرها في الأفراد المعنيين لشغل وظيفة معينة. التدريب هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات و الخبرات و المهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، حيث يمتاز بعدة مزايا منها زيادة الإنتاجية و رفع معنويات الأفراد و تقليل الحاجة للإشراف عن قرب و تخفيض حوادث العمل و تعميق المعرفة المتخصصة و تعزيز استقرار و مرونة التنظيم، كما أنه يساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي و بالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي. و هناك عدة مستويات من التدريب منها تدريب العاملين الجدد أو التدريب أثناء العمل أو تجديد المعلومات لإكساب العاملين المهارات الجديدة في مجال تخصصهم أو إعادة تدريبهم لشغل وظائف أعلى، و يصبح التدريب و التطوير أكثر جدوى و فعالية عندما يكون مبنياً على أساس التتابع و الاستمرارية من خلال تبني استراتيجية لتنمية و تطوير قدرات العاملين تعتمد على إعداد البرامج التدريبية لتقويم أي اعوجاج في الأداء

### ■ تقييم الوظائف:

و هو القياس للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة. و يعتبر التقييم مطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناءً على المعايير الموضوعية. إن تقييم أداء الموظفين هو عبارة عن مراجعة لما أنجزوه بالاعتماد على وصفهم الوظيفي و معايير عملهم، كما يوفر تقييم الأداء معلومات عن المهارات التي يحتاجونها للقيام بمهامهم على أكمل وجه. فمن خلال التقييم و بناءً على نتائجه تتخذ القرارات بمكافأة المجتهدين و معاقبة المقصرين.

إن نظام تقويم الأداء الذي يتسم بالفاعلية يساهم في كشف أوجه القوة و الضعف في أداء الفرد و من ثم ينمي و يدعم أوجه القوة و يعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى الفرد، فعملية التقييم إذا طبقت بناءً على معايير صحيحة و مواكبة للتقدم العالمي، فإن ذلك يساعد على تطوير المنظمة و تحقيق أهدافها.

### ■ الأجور و الحوافز:

الأجور هي ما يُدفع للفرد بالساعة أو اليوم أو الشهر مقابل قيامه بالعمل، و تشترك جميع المنظمات في دفع نظام الأجور إلا أنها تختلف في نظام الحوافز. تعتبر الأجور ضمان حصول

العاملين على أجرٍ عادلٍ يتناسب مع أعباء وظائفهم. ويجب أن تكون عملية الأجر و الحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف و التقييم. و لكن القائمين على الموارد البشرية أدركوا أن الأجر قد توفر قدرًا من الرضا للعاملين لكنها لا تولد فيهم الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا كان لزامًا وضع نظام للحوافز يساهم في مكافأة المبدع و يشجع غير المبدع على الإبداع. و تتنوع طرق الحوافز ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة و ما بين معنوية كترقية أو خطاب شكر أو تحفيز الموظفين بإدماجهم في الأعمال المهمة، كأن تشرکہم المنظمة في التقييم السنوي لها، أو التخطيط الاستراتيجي، أو تصميم البرامج والمشاريع والخدمات، فمشاركتهم في مثل هذه المهام سيشجعهم على تطوير أدائهم.

- تخطيط الموارد البشرية.
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية.
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية.
- الاختيار والتعيين للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الصحية للعاملين.
- الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
- تدقيق الموارد البشرية.

### المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية

إن أي مؤسسة تتكون من عناصر بشرية وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، وبالتالي يصبح من اللازم على أي منظمة أن تخطط وتقيم مواردها البشرية وذلك بل بإرادتها وباعتبار العنصر البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمها تماما وحتى تتمكن من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم تلجأ إلى عملية التخطيط.

#### 1- مفهوم التخطيط بصفة عامة:

إن التخطيط من النقاط المهمة التي يمكن أن يعبر عنها بأكثر من تعريف حيث يعرفه فريدمان على أنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها. ويعرفه وات رسون على أنه مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> . د. عثمان محمد غنيم، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص: 28.

عرفه "فايول" بأنه: " التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة"<sup>1</sup>.

عرفه كين "تزلون": "هو اختيار من بين مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل ولكل من أقسامه"، ويرى المفكر "ريا كليف" أن التخطيط يمكن أن يرتكز على خمسة مكونات وهي<sup>2</sup>:

- **الغايات:** في تحديد الغايات والأهداف.
- **الوسائل:** هي اختيارات السياسات من برامج، طرق ووسائل.
- **الموارد:** تحديد أنواع ومبالغ الموارد الضرورية وكذلك الأساليب التي تسمح بإنشائها أو تحصيلها.
- **التطبيق:** وهو تصرف الطرق اتخاذ القرار وكيفية تنظيها من أجل التسيير الجيد للخطة المقدره.
- **المراقبة:** تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة لتصحيحه.

وبذلك فالتخطيط بالنسبة لأي تنظيم يعني أسلوب يساعد في تحقيق استخدام فعال وأمثل للموارد البشرية (القوى العاملة) والإمكانيات أو الموارد المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوبة تم تحديدها مسبقا أي كما عرفه "ايروليك" على أنه: " عملية عقلية في جوهرها فهو استعداد سابق لعامل شيء بطريقة منظمة استعداد التفكير قبل التنفيذ".

من خلال اختلاف وتعدد تعاريف التخطيط إلا أن هناك اتفاق جماعي مباشر في الرأي ويشمل

المحاور الرئيسية التالية:

✓ التخطيط نشاط إنساني.

✓ التخطيط خيار عقلائي.

✓ التخطيط وسيلة لحل المشكلات.

## 2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية تلك التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

يعرف أيضا تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ بإحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الإحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن

<sup>1</sup> . محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 19

<sup>2</sup> . ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص: 55.

الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الإحتياجات.

يعرف أيضا: تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد إحتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهي سنة في العادة.<sup>1</sup> لكن ترى سهيلة محمد عباس أن تخطيط الموارد البشرية يقصد به التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية<sup>2</sup> أما عمر وصفي عقيلي فيرى أن تخطيط الموارد البشرية هو أحد الأنشطة أو الوظائف والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجياتها.<sup>3</sup>

### 3- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

إن المنظمة قد تكون مستقرة و رغم ذلك تتطلب عملية الإحلال العادي للعاملين جانبا من التقدير لأفراد الموارد البشرية الذين يحتاجهم المشروع في المستقبل القريب والبعيد، وفي المنظمة الكبيرة المتحركة بحسب إحتياجات السوق تصبح الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أكثر إلحاحا وتعقيدا في نفس الوقت، ويهتم مجالات واسعة منها:

- تقدير آثار ونتائج التغيرات المخططة على حجم وطبيعة القوى العاملة ومن هذه الزاوية في تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء التغيير المقترح في وسائل العمل، أو في طرق الأداء، أو في الأسواق، أو في تكنولوجيا الإنتاج، أو في نظام الرقابة الإدارية، أو في غير ذلك وإنه من الأمور المنطقية والجوهرية أن يتم تحليل وتقييم مصادر الموارد البشرية المتاحة كنقطة أولية في تخطيط عمليات نمو المنظمة.<sup>4</sup>
- مواجهة احتمالات المستقبل والاستعداد له لأن ما سوف يحدث في المستقبل ينذر أن يكون مؤكدا وتزداد خطورته كلما ازداد النطاق الزمني لتطبيق القرارات أي كلما يعد الوقت الذي سوف تظهر فيه آثار القرار لأن ذلك يؤدي إلى كثرة عدد القرارات البديلة.<sup>5</sup>

1 . طاهر محمود الكلاله، مرجع سبق ذكره ، ص:17.

2 . سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الأردن، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص:56.

3 . عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2005، ص:229.

4 . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004. ص: 22.

5 . حسن رابحي، "دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية"، الجزائر، مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية،

2006، ص:80.

- تقدير آثار تغير ظروف العمل على حجم وطبيعة الموارد البشرية بالمنظمة وفي التطبيق العملي فإن هذا النشاط هو بمثابة اكتشاف لمشكلات الموارد البشرية التي قد تصادفها المنظمة في المستقبل.
- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وحجتها للمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير، وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى القدرات البشرية المعنية.
- ومن الأمور التي تبرز مدى أهمية تخطيط الموارد البشرية هو أن إعداد خطة الموارد البشرية عن فترة مقبلة يساعد المنظمة في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها فخطة العمالة الموضوعية عن فترة زمنية مقبلة، تفيد في معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية لدفع الرواتب مستقبلاً، ومما لا شك فيه أن تحديد رقم الرواتب والأجور على ضوء ناتج تخطيط العمالة، قد يضطر المنظمة في بعض الأحيان إلى إعادة النظر في تقدير حجم العمالة في حالة وجود اعتمادات مالية غير كافية لمواجهة التزاماتها.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، ويتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية والمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.
- كشف الإحتياجات الفجائية والتعرف على عرض و طلب العمالة.
- تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها<sup>1</sup>.
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق المنافع للمؤسسة مثل: تخفيف العبء المرتبط بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة.
- يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- يؤدي إلى الموازنة بين أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

<sup>1</sup> . ابراهيم رمضان الذيب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، السعودية، مؤسسة أم القرى، ط2، 2007، ص:91.



#### 4- مراحل تخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>:

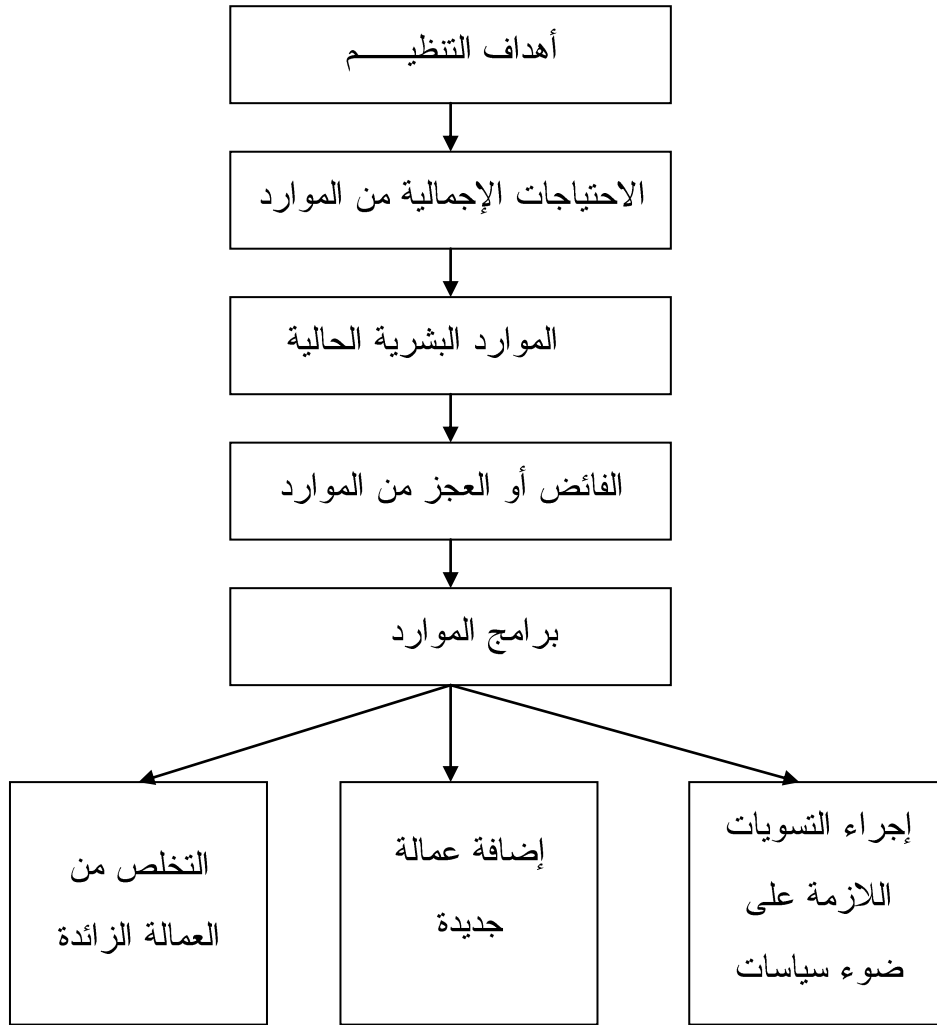
تختلف مراحل وخطوات تخطيط الموارد البشرية وتتعدد وفقاً لمجموعة من المتغيرات التي ترافق هذه العملية مثلاً شموليتها، أهميتها، علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة، لذلك اختلف الباحثون والكتّاب في تحديد عدد هذه الخطوات وأهميتها من حيث الأولويات، وسنحاول أن نحصر أهم هذه الخطوات فيما يلي :

- **الخطوة الأولى : وضع الأهداف :** تحديد الأهداف المستقبلية ومدى تأثيرها على الأهداف التنظيمية.
- **الخطوة الثانية : تحليل وتقييم البيئة :** جمع البيانات والمعطيات، وتحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
- **الخطوة الثالثة : تحديد البدائل :** بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك، وتجديد مصادر الحصول على القوى العاملة.
- **الخطوة الرابعة : تقييم البدائل :** عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- **الخطوة الخامسة : اختيار الحل الأمثل :** اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- **الخطوة السادسة : إعداد الخطة :** من خلال التحديد النهائي للأفراد المطلوبين ونوعية الاختصاصات المطلوبة، حجم الوظائف ... إلخ، مع التنسيق بين الخطة والوظائف الأخرى للمنظمة.
- **الخطوة السابعة : تنفيذ الخطة ومتابعتها :** تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- **الخطوة الثامنة : مراقبة وتقييم النتائج :** التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

<sup>1</sup> . د. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003-2004. ص: 73-74.

ويوضح الشكل الآتي خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية<sup>1</sup>:

شكل رقم (3.1): يوضح مراحل تخطيط الموارد البشرية



<sup>1</sup>. د. عبد القهار حنفي، "السلوك التنظيمي لإدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص:136.

### المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية حسب قانون الوظيفة العمومية

تعد أنشطة إدارة الموارد البشرية الأداة الحقيقية والقاعدة المتينة التي تشيد عليها صروح التنمية، لذا تسعى دول كثيرة اليوم لإعادة النظر في سياساتها الإدارية وتصحيح مساراتها، لذلك ومن أجل تحقيق تنمية محلية في جميع المجالات يجب البدء بإصلاح والإهتمام بإدارة الموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية، وتفعيل أنشطتها داخل الإدارة المحلية لتوجيه المورد البشري نحو الإسهام الفعلي في تجسيد البرامج والمشاريع التنموية المحلية.

### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية كأداة لتفعيل التنمية المحلية

يعد المورد البشري الثروة الحقيقية للأمم، فرأس المال المادي والموارد البشرية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً لن يكون له قيمة، ذلك لأنّ البشر هم وحدهم القادرون على استخدام هته الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية لتحقيق الرفاهية فثروة المجتمع الحقيقية تكمن أساساً في قدرات مواطنيه ومدى إدراكهم وقدراتهم العلمية والتكنولوجية، المر الذي يدفع المجتمع إلى وضع مسألة تنمية الموارد البشرية في مقدمة أولوياته أثناء القيام بعملية التنمية، باعتبار هته الأخيرة من أهم العوامل التي تساهم في الإسراع بعملية التنمية الشاملة<sup>1</sup>.

تعمل إدارة الموارد البشرية على خلق مناخ وثقافة تنظيمية تساعد على تحقيق أهداف المنظمة والإدارة ككل وذلك من خلال تحقيق الحافز والرضا الوظيفي لدى العاملين.

إنّ المناخ التنظيمي عبارة عن البيئة الإجتماعية أو النظام الإجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الإجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية داخل المنظمة<sup>2</sup>.

#### • الشروط الواجب توفرها في برامج التنمية الإدارية:

- أن تتولى هيئة متخصصة مهمة التدريب والتنمية الإدارية: فرغم وجود إدارة الأفراد ومسؤولياتها عن تدريب الموارد البشرية ولكن لا يجب إعطائها المسؤولية عن تنمية هذه الموارد، وتقع المسؤولية عن تنمية هذه الموارد على الهيئة الإدارية.
- إعداد وتدريب الهيئة أو الجماعة الإدارية التي تتولى تنمية الأفراد، حيث يجب التحقق من توفر خصائص وسمات معينة في الجماعة المناط إليها تنمية الأفراد، بحيث يكون لديهم المقدرة والكفاءة في تنمية قدرات وكفاءات الآخرين. يجب تحديد محتويات برنامج التنمية بناء على تحليل متطلبات المراكز الإدارية ويعني هذا ضرورة أن يصمم البرنامج بما يتلاءم مع

<sup>1</sup> . العلمي بن عطاء الله، "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية"، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص:111.

<sup>2</sup> . محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2002، ص:305.

- نوعية المهارات والقدرات التي ينبغي تعليمها لهذه الموارد، وينبثق هذا من تحليل المراكز الإدارية والتعرف على ما تتطلبه من مهارات وقدرات وتشكل هذه محتويات البرنامج.
- أن يقتصر التعيين والترقية للمراكز الإدارية على الداخلين في برنامج التدريب والتنمية فالتدريب لا يخلق القدرات والمهارات ولكنه ينمي تلك القدرات والمهارات الإدارية المطلوبة ويعتبر هذا حافزا للأفراد على الالتحاق بهذا البرنامج والمشاركة فيه.
  - التقليل من برامج التدريب والتنمية داخل قاعات المحاضرات حيث يفضل أن تتم مثل هذه البرامج داخل بيئة العمل كمدخل لاكتساب بعض التجارب والخبرات الضرورية لنجاح برنامج التدريب.
  - التركيز على تعديل السمات والخصائص للمتدربين، حيث يجب العمل على تقويم السلوك غير الهادف إلى اكتساب الفرد لخصائص وسمات معينة تتفق ومتطلبات المركز الإدارية.
  - **التكوين المستمر:** يعمل هذا التكوين على تطوير التكوين الأولي وتعميق المؤهلات التقنية وكذا تطوير الكفاءة الخاصة بميادين المسؤولية، وهو ما كرس عبر النصوص القانونية كحق للعامل وشرط يربط الإدارة بالعون لذلك يجب تطوير الأنواع التالية من التكوين المستمر.
  - **الإتقان وتحسين مستوى الأداء:** تخص هذه العملية الموظفين الذين يمارسون العمل الوظيفي لفترة ممارسة الموظف لعمله هي التي تظهر من خلال الواقع احتياج الموظف للتكوين من أجل تحسين مؤهلاته، فعالية و كفاءة فهذه العملية من شأنها أن توفر مرد ودية أحسن وتسمح بإتخاذ قرارات حاسمة بحيث تعمل على تكثيف الموظف مع العمل والتطورات الحاصلة في طرق الأداء، والتسيير الحديث للموارد البشرية المعتمدة، وهذا بالطبع يستوجب تحديد الأفراد الذين يحتاجون لمثل هذه العملية وانتقائهم بدقة حتى يعطي برنامج الإتقان النتائج والثمار المنتظرة منه.
  - هذا وإن كان من الضروري بمكان إحداث برامج تكوينية من أجل الإتقان وتحسين القدرات فينبغي الإشارة إلى أن هذا التكوين ليس قاصرا فقط على موظفي الإدارة الوسطى والدنيا، إنما يشمل مختلف المستويات الإدارية بما فيها القيادة الإدارية، لأنه من المسلمات في الفكر الإداري أن شغل الموظف لوظيفته، أي كان موقعه في السلم الإداري، رئيسا أو مرؤوسا، أو موظفا عاديا في أدنى السلم الإداري ليس معناه أن المرشح مؤهل لهذه الوظيفة وإلى الأبد وإنما ببساطة يعني أن الموظف مؤهل وقت تعيينه في الوظيفة لما يتوفر فيه من شروط تأهيله.
- المطلب الثاني: ماهية الوظيفة العمومية**
- الموظف العمومي هو مرآة الدولة، فإذا صلح صلحت الدولة، وإذا فسد فسدت هي الأخرى، وهو أيضا رأسها المفكر و ساعدها المنفذ و قد تزايد عدد الموظفين العموميين بالقدر الذي يكون كافيا لتلبية مختلف الحاجات العامة بالفاعلية المطلوبة، فالموظف العمومي يحضأ بأهمية كبيرة في جميع الدول

وهذا نظرا للدور الحساس الذي يلعبه في تجسيد المخططات التنموية المسطرة من طرف الدولة، ما جعله يحاط بضمانات و يمنح حقوقاً و يكلف بواجبات و التزامات تجعله متميزاً عن غيره من العاملين العاديين في القطاعات الأخرى .

### 1- مفهوم الموظف العمومي:

كقاعدة عامة نلاحظ بأن مفهوم الموظف العمومي يختلف من دولة إلى أخرى كما يختلف مفهومه داخل الدولة الواحدة من فترة إلى أخرى، و ذلك راجع إلى تغير و اختلاف النظام السياسي للدولة و ما نلاحظه أن المشرع الجزائري لم يضع تعريفاً للموظف العمومي، لأن وضع تعريف محدد هي مهمة الفقه و ليست مهمة التشريع، و قد حذا التشريع الجزائري في ذلك حذو التشريع الفرنسي، الذي اقتصر على بيان الأشخاص الذين تنطبق عليهم أحكام النظام العام للموظفين و هذا ما جعل الفقه يبذل قصارى جهده لاستخلاص عناصر يمكن بواسطتها إعطاء تعريف محدد للموظف العمومي.

لقد انقسم علماء الإدارة العامة إلى قسمين كبيرين فيما يتعلق بتحديد المعنى الاصطلاحي للوظيفة العامة قسم يتجه اتجاه موضوعيا، وقسم يتجه اتجاه شكلي.

➤ **الاتجاه الموضوعي التحليلي:** يعرف الوظيفة العمومية على أنها مجموعة من الاختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص مختص ومحدد تتوفر فيه شروط معينة بطريقة دائمة مستهدفا الصالح العام.

➤ **الاتجاه الشكلي الوصفي:** و يعرفها على أنها مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بالعمل لخدمة المرافق العامة.

أما التعريف الراجح هو الذي يجمع المعنيين السابقين و الذي يرى أن الوظيفة العمومية هي مجموعة من الأوضاع و النظم العامة التي تختص الموظفين العموميين في الدولة.

ومن هنا نعرف الموظف على أنه شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام. و قد أورد المشرع الجزائري في المادة الأولى من الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 و المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي: " يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة، الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارة المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات و الجماعات المحلية و كذا المؤسسات و الهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم".

وجاء تقريبا في نفس المادة 05 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية: " نطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف".

ومن هاتين المادتين نستنتج أن الموظف العمومي الذي يؤدي مهمته في نطاق الوظيفة العامة.

• **مفهوم التوظيف:** التوظيف هو مجموعة عمليات و إجراءات تتخذها المنظمة لإقتناء الموارد

البشرية اللازمة التي يتوفر فيها شروط الكفاءة و القدرة اللازمة لتولي منصب شاغر.

## 2- **حقوق الموظف العمومي و واجباته:**

يصبح للموظف العمومي بمجرد تعيينه في الوظيفة العمومية حقوقاً و يترتب عليه التزامات و واجبات هذه الحقوق و الواجبات تحددها القوانين و اللوائح التي تحكم الوظيفة العمومية، هذه الحقوق منها ما يتمتع بها أثناء الخدمة، و منها ما يتمتع بها بعد تركه للخدمة، و فيما يلي سنتناول مجمل الحقوق و الواجبات التي أقرها المشرع الجزائري للموظف العمومي:

### أ- **حقوق الموظف:**

■ **الحق في الراتب:** الراتب هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف كل شهر طبقاً لما تقضي به الأحكام المقررة لذلك، و في نظام السلك الوظيفي الذي تأخذ به الجزائر فإن المرتب ليس مقابلاً للعمل الذي يؤديه الموظف، و إنما غالباً ما تغلب عليه صفة النفقة التي تمنح له لتمكينه من العيش على نحو لائق، و أن يتمكن بذلك من تخصيص جهده و وقته للقيام بأعباء الوظيفة العمومية، و يترتب على هذا الاعتبار أن المرتب يدفع في فترات منتظمة، و في نهاية كل شهر، كما يترتب عليه أيضاً أن تراعى في تقديره اعتبارات أخرى خاصة بمكانة الموظف الاجتماعية و المظاهر التي تحتاج إليها، و لذلك يقترن المرتب بمبالغ أخرى متصلة بالوظيفة يمنحها الموظف في صورة بدل انتقال تقع على عاتق الموظف و يترتب على صفة النفقة الغالبة على المرتب ضرورة حمايته و ضمان اعتماد الموظف عليه ليعيش منه، و عدم حرمانه منه إلا في الأحوال الاستثنائية، و يحدد الراتب بالاستناد إلى الرتبة أو الدرجة، و ذلك حسب الأرقام الاستدلالية المقابلة لكل صنف من أصناف الموظفين و لكل درجة من درجاتهم، و قد نصت على الحق في الراتب المادة 32 من الأمر رقم 03-06 للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب.

■ **الحق في الحماية:** لقد أقر المشرع الجزائري للموظف الحق في تمتعه بحماية الدولة من أجل ضمان تفرغه للقيام بأعباء الوظيفة التي كلف بها، مما يحقق استفادة الإدارة العمومية من خدماته على أكمل وجه، و قد نصت المادة 30 من الأمر 03-06 أنه على الدولة أن تتكفل بحماية موظفيها من جميع أنواع التهديدات و الإهانات و الشتم و السب و القذف و التهجم الذي قد يتعرضون له أثناء تأديتهم لمهامهم و إصلاح الضرر الذي قد ينجم عن ذلك عند اللزوم، فالدولة تحل محل الموظف و تطالب له بكل حقوقه موفرة بذلك عليه مشقة اللجوء إلى المحاكم و ما على الموظف في حالة تعرضه لأي اعتداء و من أي نوع أن يبلغ رئيسه بالاعتداء الذي وقع عليه و صاحبه حتى يتسنى لرئيسه مزاولة الإجراءات القانونية ضد المعتدي، هذا و تضيف المادة 31

من نفس الأمر أن الإدارة العمومية ملزمة بحماية موظفيها من العقوبات المدنية التي قد يتعرضون لها في حاله ما إذا ارتكب أحدهم خطأ في الخدمة و تعرض إلى متابعة قضائية، و لكن هذه الحماية تكون فقط في حالة ما إذا كان الخطأ متعلقاً بالخدمة أما إذا كان الخطأ شخصياً و ليس له علاقة بالخدمة، فالإدارة ليست مسؤولة عن حمايته.

■ **الحق في العطل:** الموظف بحاجة إلى الخلود إلى الراحة و ذلك من أجل تجديد نشاطه، كما أن هناك ظروفًا اجتماعية أو علمية أو مرضية قد تطرأ عليه تجعله في حاجة إلى عطلة، ضف إلى أن المصلحة العامة للجهة الإدارية تقتضي في بعض الأحيان منح الموظف فترة من الراحة، و قد راعى المشرع الجزائري في قانون الوظيفة العمومية كل هذه الاعتبارات و لذا نجد المادة 39 من الأمر رقم 06-03 تنص على حق الموظف في الحصول على العطل و هي أنواع: العطل السنوية، الاستثنائية، المرضية العطلة الأسبوعية، و هذه العطل غالباً ما تكون مدفوعة الأجر.

■ **الحق النقابي و الحق في الإضراب:** لقد اعترف المشرع الجزائري للموظفين بالحق النقابي لأن يتمتع بهذا الحق يعتبر ممارسة لحرية أساسية تكفلها الدساتير لكل الأفراد، و يتمثل دور النقابات في توفير الضمانات اللازمة للموظفين في المجالات المختلفة و الدفاع عن مصالحهم، و في هذا الشأن نصت المادة 35 من الأمر رقم 06-03 على: يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به و قد توسع الأمر رقم 03-06 في إقرار هذا الحق عن غيره من النصوص القانونية التي سبقت صدوره، حيث أن المشرع الجزائري كان حريصاً في نصوص المواد 26 و 27، 28، 29 على ضمان حرية الرأي للموظفين، و على ضمان عدم التمييز بينهم لأي سبب كان، و ضمان عدم تأثر حياتهم المهنية بسبب انتمائهم إلى تنظيمات نقابية أو جمعيات أو أحزاب سياسية، أو بسبب آرائهم قبل و أثناء عهدتهم الانتخابية. إلى جانب الحق النقابي اعترف المشرع الجزائري بحق الموظفين في الإضراب " فالإضراب هو سلاح ضروري للعمل النقابي و التعبير الأكثر وضوحاً عن الاحتجاج و رمز التضامن بين الموظفين و هو تحريك للرأي العام" و في هذا الإطار نصت المادة 36 من الأمر 06-03 على: " يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما".

■ **الحق في التكوين و الترقية:** لقد حث المشرع الجزائري على ضرورة خضوع الموظفين إلى دورات تكوينية من أجل تحسين مستواهم و بالتالي تحسين أداء الإدارة العمومية، كما أقر حق الموظف في الترقية هذا ما نصت عليه المادة 38 من الأمر رقم 06-03 للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية 3 دون أن ننسى حق الموظف في الترقية في الدرجة أو ما يعرف بالتدرج الوظيفي.

■ **الحق في الضمان الاجتماعي و الحماية الاجتماعية و التقاعد:** إلى جانب الحق في الراتب يتمتع الموظف بالضمان الاجتماعي و الحماية الاجتماعية و وفقاً لهذا النظام فإن الموظف إذا أصيب بمرض أو عجز عن العمل أو أُحيل على التقاعد فإنه يستفيد من منحة تساعده على العيش الكريم و في هذا الشأن تنص المادة 33 من الأمر رقم 06-03 على "للموظف الحق في الحماية الاجتماعية و التقاعد في إطار التشريع المعمول به.

■ **الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية و في توفير ظروف عمل مناسبة:** أقر المشرع الجزائري في نص المادة 34 من الأمر 03-60 حق الموظف في الاستفادة من مختلف الخدمات الاجتماعية هذا ما أكدته نص المادة 37 من الأمر رقم 06-03 التي جاء في مضمونها ضرورة توفير الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من أداء وظيفته بشكل جيد سواء ما تعلق بالظروف المعنوية أو المادية، فمحيط العمل يجب أن يكون صحياً، و يضمن السلامة البدنية و المعنوية للموظف.

■ **الحق في تحقيق العدالة و المساواة بين الموظفين و عدم التمييز بينهم:** نص المشرع الجزائري في المادة 27 من الأمر رقم 06-03 على عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب من الأسباب سواء تعلق الأمر بالتمييز على أساس الجنس، أو الأصل... الخ أو بسبب أي ظرف من الظروف الشخصية أو الظروف الاجتماعية.

#### ب- واجبات الموظف:

تتحدد واجبات الموظفين وما يتفرع عنها من المحظورات في إطار الفلسفة العامة للوظيفة باعتبار الوظائف العامة تكليف للقائمين بها، هدفها خدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة طبقاً للقوانين والنظم المعمول بها ، فإن أحل الموظف بهذه الواجبات ، يتعرض لجزاءات تأديبية عددها المشرع ورسم إجراءاتها وآثارها في نظام تأديبي متكامل. ومن أهم الواجبات المترتبة على الموظف نذكر منها ما يلي:

■ **الإلتزام بالخدمة:** 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. بمعنى الإلتزام القانوني بل يشمل كذلك احترام الإدارة وخضوعها هي بالذات إلى قواعدها القانونية كما يعني الإلتزام بالخدمة > مراعاة مصالح الدولة واحترام سلطة الدولة <.

■ **واجب التحفظ:** يعتبر التحفظ الوجه المقابل لحرية 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



العامّة والمناصب السامية خاصة لأنها ستكون في تناقص صريح مع هذه الفئة التي يقوم بتجسيد نشاط الحكومة في الميدان.

■ **واجب السر المهني:** حسب ما نصت عليه المادة 16 من الأمر 133/66: " يلتزم الموظف بالمحافظة على سر المهنة مهما كان المنصب الذي يشغله...". حيث تجب عليه أن لا يفشي محتوى أي وثيقة أو أي حدث بحوزته أو يطلع عليه بحكم ممارسة مهامه ، ولا يمكن للغير من الإطلاع عليه ما عدا ما تقتضيه ضرورات الخدمة ، كما يمنع إخفاء ملفات الخدمة وأوراقها ووثائقها وإتلافها أو تحويلها ، ولا يحزر أي عامل من السر المهني ولا يرفع المنع عنه عدى بموافقة كتابية من السلطة التي لها صلاحيات التعيين . كما أن إفساء الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته إذا كانت سرية بطبعها أو بموجب تعليمات تقتضي بذلك ، وهذا الإلتزام بالكتابة يظل قائماً حتى بعد ترك العامل للخدمة.

■ **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 عملاً خاصاً مربحاً إضافة إلى عمله باستثناء الأعمال 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 مستشاراً زيادة على المهام المسندة إليه.

وعملاً 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 .

#### ■ **الإلتزام بالطاعة والولاء :**

■ **الإلتزام بالطاعة:** إن الموظف مطالب بواجب الطاعة ، طاعة الرؤوس لمرءوسه السلمي 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 مطالبين بالإلتزام به أكثر في الممارسة اليومية لمهامهم . 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 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 المهنة التي تفرضها طبيعة العمل والمرفق ونظامه الداخلي.

▪ الالتزام بالولاء: أقر المشرع الجزائري في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 93 / 54 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.

### 3- شروط الالتحاق بالوظيفة الإدارية:

من المسلم به أن الإدارة وهي تباشر سلطتها في التعيين تضع أصولا و قواعد ومعايير تنظم بها التوظيف ضمانا لحسن الاختيار من أجل ضمان السير الحسن للإدارة، وعلى هذا فقد حدد المشرع شروطا للدخول أو الإلتحاق بالوظيفة الإدارية فنصت المادة 31 من المرسوم رقم 85- 59 المؤرخ في 23 مارس 1985 الخاص بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية المتعلق على الشروط العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية بنصها<sup>1</sup>:

#### أ- التمتع بالجنسية الجزائرية:

القاعدة العامة أن كل دولة تحتفظ بوظائفها للمواطنين وهذا لأنهم أكثر استحقاقا من غيرهم من الأجانب ويعتبرون أكثر ولاء لوطنهم، وتعتبر هذه القاعدة من عوامل تأمين وسلامة وأمن البلاد وتطبيقا لهذه القاعدة يكون للجزائري الأصل الحق الكامل للتعيين في الوظائف العامة.

<sup>1</sup>. رضوان خليفة، مرجع سبق ذكره، ص:64.

ونجد أن المشرع الجزائري في الأمر رقم 03-06 حصر التعيين في الوظائف العمومية للمواطنين وحدهم دون أن يشير إلى ما إذا كانت الجنسية أصلية أو مكتسبة. غير أن هناك بعض القوانين الأساسية الخاصة التي تنص عند الاقتضاء على شروط الأقدمية في اكتساب الجنسية الجزائرية للتعين في الأسلاك المدنية، فيشترط القانون لذلك سنتين كاملتين على الأقل من اكتسابه للجنسية الجزائرية، إلا أن الأمر رقم 133-66 الخاص بالقانون الأساسي للتوظيف العمومي الصادر سنة 1966، بين استثناءين اثنين لشرط مدة السنتين وهما<sup>1</sup>:

- الأشخاص الذين اكتسبوا الجنسية الجزائرية بسبب مشاركتهم في كفاح حرب التحرير الوطنية.
- الأشخاص الذين يتبعون الوظيفة العامة عند تاريخ صدور القانون الأساسي للوظيفة العمومية ويثبتون اكتسابهم للجنسية الجزائرية في 31 ديسمبر 1966

ومن المعلوم أن الجنسية الجزائرية يحكمها القانون الصادر بالأمر رقم 70-86 المؤرخ في: 10 ديسمبر 1970 المعدل والمتمم بموجب الأمر رقم 05-01 المؤرخ في: 27 فيفري 2005 والذي أخذ برابط الدم كأساس لاكتساب الجنسية الأصلية كما جاء في نص المادة 06 منه: "يعتبر جزائريا الولد المولود من أب جزائري و أم جزائرية"، كما أنه لم يهمل رابطة الإقليم فيما يخص الجنسية الجزائرية الأصلية، حيث نصت المادة 07 منه على: "يعتبر من الجنسية الجزائرية بالولادة في الجزائر:

- الولد المولود في الجزائر من أبوين مجهولين.
- الولد المولود في الجزائر من أب مجهول و أم مسماة في شهادة ميلاده دون بيانات أخرى تمكن من إثبات جنسيتها".

#### ب- التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والخلق<sup>2</sup>:

يشترط القانون في المترشح للوظيفة العمومية أن يكون متمتعا بجميع حقوقه المدنية غير منقوص منها، متوافر في شأنه حسن السيرة والأخلاق، ويمكن التحقق من تمتع الشخص بحقوقه المدنية من سلطات الأمن المختصة، والإطلاع على صحيفة سوابقه العدلية، ولإدارة الحق في أن تستخدم من الطرق ما تشاء لكي تتأكد من توافر هذا الشرط.

وما يلاحظ أن المشرع الجزائري اكتفى في الأمر رقم 03-06، على تمتع المترشح للوظيفة العمومية بالحقوق المدنية، مشيرا إلى وجوبية خلو شهادة سوابقه القضائية من الملاحظات التي تنتافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها.

<sup>1</sup> . تيشات سلوى، "أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، ص:70.

<sup>2</sup> . تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص:70-71.

### ت- مستوى التأهيل:

مستوى التأهيل يختلف باختلاف المنصب المطلوب شغله، وكذا باختلاف سلك أو رتبة أو صنف كل موظف، ومستوى التأهيل يثبت بشهادة معترف بها قانونا من طرف السلطات والمؤسسات المتخصصة، أو تكون عن طريق شهادة معادلة تسلم من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية أو إحدى مفيشياتها بناء على شهادة المعنى، حيث كلما كانت الوظيفة صعبة وذات مسؤولية كبيرة كلما تطلب ذلك مؤهلا أعلى، والعكس من ذلك صحيح، ويتم تحديد مستوى المؤهل ونوعيته في القوانين الأساسية الخاصة بمختلف الأسلاك والرتب.

### ث- شرط السن واللياقة البدنية المطلوبة<sup>1</sup>:

عادة ما تشترط قوانين الوظيفة العمومية في مختلف الدول حدا أدنى لسن المتقدمين لطلب التوظيف في الوظيفة العمومية، وقد نص المشرع الجزائري في المادة 78 من الأمر رقم 06 - 03 على الحد الأدنى للسن القانونية و المقدر بـ: 18 سنة كاملة، و يهدف المشرع من وراء تحديد حد أدنى للتوظيف في الوظيفة العمومية إلى حماية القصر من الاستغلال، و ضمان حقهم في التمدرس حتى سن 18 سنة هذا من جهة، و من جهة أخرى يهدف إلى تحقيق حد أدنى من الإدراك و النضج العقلي اللازم لتحمل أعباء العمل الوظيفي، و حتى تتحقق في شاغلي الوظيفة القدرة على تحمل المسؤولية و الجدية الكافية لتفهم الواجبات الوظيفية.

تتفق أنظمة الوظيفة العمومية على اشتراط خلو المترشح للوظيفة العمومية من الأمراض التي تعيق أداءه للعمل و تعطل مصالح المواطنين، المزمنة أو المعدية، أو العاهات الجسدية أو العقلية بسبب غيابه المتكرر و الناتج عن مرضه، و تتولى عادة لجنة طبية معاينة المترشحين للوظائف العمومية فالموظف كذلك يجب أن يكون خاليا من الأمراض المعدية حتى لا يشكل وجوده خطرا في نقل العدوى إلى زملائه في العمل من الموظفين أو المتعاملين معه من المواطنين، و تختلف درجة اللياقة الصحية المطلوبة حسب نوعية الوظيفة و طبيعتها واجباتها و مسؤولياتها، حيث تستلزم بعض الوظائف درجة عالية من اللياقة الصحية و البدنية مثل الوظائف ذات العمل الشاق، أو التي تحتاج إلى درجة معينة من قوة الإبصار لا ضرورة لها في وظائف أخرى...، في حين لا تتطلب بعض الوظائف سوى درجة متواضعة من اللياقة الصحية و البدنية، و في هذا الشأن نصت المادة 5/ 75 من الأمر رقم 3-06 على هذا الشرط، كما أشارت المادة 76 منه إلى ضرورة تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض الأسلاك، غير أن شرط اللياقة الصحية لا يعني استبعاد فئة ذوي الاحتياجات الخاصة من شغل الوظائف العمومية و إنما هو شرط عام مقيد بنصوص خاصة. وهنا نشير إلى أن المؤسسات و الإدارات العمومية لا بد أن

<sup>1</sup> . نيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص: 72-73.

تلتزم بتخصيص نسبة مئوية من المناصب لهذه الفئة و هي 1% وفقاً لما نصت عليه المادة 27 من القانون رقم 02 - 09 المؤرخ في 08 ماي 2002 ، و المتعلق بحماية الأشخاص المعوقين و ترقيةهم.

#### ج- الوضعية إزاء الخدمة الوطنية :

تعتبر الخدمة الوطنية واجب على كل الأشخاص الذكور المتمتعين بالجنسية الجزائرية والذين أكملوا سن 19 سنة كاملة، فهي مشاركة كاملة من طرف كل المواطنين في جميع المهام ذات المصلحة الوطنية في تسيير مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية واحتياجات الدفاع الوطني، وعلى هذا الأساس، فكل شخص مواطن لم يثبت مسبقاً وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية لا يمكن له الحصول على وظيفة في الإدارات المركزية للدولة والمصالح الخارجية التابعة لها وكذا في الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية<sup>1</sup>. غير أن هذا الشرط يخضع لبعض الاستثناءات، منها أنه يحق لبعض الأعوان المتعاقدين العمل في الوظيفة العمومية، وهذا في حالة الضرورة أو شغل منصب شاغر مؤقتاً بناء على تقرير تقدمه الإدارة المعنية بالتوظيف و صدور رخصة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية لفائدة العون المتعاقد.

#### 4- شروط تنظيم مسابقات التوظيف:

تتمثل هذه الشروط في مجموعة الإجراءات القانونية التي تتم قبل و أثناء و بعد إجراء مسابقات التوظيف، هذه الإجراءات لا يمكن الاستغناء عنها نظراً لما قد تساهم به في ضمان نجاعة العملية في ظل التنظيم المعمول به، والتي نذكرها فيما يلي:

##### أ- الشروط المسبقة:

على المكلف بتسيير الموارد البشرية عند التفكير بالقيام بعملية توظيف جديدة أن يراجع بعض الإجراءات المسبقة و التأكد من وجودها و هي:

■ **مخطط تسيير الموارد البشرية:** يجب أن يكون مخطط تسيير الموارد البشرية للإدارة الراغبة في فتح المسابقة، مصادقاً عليه من قبل الأطراف المعنية أي مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية.

■ **تسجيل العملية في مخطط تسيير الموارد البشرية:** إلزامية تسجيل العملية بوجود منصب أو مناصب شاغرة في الخانة الخاصة بنمط التوظيف المقصود في الجدول رقم 04 المتضمن التسيير التوقعي للموارد البشرية الخاصة بالإدارة المعنية.

■ **وجود فترة زمنية كافية:** إن آخر أجل لإعلان نتائج المسابقة من طرف اللجنة المكلفة بذلك هو تاريخ 30 نوفمبر من كل سنة معنية، و بالتالي يجب مراعاة تاريخ افتتاح المسابقة للتأكد من مدى إمكانية احترام المراحل الزمنية للمسابقة المقيدة قانوناً.

<sup>1</sup> . المادة 8 من الأمر رقم: 103-74 المؤرخ في: 15/11/1974 المتضمن قانون الخدمة الوطنية.

■ القرار الوزاري المشترك الذي يضبط الإطار التنظيمي للمسابقات على أساس الشهادات، الامتحانات و الاختبارات المهنية: و يحدد هذا القرار في محتواه بدقة، الرتب و الأسلاك المعنية بالمسابقة و أنماط التوظيف المخصص لها و المواد و معامل الاختبار الشفوي للنجاح.

■ القرار الوزاري المشترك الذي يضبط قائمة المنظمات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية: حسب الرتب و الاختصاص بالنسبة لكل قطاع حيث لا يمكن لأي منظمة تكوينية أن تقوم بتنظيم مسابقة ما لم يدرجها هذا القرار ضمن محتواه.

■ القرار الوزاري المشترك المتضمن برامج المسابقات و الاختبارات المهنية للاتحاق بالرتب الخاصة بكل إدارة عمومية أو قطاع عمومي معين: ويهدف هذا القرار إلى ضبط البرامج المخصصة لكل مادة و لكل رتبة من أجل تمكين المترشحين من المراجعة قبل إجراء الاختبارات الكتابية و الشفوية.

#### ب- الشروط الواجب توافرها لقبول المسابقة:

تتمثل الشروط الواجب توافرها لقبول المسابقة:

■ القرار أو المقرر المتضمن فتح المسابقة: على السلطة التي تمتلك صلاحية التعيين الراغبة في إجراء عملية التوظيف أن تبادر بأخذ قرار أو مقرر فتح مسابقة التوظيف (حسب الحالة ) شريطة توفر الشروط المسبقة.

■ تبليغ مصالح الوظيفة العمومية بالقرار: يجب على المسير تبليغ مصالح الوظيفة العمومية بقرار التوظيف في أجل عشرة (10) أيام من تاريخ التوقيع عليه، و ذلك لأن عدم تبليغه في الآجال المحددة سيجعل من الإجراءات اللاحقة التي ستتخذ في هذا المجال غير ملزمة على مصالح الوظيفة العمومية، مما يمكن أن يؤدي إلى عدم قبول هذه المسابقة و رفضها بسبب مخالفتها للإجراءات القانونية.

■ احترام المواد المخصصة للمسابقة و المعامل: يجب على المنظمة المخول لها إجراء المسابقة احترام المواد حسب الرتب المحددة قانوناً و معامل هذه المواد و الزمن المحدد لإجراء الاختبار مع احترام برنامج المسابقة.

■ احترام الفترة الزمنية: تختلف المدة المحددة قانوناً لتنظيم المسابقة من نمط إلى آخر و قد حددت الفترة بالنسبة للتوظيف وفقاً للمسابقة على أساس الشهادات، و التوظيف على أساس الفحوص المهنية بثلاثة 03 أشهر ابتداء من تاريخ الإعلان عنها، بينما لم تقيد بالنسبة للمسابقة على أساس الاختبارات و يشترط أن يكون الاختبار الشفوي بعد خمسة عشر (15) يوماً من إجراء الاختبارات الكتابية على الأقل و أن لا يتجاوز شهرين على الأكثر، كما يجب أن يكون الإعلان

عن الناجحين قبل 30 نوفمبر من كل سنة مالية معنية فهذا التاريخ يعتبر آخر أجل للإعلان عن النتائج النهائية لكل المسابقات.

■ **اجتماع اللجنة المكافئة بإعلان النتائج النهائية:** لا تعتمد النتائج المعلنة من قبل اللجنة في ظل غياب أحد أعضائها المحددين قانوناً، كما يجب أن يكون اجتماع هذه اللجنة خلال المدة المحددة قانوناً، و أن يكون المحضر المعد من طرف هذه اللجنة و المتعلق بالتحقق من كافة الإجراءات المتبعة خلال المسابقة منذ بدايتها و إلى نهايتها موقعا من قبل كل الأعضاء.

■ **دفتـر الشـروط:** إن دفتـر الشـروط يـخص بالتحديد المنظمات المخول لها قانونا تنظيم المسابقات و الاختبارات و الامتحانات المهنية و الفحوص المهنية و رغم أن المنظمات المختصة بتنظيم هذه المسابقات تم تحديدها بموجب قرار وزاري مشترك إلا أنه لا يمكن لها تنظيم هذه المسابقات لفائدة الإدارات و المؤسسات العمومية ما لم توقع على دفتـر الشـروط مع مصالح الوظيفة العمومية، و هذا طبقاً لما نصت عليه التعليمية رقم 05 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية و المؤرخة بتاريخ 10 أبريل 2006 و المتضمنة دفتـر الشـروط و الامتحانات المهنية.

إن دفتـر الشـروط يـسمح لمصالح الوظيفة العمومية بالقيام بأي عملية رقابة تخص المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية. و في مختلف مراحلها و على كل الوثائق التي لها علاقة بالمسابقة لاسيما تلك التي حددها دفتـر الشـروط، كما يسمح لمصالح الوظيفة العمومية بالقيام بعمليات مراقبة فجائية لدى المراكز المعنية بتنظيم المسابقات، و ذلك للتأكد من مدى احترام القواعد المنصوص عليها في دفتـر الشـروط، و بذلك يكون الهدف من وضع هذا الدفتـر هو إضفاء فعالية أكبر على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.

### **المطلب الثالث: طرق التوظيف في الوظيفة العمومية**

يعتبر نظام المسابقات من أكثر الطرق شيوعها في شغل الوظائف العمومية و من أفضلها خاصة إذا تم الالتزام بالدقة و الأمانة في القيام بهذه المسابقات لأن هذا سيؤدي إلى تحقيق مبدأى الجدارة و المساواة بين المواطنين، كما سيؤدي إلى تزويد الإدارة العمومية بأفضل الموظفين و أكفئهم، و قد كان أول تطبيق لنظام المسابقات في مجال الوظيفة العمومية منذ فجر التاريخ في عصر إمبراطورية الصين القديمة، التي كانت تقوم بإجراء مسابقة عامة تشمل مجموعة من الامتحانات الكتابية، و العملية، و الشفوية، و التي تهدف للكشف عن أفضل المترشحين. و يقوم نظام المسابقة على اختيار الموظفين من بين عدد من المترشحين الراغبين في تولي أحد الوظائف العمومية الشاغرة و المعلن عنها بعد إجراء امتحان تقوم به هيئة إدارية متخصصة أو الجهة المراد التعيين فيها، و يتم التفاضل بين المتسابقين على أساس نتيجة الامتحان التي تثبت صلاحية الفائز لتحمل واجبات الوظيفة العمومية المراد شغلها، و يكون الاختيار وفقا للترتيب التنازلي لنتائج المتقدمين لإجراء المسابقة.

يعتبر التوظيف الخارجي أحد أهم المصادر المعتمدة في توفير موظفين يمتلكون الكفاءات و المؤهلات الضرورية لشغل مناصب العمل الشاغرة ، كما أنه من بين العوامل الأساسية المؤثرة على أداء المؤسسات والإدارات العمومية التي تسعى دائما للبحث عن أفكار جديدة ومؤهلات متخصصة ، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى كيفية تنظيم هذا النوع من التوظيف في ظل الوظيفة العمومية في بلادنا.

- مسابقات على أساس الاختبارات.
- مسابقات على أساس الشهادات.
- الفحوص المهنية.

### 1- إجراءات التوظيف:

- إن نجاح عملية التوظيف تعتمد على إجراءات خاصة تقوم بها عادة مديرية الموارد البشرية:
- أ- **تحديد الاحتياجات:** وهي أول خطوة تقوم بها المؤسسة و ذلك بتخطيط القوى العاملة بها و الذي يسمح مستقبلا من الحصول على العدد الملائم من الموارد البشرية و يكون مصدره الاحتياج إما إستقالة أو تحويل أو تقاعد و هنا تلجأ المؤسسة عما للتوظيف الداخلي أو الخارجي و في كثير من الأحيان إلى كليهما.
  - ب- **فرز الترشيحات:** يقوم المترشح بإرسال طلب فيه كافة المعلومات الأساسية التي تساعد في عملية الفرز بما في ذلك : الاسم ، السن ، العنوان ، الشهادة العلمية ، الخبرة. بعد عملية الفرز تقوم المؤسسة بإجابة المترشح إما إيجابا أو سلبا.
  - ت- **المقابلة:** تعتبر من المقاييس الهامة التي تستخدم في الوقت الحالي للكشف عن مقدرة الفرد الحقيقية كما تسمح له بإعطاء أكبر قدر ممكن من المعلومات حول ماضيه المهني و عن تطلعاته المستقبلية و دراسة جوانب متعددة من شخصيته .
  - ث- **الإختبارات:** نتمكن عن طريق الاختبارات من الكشف عن مدى تلائم الفرد مع المنصب الذي سيشغله تطابق الخصائص المعرفية و العقلية و الحركية للمترشح.
  - ج- **التعيين:** بعد أن يمر الفرد على كل المراحل التي سبق ذكرها يصبح مؤهلا للحصول على المنصب الذي كان معروض فيتم تعيينه
  - ح- **المرحلة التجريبية:** بعد استلام الموظف الجديد عمله يمر على مرحلة تجريبية حيث يوضع تحت الملاحظة في فترة تدريبية قصد التأكد من مدى كفاءته و قدرته على القيام بالعمل الموكل إليه ، كما تسمح له بالتعرف على ظروف العمل و محيطه



ث- **التثبيت:** بعد نهاية المدة التجريبية بنتيجة إيجابية يتم تثبيت الموظف على أساس أنه يتمتع بكل المؤهلات العلمية و العملية ، بعدها يصبح الموظف متمتعا بكل الحقوق بما في ذلك تلك التي كانت مجمدة في الفترة التجريبية.

## 2- أنماط التوظيف:

### أ- نمط التوظيف الخارجي:

يقتضي المبدأ الدستوري المتمثل في المساواة للإلتحاق بالوظائف العمومية أن يتوقف التوظيف الخارجي في مختلف أسلاك ورتب الوظيفة العمومية على تنظيم المسابقات، وقد كرس هذا المبدأ فعلا بموجب أحكام المادة 80 من الأمر رقم 06-03 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي نصت على أن التوظيف يتم وفق الطرق التالية:

#### 1- المسابقة على أساس الإختبارات:

نصت تعليمة رئيس الحكومة رقم: 01 المؤرخة في 06 جانفي 2007 والمتعلقة بإعادة القوانين الأساسية الخاصة الجديدة على أنه يجب أن تشكل المسابقة على أساس الإختبارات الطريقة المفضلة من أجل إنتقاء المترشحين للإلتحاق بوظيفة عمومية. وعكس الإمتحانات التي يتوقف فيها النجاح على الحصول على معدل معين كما هو الشأن بالنسبة لامتحان الباكالوريا ، فإن النجاح في مسابقة سواء على أساس الإختبارات أو الشهادات يتوقف على ترتيب المترشحين في قائمة الناجحين التي يتم ضبطها على أساس الإستحقاق من قبل لجنة خاصة بالمسابقة.

#### 2- المسابقة على أساس الشهادات:

يخص التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من أجل الإلتحاق ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى الفوج (أ) المحدد بموجب المادة 8 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ويتم انتقاء المترشحين في هذه الحالة بناء على دراسة ملف الترشيح وكذا إجراء مقابلة ، مع اعتماد مبدأ الترتيب على أساس الإستحقاق كما تمت الإشارة إليه سابقا. وأكد المنشور المذكور ، على أن التقييم والإنتقاء يتم على أساس ملائمة شعبة اختصاص تكوين المترشح لمتطلبات الرتبة المراد الإلتحاق بها والتكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص، كما أن التقييم يتم على أساس الأشغال والدراسات المنجزة من قبل المترشح في نفس تخصصه، والخبرة المهنية المكتسبة، مع حساب تاريخ الحصول على الشهادة ونتيجة المقابلة مع لجنة الإنتقاء. وتفتح المسابقات المذكورة بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالوظيفة العمومية ووزير القطاع المعني، على أن تحدد من خلاله جملة الإجراءات القانونية المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 95-293 والمتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية والمتمثلة على وجه الخصوص فيما يلي:

- الأسلاك والرتب المعنية التي تجرى من أجلها المسابقات والإمتحانات طريقة التوظيف
- البرنامج المفصل للمسابقة أو الإمتحان ، والذي يجب إلحاقه بالقرار أو المقرر ، حسب الحالة المتضمن فتح المسابقة (عدد الإمتحانات ، مواضيعها، مدتها، معاملاتها والنقاط الإقصائية).
- الشروط القانونية للمشاركة (تكوين الملف).
- عدد المناصب المالية المخصصة وفقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية.
- الزيادات في النقط لفئات محددة من المترشحين، طبقا للتشريع الجاري العمل به.
- تاريخ ابتداء وانتهاء التسجيل، والعنوان الذي توجه إليه ملفات المترشح.
- مكان إجراء الإمتحان وعنوانه.
- طرق الإشهار(في شكل إعلانات).
- التشكيل النظامي للجنة المسابقات.
- شروط الطعن في النتائج.
- الأحكام المتعلقة بتعيين المترشحين الناجحين
- وتتم المسابقة أو الإمتحان تحت رقابة وإشراف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية المختصة.

### 3- الفحص المهني:

يهدف نمط التوظيف عن طريق الفحص المهني إلى تقييم قدرة المترشح على الممارسة الفعلية للمهام المنوطة ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي إلى الأفرج (ب،ج،د) المحددة بموجب المادة 8 من قانون الوظيفة العمومية. يتم الإشهار عن الفحوص المهنية عن طريق إصاق الإعلانات لهذا النمط من التوظيف على مستوى وكالة التشغيل و على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، و كذا مركز أو مراكز الامتحان.

### 4- التوظيف المباشر:

يقتصر نمط التوظيف المباشر على المترشحين الذين تابعوا بنجاح تكويننا متخصصا لدى مؤسسات التكوين المؤهلة قصد تحضير الإلتحاق بوظيفة عمومية.

### ب- نمط التوظيف الداخلي:

في هذا النوع من التوظيف تعتمد الإدارة في المناصب الشاغرة لديها، على ما تملكه وتزخر به من طاقات بشرية ، دون الاستعانة من جهات خارجية ولهذه الطريقة إيجابيات تخدم الأعوان الموظفين حيث تسمح لهم بالترقية المهنية مما يحفز الموظفين على البذل والعطاء والتفاني في العمل مما يخلق نوعا من التنافس إلا أنه تنافس شريف .

والملاحظ أن التوظيف الداخلي شأنه شأن التوظيف الخارجي فهو يحتم على الإدارة الاختيار باتباع المعايير والأسس الخاصة التي تضعها السلطة المخول لها .

حيث تجد الإدارة نفسها مرغمة على ذلك إذا ما كان لديها عدد هائل من الموظفين المعينين بهذه الترقية ، وعادة ما تلجأ الإدارة إلى أسلوب جدي ، بدأ العمل به في الدول المتقدمة في السنوات الأولى من الخمسينات ، وهو التدريب أثناء العمل فهو من الضروريات للمنظمات ، واكتساب الخبرة والممارسة الفعلية للعمل قد تؤهل الموظف الترقية إلى وظيفة ذات مسؤوليات وواجب أعلى من السابقة.

وكذلك من الطرق المتبعة في كثير من هذه المنظمات، اشتراط الترقية للموظف بنجاحه في دورة تكوينية أو تدريبية تقيّمها الإدارة باعتباره أن نجاحه يعتبر معيارا أو دليلا على كفاءته للترقية إلى وظيفة أعلى.

طبعا لمبدأ المسار المهني الذي يقوم عليه نظام الوظيفة العمومية فإن الموظف مدعو للإستفادة الترقية في الدرجات حيث نصت المادة 106 من الأمر 03-06 على أن الترقية في الدرجات هي الإنتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم . كما أنه يستحق الترقية في الرتبة خلال مساره المهني، بل أكثر من ذلك فإن الأمر يعد حقا بالنسبة لهذا الأخير بحيث نصت المادة 38 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أن للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية. كما نصت المادة 107 من الأمر 03-06 : تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالإنتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:

#### 1- عن طريق الامتحان المهني:

هذه الطريقة تعطي نوعا من التحفيز للموظفين الذين يرغبون في الارتقاء ، كما أشارت إليه المادة 34 من المرسوم 59/85، حيث يسمح للحاصلين حد أدنى من الخبرة المهنية (5سنوات) في حدود الشروط المنصوص إليها في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك من الالتحاق برتبة أعلى من تلك التي كانوا يشغلونها سواء عن طريق الأقدمية في السلك أو عن طريق أقدمية ممزوجة بالتكوين والإتقان.

#### 2- على أساس الكفاءة والاختيار:

تعتمد هذه الطريقة على امتياز وهذا ما أشارت إليه الفقرة الأولى من المادة 55 من المرسوم 59/85 التي نصت على الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط الأقدمية على الأقل (10سنوات) ويمكنهم إثبات الخبرة المهنية الكاملة. حيث ترمي الترقية الاختيارية إلى الالتفات إلى فئة أخرى من الأعوان الذين قضوا جزءا كبيرا من حياتهم العملية في الخدمة العامة والتي تحدد ما بين: 08 إلى 10سنوات .

حيث تمكن هذه الترقية بالالتحاق إلى رتبة أعلى ، إذ تضبط قائمة تأهيلية للترقية الاختيارية. ويمكن الارتقاء إلى منصب شاغر أعلى حسب المعايير التالية :

- ✓ الأقدمية .
- ✓ السن.
- ✓ عدد الأطفال .
- ✓ المشاركة في حرب التحرير.

### 3- عن طريق التأهيل المهني :

يعتبر التأهيل المهني ترقية استثنائية للموظف الذي أثبت تأهिला خاصا، فيقدر التأهيل عن طريق التسجيل في قائمة الكفاءة المهنية بعد إطلاع على ملف المعني. وبإعداد التقرير التفصيلي تعدده مصلحة المسيرة ويتم استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء قانونيا على أن تحترم نسبة الترقية عن طريق التأهيل المهني التي لا تتجاوز 05% من عدد المناصب المطلوب شغلها.

### 4- على أساس الشهادة:

وهي المخصصة للموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.

### 3- الطرق الخاصة للتوظيف:

هناك ثلاث طرق خاصة في عملية التوظيف يمكن أن نستعرضها في ما يلي :

#### أ- التوظيف إلى الوظائف العليا والوظائف النوعية:

إن هذا النوع من التوظيف يتم بشروط استثنائية ودون الحاجة لتدخل السلطة الحكومية بالتوظيف العمومية وهي التي تنفق مع بعضها البعض من حيث أن التوظيف يتم إليها بشروط استثنائية فأنها تعرف تباينا فيما بينها على النحو التالي:

- فالوظائف العليا هي تلك الوظائف التي توجد بين الوظائف الإدارية والوظائف السياسية نظرا لما تتطلبه من مؤهلات علمية وما تتضمنه من مسؤوليات خاصة ، وهي تقع في ميدان تتغلب فيه السلطة الرئاسية على الضمانات القانونية للموظف بحيث يبقى شاغلا في وضعية غير قادرة وقابلة للتبديل في كل مرة وذلك نتيجة حتمية للسلطة التقديرية الشاملة والكاملة والتي تتمتع بها الحومة إزاءها ، وخاصة في مجال التوظيف.
- ويكون التوظيف هنا على عناصر موجودة في الإدارة ، ولهذا فهي تعتبر ترقية ، فالتوظيف لهذه الوظائف العليا يقع في اختصاص السلطة السياسية التي تملك تقدير طريقة توظيف الإطار العالي من غير أن تكون الحاجة إلى الالتجاء لأسلوب المسابقات بنوعها .

■ أما الوظيفة النوعية فتختلف عن الوظائف العليا بحيث الأولى تتسم ببعض المسؤوليات الخاصة ذات طابع التقني ، كاحتفاظ بالتعيين فيها للأعوان التابعين لنفس الهيئات الوظيفية ، وهي قابلة للعزل كالوظائف العليا، ويتم التوظيف إلى وظائف نوعية طبقا للشروط التالية:

- ✓ أن يختار الأعوان المرشحون لها من بين موظفي الهيئة ذاتها .
- ✓ أن يتوفر المترشح إليها على أقدمية معينة في هذه الهيئة نفسها .

■ أن تكون له بعض المؤهلات التقنية المحددة في القانون الأساسي الخاص بكل هيئة على حدى ومن أهم الوظائف : وظيفة رئيس مكتب في بعض الإدارات ووظيفة مدير المصالح الجهوية بالولايات.

#### ب- توظيف المتقاعدون أو المؤقتين :

تلجأ الإدارة بغرض تسيير مرافقها إلى وسيلة التعاقد ، والواضح أنها قد تلجأ في ذلك إلى القانون العام وقد تختار استعمال أساليب القانون الخاص (المدني أو التجاري) .

يمكن للإدارة أن تستعمل عادة الموظفين حددت وضعيتهم بقانون (القانون الأساسي العام للوظيف العمومي)، ولكن يمكنها أن تستخدم أعوانا توظفهم عن طريق التعاقد الذي يخضع للقانون الإداري .

ومن هنا يمكن القول بأن المتقاعدين مع الإدارة الجزائرية هم أعوان عامون لا يخضعون لأحكام القانون المدني ولا لقانون العمل بل ينتسبون إلى الأعوان العموميين المؤقتين فذلك على اعتبار أن عقدهم مؤقت يوقع من طرف الجهة الإدارية المختصة والمتعاقد معها لمدة لا تزيد عن سنة قابلة للتجديد وبنفس شروط العقد السابق إن وجد .

فيمكن التتويه بأن هناك نوعان من المتقاعدين مع الإدارة ، هم المتقاعدون الشاغلين لوظائف مؤقتة وهؤلاء يوجدون في وضعية من وضعية عمال القطاع الخاص ، والمتقاعدون الشاغلون لوظائف دائمة وهم أعوان عموميين بحكم العنصر العضوي أو المادي وشغلهم لمنصب دائم ، غير أنهم ليسوا موظفين عموميين نظرا لصفة عقدهم المؤقت .

#### ت- التوظيف إلى الوظائف المحجوزة :

يراد بالوظائف المحجوزة أو كما عبر عنها المشرع الجزائري في المرسوم 144/66 بالوظائف المحفوظ بها ، كما عرفت بأنها : "وظائف معينة لا تحتاج عادة إلى تخصيص كبير أو إلى مستوى عالي من الكفاية الجسمانية ، تحجز فلا تسري عليها القواعد العامة في المنافسة فتخصص لوظائف معينة تكون قد تحملت قدرا كبيرا من ويلات الحرب ، ويكون التنافس على شغل هذه الوظائف دون غيرها " .

وفي الجزائر فقد بدأ التفكير في هذا التوظيف في الأشهر الأولى من الإستقلال، حيث صدر بهذا الخصوص عدد كبير من النصوص القانونية استهدفت تنظيم أوضاع قدماء المجاهدين والمساجين والمعتقلين والمناضلين وضمان حمايتهم الاجتماعية، ويعتبر المرسوم 144/66 من أهم ما صدر في هذا الشأن وذلك على الرغم من أنه عرف تعديلات هامة ضمن المرسوم 571/68 المؤرخ في 1968/08/19 والمتمم بالمرسوم 123/69 المؤرخ في 1969/08/18. ولقد نصت المادة الأولى من المرسوم 144/66 على ما يلي : " تحدد أحكام هذا المرسوم الحقوق الخاصة بأفراد جيش التحرير الوطني بالتعيين في الوظائف العمومية والترقية وإعادة الترتيب في هذه الوظائف".

وتجدر الإشارة هناك فرق بين التوظيف على الوظائف العادية والوظائف المحجوزة يتجلى كما يلي :

- إن التوظيف إلى الوظائف المحجوزة خاصة بفئة قدماء المجاهدين، ومن شاكلتهم من مناضلين
- المشرع الجزائري خفف من الشروط المطلوبة بالنسبة لهذه الفئة من المجتمع .
- إن إجراءات التوظيف إلى هذه الوظائف تختلف عن الإجراءات التوظيف العادية في العموم .

فبالنسبة لشرط السن الذي تنص عليه القوانين الأساسية يمكن تأخيرها لدى توظيف أعضاء جبهة التحرير بمقدار سنتين التي قضاها في الكفاح على أن لا يتجاوز 10 سنوات.

أما فيما يخص المؤهل العلمي أن تخفض مستوياتها حسب المرسوم 123/69 المعدل للمرسوم 537/68. كما يبقى من حق هذه الطائفة من المرشحين التقدم إلى المسابقات الخاصة بدخول إلى مراكز والمدارس الخاصة بالتكوين المهني ، وفي حالة عدم حصولهم على المعدل المطلوب فإنه يمكن قبولهم فيها بالرغم من ذلك ، وفي حدود الأماكن المعروضة شريطة أن يكونوا قد تحصلوا في المسابقة على المعدل 20/6.

### ث- التوظيف بطريقة الانتخاب :

إن هذه الطريقة ليست شائعة أو تستخدم مثل استخدام الطرق السابقة سواء في نظام التوظيف المفتوح أو المغلق، وإذا استعملت تكون بطريقة استثنائية ومحددة ، مثل : انتخاب القضاة في الولايات المتحدة الأمريكية وانتخاب عمداء الكليات الجامعية في مصر والجزائر مؤخرا، إذ نجد بعض العيوب التي تجعل من هذه الطريقة لا تلتزم بمبادئ الوظيفة العامة ، حيث لا يمكن للناخبين اختيار الموظفين ذوي الكفاءة والصلاحية لشغل الوظائف العامة وذلك نتيجة تأثرهم ببعض الاعتبارات الخاصة كالقربة والمصلحة الخاصة أو الشخصية ووقوعهم تحت الضغوط الانتخابية المختلفة .

### المبحث الثالث: التسيير التقديري للموارد البشرية في الجزائر

يعتبر التسيير التقديري بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من التحكم في المستقبل وتمارسه المنظمات على جميع المستويات، الإنتاجية منها والتسويقية والإدارية، كما تمارسه الإدارات العمومية في الجزائر، حيث تقوم بالتوقع بكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات، وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارج.

وذلك ما نصت عنه المادة 111 من الأمر 03-06: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى".

#### المطلب الأول: ماهية التسيير التقديري للموارد البشرية

##### 1- تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية<sup>1</sup>:

يرى كل من رايت وماكريداكيس أن: إستعمال مصطلح "التقدير" بصفة عامة يعبر الحالة التي ستكون عليها ظاهرة ما في المستقبل في ظل توفر شروط معينة وحدوث ظواهر أخرى مؤثرة فيها.<sup>2</sup> ويعرف التسيير التقديري للموارد البشرية حسب Mallet بأنه: "مجموع المناهج، الإجراءات والطرق التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف الاحتمالات المستقبلية للمؤسسة من أجل توضيح القرارات المتعلقة بالموارد"<sup>3</sup>.

كما عرف أيضا بأنه: التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات<sup>4</sup>.

كما يشير التسيير التقديري للموارد البشرية إلى: تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> . الأستاذ بن حبيب وزهية موساوي، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي: 27 28 فيفري 2013.

<sup>2</sup> . S.C. Wheel Wright, S. Makridakis, "Méthode de prévision pour la gestion", ed d'organisation, Paris, 1983 p:19 .

<sup>3</sup> . Dietrich Anne, Michel Parlier, les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: une technologie . visible?, disponible sur: <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007dietrich-parlier050.pdf>.p:6.

<sup>4</sup> [http://www.e-campus.ufc.dz/cours/attache\\_administration/GRH/INDEX.html](http://www.e-campus.ufc.dz/cours/attache_administration/GRH/INDEX.html) .

منير نوري، الدرس: تسيير الموارد البشرية،

<sup>5</sup> . عقون شراف، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص: 33.

وعليه يمكن القول أن التسيير التقديري للموارد البشرية يتناول بالأساس مختلف الجوانب التقنية والمنهجية والتنظيمية التي من خلالها يمكن لأي مؤسسة كانت أن تنتهجها في تسيير مواردها البشرية الآنية والمستقبلية، انطلاقاً من كون العنصر البشري يمثل مورداً حيوياً إلى جانب الموارد المالية والتقنية الأخرى.

## 2- أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية:

يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمنظمات الجديدة أو في حالة إعادة التنظيم أو التوسع في المؤسسات القائمة حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية والنقل على نتائج خطة الموارد البشرية وما تعبر عنه من عجز أو فائض في مختلف نوعيات ومستويات الموارد البشرية و تتلخص أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- يساعد التسيير التقديري للموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية... الخ
- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد.
- يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية حيز الزاوية في تسيير الموارد البشرية فهو يتم قبل الكثير من وظائف الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة من معرفة أسباب ترك الأفراد للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل

ومما سبق يمكن القول أن التسيير التقديري للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضاً في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر مهارات جديدة أو زيادة أو حذف تخصصات معينة، وليس معنى ذلك أن التسيير التقديري ليست له حاجة في حالة المؤسسات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات أخرى مما يتطلب توفير وإعداد الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظائف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص:90.

<sup>2</sup> . الأستاذ بن حبيب وزهية موساوي، مرجع سبق ذكره.



### 3- أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية:

- يمكن توضيح الأهداف المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية كما يلي<sup>1</sup>:
- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة.
- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية.
- التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والممكنة في الحاضر والمستقبل.
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو لبعض هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة للكشف عن العجز في بعض فئات العمل.
- التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية معينة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة.
- تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية من خلال التنبؤ بالفائض أو العجز في الأيدي العاملة، وتصحيح هذا الاختلال قبل أن يصبح أكثر تعقيدا في تسييره وأكثر تكلفة.
- توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للموارد البشرية بطريقة تسمح بالاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد.
- تحسين الصيرورة العامة للتخطيط بالمؤسسة.
- توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.

### المطلب الثاني: ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص التوظيف والترقية وحركة المستخدمين والتكوين والتحسين وإعادة التربص والإحالة على التقاعد، مع الأخذ في الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة، وكذا الأحكام التنظيمية والقانونية سارية المفعول.

<sup>1</sup> . مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، 1990، ص: 132.

## 1- تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إن المشرع الجزائري شرع و ابتداءاً من سنة 1995 في إصلاحات عميقة مست جوانب تسيير و تقويم الموارد البشرية بالمؤسسات و الإدارات العمومية تمثلت هذه التغيرات في : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 و الذي يعدو لوحة قيادة للموارد البشرية.

لذا، في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، فإن كل مؤسسة أو إدارة عمومية مطالبة بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية خلال كل سنة مالية جديدة.

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية. و يعرف بأنه: "وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية"<sup>1</sup>. وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي شرع في تطبيقه ابتداءاً من: 1995/07/01 إلى التخفيف من حدة المركزية في تسيير مستخدمي الوظيفة العامة من خلال<sup>2</sup>:

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

## 2- أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يكتسي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات و الإدارات العمومية لأنه يعمل على:

- توفير وسيلة تسيير تقديرية.
- تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية.
- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة، والشاغرة، والاحتياجات الجديدة) والتي من شأنها تحديد بصفة موضوعية التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات وذلك بغية

<sup>1</sup> . عقون شراف، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

<sup>2</sup> . التعليم رقم 240 م/ع/مع وع/ مؤرخة في 27 ماي 1995 ، تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي: 126/95.

- ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية قبل كل سنة معينة.
- تحديد المؤسسات والإدارات العمومية التي هي في حاجة إلى إنشاء إطار قانوني لتنظيمها.
  - تحديد الاحتياجات في التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية قصد عمليات تكوين حسب كل قطاع.
  - متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في إطار ترقية المستخدمين.
  - تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية.

### 3- أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية و النوعية، ويمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي:

أ- إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطورهم:

إن الإجراء الجديد الذي جاء به المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في: 29 أبريل 1995 والنصوص المحددة لتطبيقه التي تشرح كيفية العمل به، جاء بقصد التصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن إجراء التأشير الذي كان معمولاً به إلى غاية صدور هذا المرسوم وبغية تشجيع بروز نظرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة، يستلزم مراجعة إجراء ممارسة مراقبة الوظيفة العمومية لأكثر من سبب.

وعليه فإن هذا المخطط يسمح للإدارة بالوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة، المناصب المالية الشاغرة، الاحتياجات الجديدة) التي من شأنها تحديد بصفة موضوعية ودقيقة التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل، وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح التوظيف العمومي ومصالح الميزانية.

وكما هو معلوم فإن إجراء المراقبة اللاحقة التي تمارسها مصالح التوظيف العمومي المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 126/95، يهدف أساساً إلى وضع الأدوات الملائمة للتمكن من ضمان:

- التسيير التقديري للمستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية.
- التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العمومية.
- إعداد مخطط للشغل في المؤسسات والإدارات العمومية.

## ب- إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية:

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلا في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية.

في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين يتعين على المؤسسات والإدارة العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة والغرض من ذلك هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية ولاسيما فيما يتعلق بما يلي: التوظيف، التكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات، الترقية، الإحالة على التقاعد، ويرسل هذا المخطط السنوي للتسيير إلى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية خلال العشرة أيام التي تعقب تاريخ توقيعات القرارات المذكورة. وعليه يمكن القول أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أداة فعالة لتجسيد القطيعة بين التسيير التقليدي غير الفعال وبين التسيير التقديري الحديث الهادف إلى عصرنة الإدارات العمومية.

## ت- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم:

ويقصد بهذا تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة (قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والرتب، وإنهاء المهام والتدابير التأديبية). ومن أجل تحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين فإننا نجد أن مخطط التسيير السنوي يفرض عليهم احترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية، لا سيما فيما يخص احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا احترام شروط وكيفيات التنظيم، وسير الامتحانات والمسابقات المهنية، مع احترام شروط المستويات، الشهادات، السن، والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله، إلى احترام شروط وإجراءات العزل أو إنهاء المهام.

## 4- محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بما أن المرسوم التنفيذي رقم : 126/95 يعتبر الإطار القانوني الذي أوجد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتحديد كيفية العمل به من خلال النصوص التنظيمية التي تلت هذا المرسوم فإنه وتطبيقا للمرسوم المذكور أعلاه فقد أصدرت المديرية العامة للتوظيف العمومي وثيقة تعتبر نموذجا

لمخطط التسيير السنوي الذي يجب إعداده من قبل المؤسسات والإدارات العمومية عند تحديد التعدادات المالية والمصادقة عليها بالمشاركة مع مصالح الهيئة المكلفة بالوظيف العمومي.

وعليه فإن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتكون من ثلاثة عشر جدولا مقسمة إلى ثلاثة أجزاء<sup>1</sup>:

أ- **مضمون الجزء الأول لمخطط التسيير:** يفسر هذا الجزء التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية، ويتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 01 إلى 03، والمتعلقة أساسا بحالة التعدادات في المؤسسات والإدارات العمومية وذلك كما يلي:

- **الجدول رقم 01:** يضبط فيه كل المعلومات الخاصة بتعداد المستخدمين إلى غاية 12/31 للسنة المالية الفارطة، مع إظهار الأعداد حسب الصفات بما فيها أعداد الأعوان المؤقتين بالساعة أو اليوم.

- **الجدول رقم 02:** يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن ويجب هنا التأكد من صلاحية هاته اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء وتاريخ نفاذ صلاحيتها، وفي حالة إنقضاء عهدها يطلب منكم الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به لا سيما التعليمات الصادرة عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم: 67-99 المؤرخة في: 09/02/1999 المتعلقة بإنشاء، تجديد، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن.

- **الجدول رقم 02 مكرر 01:** تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتمدة.

- **الجدول رقم 02 مكرر 02:** تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة.

- **الجدول رقم 03:** جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بالامتحانات والمسابقات: يجب أن يبين هذا الجدول مجمل القرارات المتعلقة بتنظيم سيرورة الامتحانات والمسابقات المحددة في القوانين الأساسية.

ب- **مضمون الجزء الثاني من مخطط التسيير:** يضم مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية وكذا آجال إنجازها المخططة وفقا للسنة المالية، ويشمل الجداول الحاملة للأرقام من 04 إلى 07، وهذا الجزء يشكل مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية:

<sup>1</sup> . د. شنوفي نور الدين، "أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية"، الجزائر، 2011، ص: 32.

- **الجدول رقم 04 :** المخطط التوقعي للتوظيف للسنة الحالية : يبين هذا الجدول مجمل التعدادات المالية حسب الوظائف السامية العليا والمناصب العليا والأسلاك والرتب : مجمل المناصب المالية النظرية المؤشرة، المناصب المالية المشغولة، المناصب المالية الشاغرة.
- **الجدول رقم 05 :** الرزنامة التلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية : يعدد هذا التسيير عمليات التسيير المقررة خلال السنة المالية وذلك بتحديد التواريخ التوقعية لإنجاز هذه العملية.
- **الجدول رقم 06 :** يتعلق بالإحالة على التقاعد :يضمن هذا الجدول القوائم الاسمية حسب السلك والرتبة: عدد المحالين على التقاعد المقرر خلال سنة، التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد.
- **الجدول رقم 06 مكرر 01 :** يتضمن البيانات المتعلقة بالمستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية.
- **الجدول رقم 06 مكرر 02 :** يتضمن هذا الجدول البيانات المتعلقة بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الاحتفاظ بهم بعنوان السنة المعنية. مع العلم أن كل تأجيل في تاريخ الإحالة على التقاعد أو كل استدعاء لتوظيف محال على التقاعد لا يمكن أن يتم إلا بعد الحصول على رخصة استثنائية من المديرية العامة للوظيفة العمومية، واستشارة الإدارة المركزية.
- **الجدول رقم 07 :** مخطط توقعي لتنظيم التكوين وتحسن المستوى وتجديد المعلومات : يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب كل عملية تكوين خارجي أو داخلي وتحسين المستوى أو الرسلكة : تاريخ الدخول، عدد الأعوان، مدة التكوين.
- **مضمون الجزء الثالث من مخطط التسيير:** يجسد هذا الجزء درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير ودور هيئات المراقبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، ويشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 08 إلى 13 ، والتي تتعلق أساسا بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية:
- **الجدول رقم 08 :** جدول حركة الموظفين : يحضر هذا الجدول في 31 ديسمبر لكل سنة، يجب أن يبين عن طريق الرتب والأسلاك : التعدادات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من السنة، حركة الموظفين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات العمومية ومجموعها الفرعي المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة الموظفين.
- **الجدول رقم 09 :** جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين لكل سنة : يبين هذا الجدول المحدد في 31 ديسمبر للسنة الحالية عدد الأعوان المتعاقدين والمؤقتين حسب الوظيفة ومنصب العمل والتصنيف.

- **الجدول رقم 10 :** استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقة يبين هذا الجدول الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق المسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني حسب الأسلاك والرتب : مراجع قرار تنظيم المسابقة للامتحان أو الاختبار المهني، طريقة نشر تنظيم مسابقة الامتحان أو الاختبار المهني، عدد المناصب المفتوحة، تاريخ جلسة لجنة انتقاء المترشحين، عدد المترشحين، عدد المترشحين المقبولين، تاريخ إعلان الاختبار، تاريخ محضر القبول النهائي، مرجع وتاريخ القرار المتضمن إعلان النتائج، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول.
- **الجدول رقم 11 :** استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية للتسجيل في قائمة التأهيل : يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب مجمل الإجراءات المتعلقة بكل عملية اختيارية أو حسب الكفاءة المهنية ... عدد المناصب المفتوحة، عدد المناصب المخصصة للترقية الاختيارية أو عن طريق الكفاءة المهنية، إشهار المناصب الجديدة، مرجع قائمة التأهيل، تاريخ جلسة لجنة المستخدمين، إعداد المترشحين المقبولين.
- **الجدول رقم 12 :** استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين : يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين (للاتحاق بالتكوين) حسب الرتب والأسلاك : مجموع التوظيفات (الداخلية والخارجية)، تنظيم مسابقات الالتحاق بالتكوين، مرجع قرار تنظيم المسابقات، إشهار تنظيم المسابقات، مجموع المناصب المفتوحة، لجنة انتقاء المترشحين، تاريخ اجتماع اللجنة، عدد المترشحين المسجلين، عدد المترشحين المقبولين، النجاح النهائي، تاريخ محضر النجاح، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول، مؤسسات التكوين، مدة التكوين.
- **الجدول رقم 13 :** استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة : يبين هذا الجدول حسب الرتب والأسلاك : مجموع المناصب المفتوحة، التوظيفات التي تمت. ونشير هنا إلى أن هذه الجداول قد خضعت للتغيير في عديد من المرات من حيث الأشكال وتسمية الجداول، إلا أن هذا التغيير لم يمس محتواها.

##### 5- دراسة أهم العمليات الواردة فيه (عمليات التسيير):

سنحاول التفصيل في أهم العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كالاتي :

أ- **التوظيف :** اصطلاحا هو شغل الوظائف الخالية سواء بالتعيين أو الترقية.

إن اقتناء الموارد البشرية هو استحضارها بالكمية والنوعية المطلوبة لإنجاز أعمال المنظمة ؛ فالهدف الرئيسي لإدارة الأفراد هو إعداد الأفراد الملائمين لأعمال المؤسسة، ولن يتم ذلك إلا من بعد التعرف على طبيعة أعمالها ودراسة المواصفات الخاصة بكل وظيفة ومن ثم تقييم الأعمال والتعرف على عددها والبحث عن مصادر الحصول عليها.

ب- التكوين : يهدف نشاط التكوين إلى توفير فرص اكتساب الفرد التي تزيد من قدرته على أداء عمله، حيث تحتوي وظيفة التدريب على ثلاثة قرارات رئيسية :

- تحديد الحاجة إلى تدريب
- اختيار وتنظيم وسيلة التدريب المناسبة.
- تقييم برامج التدريب.

وينقسم التكوين إلى : تكوين داخلي وتكوين خارجي ؛ فالتكوين الداخلي ينقسم بدوره

إلى قسمين :

- تكوين داخلي بعيد عن العمل ؛ أي من خلال مراكز تكوين أو قاعات تابعة للمنظمة، وهذا النوع غير معروف في الإدارات الجزائرية.
- تكوين داخلي أثناء العمل.

أما التكوين الخارجي فهو أقل تكلفة من التكوين الداخلي إضافة إلى مزايا أخرى.

ت- الترقية: وهي اختيار أكفء الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري. وتهدف سياسة الترقية في ميدان الوظيفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- محاولة اجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة.
- إيجاد شعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخولهم.
- رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف العمل عن طريق ضمان ترقية أفضل المرشحين إلى الوظائف العليا الخالية الذين تؤهلهم خبرتهم وكفاءاتهم لشغلها.
- إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد أملا في الترقية.

وعموما تتبع الترقية إحدى الأسس الآتية :



- الترقية على أساس الأقدمية.
- والترقية على أساس الكفاءة.
- والترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا.

ث- **النقل**: وهو نقل الموظف داخل المنظمة من وظيفة إلى أخرى تتساوى مع سابقتها من حيث المركز والمسؤولية والأجرة، وقد يصبح النقل أحيانا تغييرا في المركز الوظيفي والمسؤولية.

من الممكن تصنيف أهداف النقل كالاتي :

- ✓ النقل بغرض تحسين الأداء.
- ✓ النقل بغرض إعادة توزيع القوة العاملة في المنظمة.
- ✓ النقل بغرض الإحاطة بأعمال المنظمة.
- ✓ النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة.
- ✓ النقل العلاجي نظرا لعدم مقدرة الموظف على أداء العمل المطلوب.
- ✓ الحركية الجغرافية.

ج- **التقاعد**: يعتبر التقاعد حق شخصي يستفاد منه مدى الحياة.

وتتمثل الحقوق الممنوحة للتقاعد فيما يلي :

- معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العامل للذات ويضاف إليه زيادة عن الزوج المكفول.
  - معاش منقول يتضمن : معاشا للزوج الباقي على قيد الحياة -معاشا لليتامى -معاشا للأصول.
- وفيما يخص شروط الحق في المعاش فإنها تتوقف وجوبا استفادة العامل مع معاش التقاعد على

استيفاء الشرطين الآتيين :

- بلوغ ستين (60) سنة من العمر على الأقل، غير أنه يمكن إحالة العاملة على التقاعد بطلب منها ابتداء من الخامسة وخمسين (55) سنة.
- قضاء خمس عشرة سنة على الأقل في العمل.

يتعين على العامل (ة) الاستفادة من التقاعد أن يكون قد قام بعمل فعلي يساوي على الأقل

نصف المدة المشار إليها أعلاه، مع دفتر اشتراكات الضمان الاجتماعي.

### المطلب الثالث: خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه وتنفيذه:

#### 1- خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إن عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية شديدة التعقيد، بسبب كثرة العناصر المتداخلة في إعداد مخططات التسيير السنوية التي تعتبر محصلة عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا أنه يمكن تحديد هذه الخطوات بإيجاز فيما يلي<sup>1</sup>:

#### • الخطوة الأولى: جرد المتاح من الموارد البشرية

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

- القائمة الاسمية: هي عبارة عن وثيقة إدارية سنوية، تضبط من خلالها المؤسسة قائمة موظفيها بحسب الأسلاك والرتب والأشخاص الأسماء (التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة، مما يمكن القائم بالتخطيط من معرفة وبصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك والرتبة التي ينتمي إليها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل المؤسسة باعتبارها تظهر آخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق ونشير هنا إلى أن القائمة الاسمية هي وثيقة تحررها المؤسسة المعنية وتؤشر عليها مصالح المراقبة المالية التابعة لها.

- حصيلة التشغيل: هي وثيقة إدارية سنوية أيضا تعدها المؤسسة في نهاية السنة وترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيفة العمومية وتسمح هذه الوثيقة بالتسيير الجماعي للموظفين ومعرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية وكيفية شغلها (طرق التوظيف) (وطبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد، مؤقت)، وكذلك الفئات الاجتماعية من حيث السن والجنس... الخ.

وحصيلة التشغيل وثيقة إدارية نموذجية يتم إعدادها بصفة قانونية، وهي هامة وغنية بالمعلومات التي تسمح بجرد الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، الأمر الذي يوجب تقييمها ودراستها بعناية.

#### • الخطوة الثانية: تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:

إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ليس من صلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية، بل كل مؤسسة أو إدارة عمومية تقوم بتقدير احتياجاتها بصفة إنفرادية، ولها الحرية في اختيار أسلوب التقدير المناسب ولعل من الأساليب الشائعة هي التخمين والمقارنة مع الوضعيات السابقة، وذلك

<sup>1</sup> . إدريس تواتي، "التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيفة العمومي الجزائري)"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 178-181.

عن طريق استخراج الفوارق، بمعنى أن المناصب الشاغرة هي محصلة فرق المناصب المالية النظرية والمناصب المالية المشغولة.

وبعد تقدير احتياجاتها من القوى العاملة ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع احتياجات المؤسسات التي تشرف عليها وترفعها إلى وزارة المالية. وهنا يبرز دور المديرية العامة للوظيفة العمومية، باعتبار أن أهدافها وأهداف وزارة المالية مندمجة ومتكاملة، حيث تنشأ بين مديرية الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية (على مستوى وزارة المالية) علاقة وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الإحترام الصارم للصلاحيات الخاصة لكل منهما. وقصد تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية، تشرع كل من المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين النوعي والكمي، وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك في حدود الإعتمادات المحددة من قبل المصالح المختصة للميزانية والتي تجسد التوجهات السياسية العامة للدولة، ثم تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة وفقاً لشروط ومتطلبات تحددها بناءً على المعلومات التي تصلها عن المؤسسات التابعة لها، وبالتالي يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل مؤسسة وإدارة عمومية، وغالباً ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

#### • الخطوة الثالثة: إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

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

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

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

التعدادات المالية طبقا لأحكام التعليم رقم: 2503 / م و د / م ع م / المؤرخة في: 1993/03/09 المتعلقة بتسيير التعدادات، المعدلة والمتممة بالتعليم رقم: 2603 / م و د / م ع م / المؤرخة في 04 جويلية 1994 المتعلقة بنفس الموضوع، حيث واستنادا لقانون المالية لسنة 1993 ، نجد أن خلق أو تعديل المناصب المالية خلال السنة، لا يمكن إجراؤه إلا بعدما تعطى الإعتمادات اللازمة، وفي حالة التعديل، فإن المناصب الجديدة يجب أنت ساوي في كل الحالات، المناصب العملية، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبة من المناصب الملغاة . ونظرا للأجل المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية.

إن التعديلات التي تدخل على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على إثر حركة في التعدادات المالية لا تقتضي مشاورات بين مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية والمديرية العامة للميزانية، بسبب طابعهم التنظيمي أو القانوني، غير أن التعديلات في توزيع المستخدمين وتحويل المناصب المالية بسبب تأثيراتها على بيانات التأهيل والتعدادات وبالتالي على مخطط تسيير الموارد البشرية الذي تمت المصادقة عليه، تستوجب مشاورات بين المصالح المختصة للتوظيف العمومية والمصالح المختصة للميزانية، ولذا ينبغي على المراقبين الماليين عدم التأشير على هذه العمليات قبل إبداء المصالح المختصة للتوظيف العمومية رأيا حولها.

## 2- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه، كما هو منصوص عليه في التعليم الوزاري المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

وتتم المصادقة على مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي السابق الذكر، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للتوظيف العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهرا واحدا ابتداء من تاريخ إبلاغ هذه البيانات.

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

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

<sup>1</sup> . منير نوري، مرجع سبق ذكره.

### 3- مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

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

- مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين.
  - إرسال نسخة من كل القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين إلى مصالح الوظيفة العمومية.
  - عند الضرورة يتعين على مصالح الوظيفة العمومية الطلب من السلطة المعنية مراجعة قراراتها غير المطابقة للأحكام التنظيمية.
  - إزالة آثار المراجعة من طرف السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي.
  - إرسال القرار الجديد مرة أخرى إلى مصالح الوظيفة العمومية.
  - يمكن لمصالح الوظيفة العمومية مراقبة التنفيذ الميداني للمخطط داخل المؤسسة.
  - تقييم مستوى إنجاز مخطط التسيير خلال السنة المعنية و تقدير درجة تحقيق مخطط التسيير بالمقارنة مع التوقعات.
  - تقييم المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.
  - تحديد العراقيل التي يمكن أن تواجه تنفيذ مخطط التسيير وتحديد الأسباب، وذلك لأجل إيجاد الحلول المناسبة.
- وعليه يمكن القول أن لمصالح الوظيفة العمومية حق مراقبة تنفيذ المخطط السنوي للتسيير، حيث يتم التقييم المستمر لمستوى إنجاز المخطط خلال السنة، ومراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة، الأمر الذي يسمح بتسجيل النقائص في تسيير الموارد البشرية والتعرف على الصعوبات التي حالت دون إنجاز مخطط التسيير في الأجال المحددة واقتراح الإجراءات الضرورية لمعالجتها.

## خلاصة الفصل الأول

كان إهتمامي منصبًا في هذا الفصل منذ البداية على معرفة ماهية إدارة الموارد البشرية وذلك بعرض جملة من التعاريف، كما تم التطرق أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية مع إبراز أهم الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

كذلك حاولت إبراز دور إدارة الموارد البشرية كأداة لتفعيل التنمية المحلية، ثم إنتقلت للتعريف بالوظيفة العمومية في الجزائر وأهم عناصرها وشروط الإلتحاق بها ومختلف أنماط التوظيف الواردة في نص القانون الأساسي للتوظيف العمومي، بعد هذا قمت بتوضيح التسيير التقديري للموارد البشرية مع تحديد أهدافه وأهميته.

وقد انصب إهتمامي في الأخير على التعريف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مبينا أهم جداوله المكونة له، وخطوات إعداده والمصادقة عليه وتنفيذه.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

لبلدية مغنية لسنة 2014

## تمهيد الفصل الثاني

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من مفاهيم و مبادئ ومدى مطابقتها على أرض الواقع. و الذي بدوره يبرز أهم المناهج المستند عليها في الشق الميداني وذلك عن طريق منهج دراسة الحالة. لذا قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ خصصنا المبحث الأول لتقديم لمحة وجيزة عن بلدية مغنية، وتشكيل المجلس الشعبي وأيضاً التنظيم الهيكلي الإداري للبلدية.
- ✓ أما المبحث الثاني فقد تطرقنا للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية مغنية لسنة 2014، مع التركيز على جداول التسيير التقديري للموارد البشرية (الجدول رقم: 04 + الجدول رقم: 05).
- ✓ وأخيراً المبحث الثالث فخصص لدراسة مسابقة توظيف عون مكتب للإدارة الإقليمية تبعا لتوقعات إحتياجات الموارد البشرية لسنة 2014 على مستوى بلدية مغنية، مع تقييم التسيير التقديري للموارد البشرية في بلدية مغنية.



## المبحث الأول: بلدية مغنية

### المطلب الأول: لمحة عن بلدية مغنية

#### 1- نبذة تاريخية حول بلدية مغنية:

كانت مغنية عبارة عن قلعة أو ثكنة عسكرية إبان الاحتلال الروماني للجزائر وأطلق عليها اسم نوميروسسيروروم NUMERUS SYRORUM بمعنى "سير" نسبة إلى الجيوش التي جيء بها إلى المنطقة من بلاد الشام.

مغنية هي على اسم امرأة قيّمة وشديدة الورع من شدة إيمانها كانت تحج باستمرار سنويا تذهب مع قوافل الحجاج، وفي إحدى المرات توقفت القافلة في هذه المنطقة فأعجبت بها الحاجة مغنية إعجابا شديدا وعندما عادت من الحج قررت البقاء في هذا المكان والإقامة فيه، وفعلا بقيت فيه حتى ماتت وتركت سلالة من بعدها فتكونت القرية من حول بيتها في بادئ الأمر ثم حول قبرها، وحملت اسمها أيضا.

دخل الإسلام منطقة مغنية خلال القرن السابع ميلادي عن طريق البدو الرحل من القبائل العربية التي استوطنت المنطقة بحثا عن العيش والاستقرار.

الدخول الفرنسي إلى مغنية كان سنة 1836 م عن طريق الجنرال "بيدو" والذي أقام فيها ثكنة عسكرية على أنقاض ما تركه الرومان مع بعض الترميمات وحفر الخنادق، وغير الاسم "نوميروسسيروروم NUMERUS SYRORUM" (الثقيلة على اللسان) إلى لآلة مغنية عندما وجد قبة المرأة الصالحة قرب الثكنة وكان ذلك سنة 1844 م. وظلت المدينة "عسكرية" حتى سنة 1922 حين أسس أول مجلس بلدي ذي الأغلبية اليهودية حذفت كلمة "لآلة" واستبدل الاسم بـ: مغنية MAGHNIA حتى لا تكون له دلالة عربية.

#### 2- موقع بلدية مغنية:

تقع في الشمال الغربي على منبسط امتداد "أنجاد" وفي اتجاه مسالك الطرق التي تشق السهول المترامية الأطراف وجبال فلاوسن وسلسلة- ترارة طوماي- الممتدة إلى جبال بني زناسن نحو البحر الأبيض المتوسط شمالا وسلسلة جبال عصفور جنوبا، ونحو مدينة وجدة وتازة غربا، وتلمسان شرقا تتربع على مساحة 294 كم<sup>2</sup>، وبها كثافة سكانية تقدر بـ: 113 545 ألف نسمة حسب إحصائيات سنة 2008. مدينة مغنية إداريا يحدها شمالا: بلدية السواني، من الجهة الجنوبية بلدية بني بوسعيد، ومن الشرق بلدية حمام بوغرارة وغربا المغرب.

### المطلب الثاني: تشكيل المجلس الشعبي البلدي

أفرزت إنتخابات المجالس الشعبية البلدية ليوم: 29 نوفمبر 2012، عن مجلس بلدي متكون من ثلاثة وثلاثون عضوا منتخبا، حسب التشكيلات السياسية التالية<sup>3</sup>:

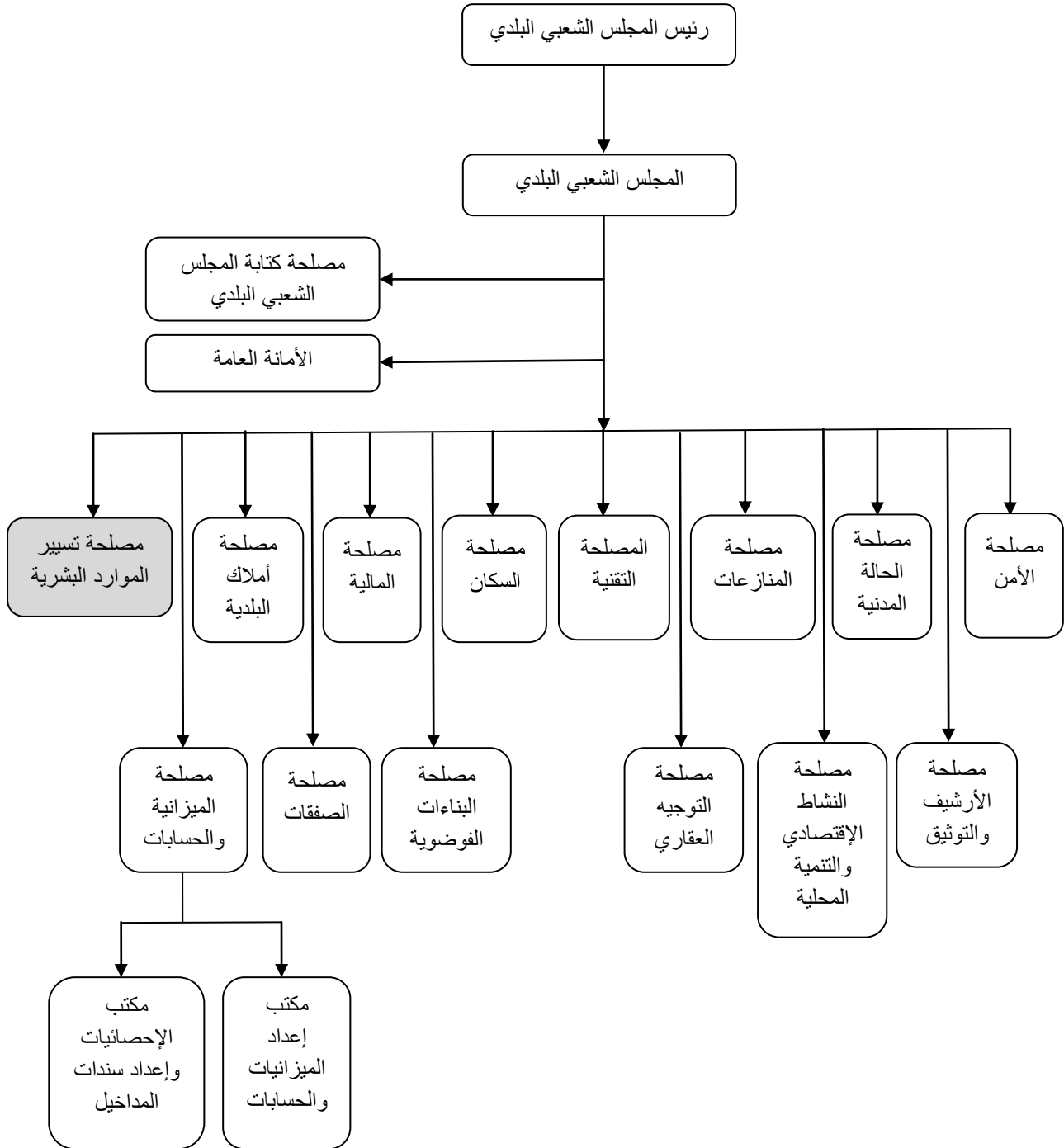
- ✓ حزب جبهة التحرير الوطني بـ: عشرة (10) أعضاء.
- ✓ التجمع الوطني الديمقراطي بـ: ثمانية (08) أعضاء.
- ✓ حركة مجتمع السلم بـ: ستة (06) أعضاء.
- ✓ الجبهة الوطنية الجزائرية بـ: خمسة (05) أعضاء.
- ✓ حزب العمال بـ: أربعة (04) أعضاء.

وطبقا للمواد 31، 32، 35، و36 من القانون البلدي 11-10 المؤرخ في: 22 جوان 2011 تم تشكيل ستة (06) لجان دائمة بالنسبة لبلدية مغنية وتم تكليف هته اللجان مع المرسوم التنفيذي رقم: 13-105 المؤرخ في: 17 مارس 2013 المتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي لاسيما المواد 38، 39 و40 منه، وهي كما يلي:

- لجنة الاقتصاد والمالية والإستثمار: من مهامها دراسة الميزانية (إعداد الميزانية الأولية) ترشيد النفقات، معالجة مختلف الملفات ذات الطابع المالي وتقديم الإقتراحات ( بخصوص المشاريع) للمجلس بغية المصادقة.
- لجنة الصحة والنظافة وحماية البيئة: تقوم هذه اللجنة بمتابعة جميع الملفات ذات الصلة بالبيئة والمحيط، وتقديم الرؤى بشأن السياسة العامة للبلدية في مجال النظافة وتطهير المحيط.
- لجنة تهيئة الإقليم والتعمير: من مهامها دراسة الجوانب التقنية لمختلف المشاريع، ومتابعة أشغال التهيئة ومراقبة منح الرخص البناء والتجزئة.
- لجنة الري والفلاحة والصيد البحري: تعالج هذه اللجنة انشغالات قطاع الفلاحة، متابعة عمليات الحرث والبذر، الحصاد والدرس، وجميع مشاريع الري.
- لجنة الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية والشباب: تقوم بدراسة ملفات المرشحين للاستفادة من منح الشبكة الإجتماعية وتشغيل الشباب، إعداد قوائم المسنين، إقتراح مبالغ الإعانات المالية لفائدة الجمعيات.
- لجنة السياحة والصناعات التقليدية: تعمل على ترقية التراث السياحي للبلدية والمحافظة على الآثار التاريخية، وتسويق الصناعات التقليدية بدعم الحرفيين وتخصيص محلات لفائدتهم.

<sup>3</sup> . معلومات من الدائرة

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي الإداري لبلدية مغنية



الشكل رقم (2.2): التنظيم الهيكلي الإداري لبلدية مغنية

## 1- الأمانة العامة: وتضم مكتبتين<sup>1</sup>:

### أ- مكتب البريد: يتكفل هذا المكتب بما يلي:

- ✓ مسك سجلات و دفاتر البريد الوارد و الصادر و الحفاظ على سريتها و سلامتها.
- ✓ السهر على تسجيل كل بريد صادر أو وارد إلى البلدية و منها ضمان إرسال البريد الصادر في أجاله المحددة و هذا بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- ✓ السهر على نشر اللوائح و التعليمات في أماكن الإشهار المخصصة لذات الغرض.
- ✓ ضمان متابعة و تقديم الردود على البريد من طرف المصالح.
- ✓ ضمان دراسة البريد الوارد بعد أخذ رأي رئيس البلدية ثم الأمين العام و توزيعه على المصالح.
- ✓ التكفل بتسيير المجمع الهاتفي إن إقتضى الأمر.

ب- مكتب الوسائل العامة: يباشر هذا المكتب جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات و التموين بقطع الغيار، و مسك سجلات المخزونات و السهر على حسن إستعمال العتاد.

## 2- مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي: وتضم مكتبتين:

- أ- مكتب العلاقات الخارجية: يقوم بتنظيم استقبالات المواطنين و توجيههم و إعلامهم، و إعداد بطاقة خاصة بمتابعة سير المداولات لتسهيل عملية تقديمها للمصالح المختصة و لكل من يهمه أمر مضمونها و للمنتخبين و سحب نسخ منها للمواطنين على حسابهم الخاص.
- ب- مكتب تسجيل المداولات و القرارات: يتم تدوين محاضر المداولات و قرارات المجلس الشعبي البلدي، و مسك سجل المداولات و السهر على الحفاظ عليها و ترقيمها و التكفل بتأشيرها من طرف رئيس المحكمة المختصة إقليمياً.

## 3- مصلحة الأرشيف و التوثيق: وتضم مكتبتين:

- أ- مكتب الأرشيف: يقوم بتنظيم أرشيف مختلف مصالح البلدية وفق القواعد المعمول بها في هذا المجال، و ضمان تزويد المصالح البلدية بالجرائد الرسمية و النصوص القانونية و التنظيمية وفقاً للحاجة.
- ب- مكتب التوثيق: دوره ترتيب و تنظيم مختلف الوثائق، و إنشاء بنك معلوماتي في مجال التوثيق و وضعها تحت تصرف مستخدمي البلدية.

<sup>1</sup>. معلومات من الدائرة

**4- مصلحة البناءات الفوضوية<sup>1</sup>: وتضم مكتبين:**

أ- **مكتب شرطة البناءات:** ومهمته محاربة البناء الفوضوي و القضاء على البناءات القصديرية بالتنسيق مع هيئة العمران.

ب- **مكتب شرطة البناءات المهدة بالإنهيار والبناءات المقلقة للراحة والمضرة بالصحة:** يشرف المكتب على عمليات التهيئة و التحسين العمراني وإعادة التأهيل للمباني العتيقة وضمان مراقبة المباني الأيلة للإنهيار.

**5- مصلحة الأمن: وتضم مكتبين:**

أ- **مكتب الإستقبال والتوجيه:** يقوم هذا المكتب باستقبال المواطنين وتوجيههم للمصالح المعنية كل حسب انشغاله، وذلك لتسهيل معاملات المواطنين وإنجازها في وقت قصير.

ب- **مكتب الأمن:** تقوم فرقة الأمن والسلامة بحراسة مرافق البلدية على مدار (24) ساعة وكذلك الأمن داخل مبنى البلدية على شكل ورديات بين أفراد الأمن.

**6- مصلحة المنازعات: وتضم مكتبين:**

أ- **مكتب المنازعات الإدارية:** يهتم بنشر ومتابعة النصوص القانونية والتنظيمية.

ب- **مكتب المنازعات القضائية:** يختص بإعداد العرائض القضائية ومتابعة منازعات البلدية أمام القضاء.

**7- مصلحة التوجيه العقاري: وتضم أربعة (04) مكاتب:**

أ- **مكتب الإشهار والعقار:** من مهامه تسجيل وإشهار شهادات الحيازة.

ب- **مكتب الإحتياطات العقارية (التطهير والتوجيه):** يعمل على جرد الأملك العقارية من أراضي ( فلاحية، رعوية، غابية، الصحراوية، العامرة والقابلة للتعمير، المساحات والمواقع المحمية) وثروات عقارية غير مبنية.

ت- **مكتب الترقية العقارية والإستثمار:** يشكل عدم استثمار الأراضي فعلا تعسفا في استعمال الحق، لذا فالإستثمار واجب على كل مالك حقوق عينية عقارية أو حائزها.

ث- **مكتب التنمية الريفية:** يقوم هذا المكتب بالتكفل بانشغالات ساكني المناطق الريفية للبلدية وتقديم الدعم المالي للفلاحين للإستقرار في أراضيهم والإستثمار فيها.

<sup>1</sup> . معلومات من الدائرة

**8- مصلحة النشاط الاقتصادي والتنمية المحلية<sup>1</sup>: وتضم أربعة (04) مكاتب:**

- أ- **مكتب الإدماج المهني للشباب:** يتم في هذا المكتب تحديد وضبط قوائم المستفيدين من الشبكة الاجتماعية وجهاز تشغيل الشباب، وتلقي ملفات الإدماج وضمن متابعتها.
- ب- **مكتب التكوين المهني:** يقوم هذا المكتب بإحصاء المتهنين وضمن متابعتهم بمراكز التكوين المهني على مستوى تراب البلدية.
- ت- **مكتب النظافة وحفظ الصحة:** يقوم هذا المكتب بعمليات تحليل ومراقبة مياه الآبار الفردية والجماعية، الحمامات والمرشحات، مراقبة نظافة المحلات التجارية والمواد الاستهلاكية المعروضة، والمؤسسات المستقبلية للجمهور، وتسيير المذبح البلدي، ونظافة الأحياء والشوارع وصيانة شبكات تصريف المياه وأخيرا رفع القمامات المنزلية.
- ث- **مكتب النقل والمرور:** يقع على عاتق هذا المكتب تحضير مخطط المرور على مستوى البلدية، وإنجاز ومراقبة إشارات المرور العمومية والسهر على صيانتها وأيضا منح قرارات المرور ورخص غلق الطرق.

**9- مصلحة السكان: وتضم أربعة (04) مكاتب:**

- أ- **مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية:** مكلف بتسيير عمليات الانتخاب وكذلك مراجعة القوائم الانتخابية السنوية، وكذا توزيع الاستدعاءات الخاصة بتأدية الخدمة الوطنية وإعداد الشهادات الإدارية الخاصة بالإحصاء والخدمة الوطنية.
- ب- **مكتب الشؤون الاجتماعية:** يتكفل بالمساعدات الاجتماعية للمسنين، المعوقين والعائلات المحرومة والتكفل بالمرضى عقليا.
- ت- **مكتب الشؤون الثقافية والرياضية:** حيث يعمل هذا المكتب على تنشيط القطاع الثقافي بالبلدية والسعي وراء تشجيع الرياضة داخل أوساط الشباب وتقديم الدعم للجمعيات الرياضية وإنشاء قاعات للمطالعة العمومية.
- ث- **مكتب الشرطة العامة:** يقوم هذا المكتب بالمصادقة على الوثائق، حركة السيارات والدرجات النارية، بطاقة التعريف الوطنية باستثناء البلديات التي يوجد بها مقر الدائرة شهادة عدم العمل، رخصة السياقة، ومتابعة ملفات إنشاء واستغلال مؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة.

<sup>1</sup> . معلومات من الدائرة

**10- مصلحة الحالة المدنية<sup>1</sup>: وتضم ثلاثة (03) مكاتب:**

أ- **مكتب مسك السجلات:** يتم تسجيل جميع عقود الحالة المدنية في ثلاثة (03) سجلات هي: سجل عقود الميلاد- سجل عقود الزواج- سجل عقود الوفاة، حيث يتكون كل سجل من نسختين، وقبل أن يتم العمل بها توضع بمكتب رئيس المحكمة قبل بداية السنة الجديدة لترقيمها والتأشير عليها من الصفة الأولى إلى غاية الصفحة الأخيرة، في الفاتح من كل سنة جديدة تمسك السجلات.

ب- **مكتب إصدار وثائق الحالة المدنية:** وظيفة هذا المكتب إصدار كل وثائق الحالة المدنية لطالبيها المؤهلين، والتصديق على التوقعات والوثائق المطابقة للأصل.

ت- **مكتب صيانة وإعادة كتابة السجلات:** يقوم بتجديد سجلات الحالة المدنية التالفة وصيانتها.

**11- مصلحة أملاك البلدية:** وتضم مكتبين:

أ- **مكتب إحصاء وجرد الممتلكات البلدية:** يقوم بإعداد الفهرس العقاري والجرد.

ب- **مكتب تسيير الممتلكات البلدية:** مكلف بتحرير العقود الإيجارية و تجديدها و متابعتها و كذلك القيام بجميع المشتريات، جرد الأملاك العقارية و المنقولة.

**12- مصلحة الصفقات:** وتضم ثلاثة (03) مكاتب:

أ- **مكتب إبرام الصفقات:** يقوم بإعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات، و تحرير الإعلانات والمناقصات والإستشارات ، وضمان نشر التعليمات و النصوص القانونية و تبليغها لأعضاء اللجان المختلفة للصفقات العمومية.

ب- **مكتب متابعة الصفقات:** يضمن المتابعة الإدارية و المالية للصفقات بما فيها تحرير شهادات رفع اليد على كفالات الضمان وحسن التنفيذ بعد استشارة المصالح المكلفة بمتابعة تنفيذ الصفقات، وإعداد المذكرات التحليلية والتقارير التقديمية لمشاريع الصفقات والاتفاقيات وتبليغها لأعضاء لجنة الصفقات.

ت- **مكتب الدفع وإعداد الحوالات:** مهمته إعداد الحالات المالية والمادية لجميع المشاريع بعد متابعة كل عمليات الإنجاز الجديدة من تسجيل المشروع إلى غاية غلقه، وذلك بهدف إعداد حوالات الدفع.

<sup>1</sup> . معلومات من الدائرة

**13- مصلحة تسيير الموارد البشرية:** وتضم مكتبين<sup>1</sup>:

أ- **مكتب الأسلاك الإدارية:** يقوم بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين الإداريين بداية من التعيين إلى غاية إنهاء علاقة العمل، وإنجاز جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه، وتحضير المخطط السنوي للموارد البشرية والسهر على تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والإختبارات.

ب- **مكتب الأسلاك التقنية:** نفس مهام المكتب السابق ولكن مع المستخدمين التقنيين في إختصاصات الإعلام الآلي، الهندسة المدنية، الهندسة المعمارية، البيولوجيا.

**14- مصلحة المالية:** وتضم ثلاثة (03) مكاتب:

أ- **مكتب المحاسبة:** من مهامه تنفيذ العمليات المالية الخاصة بقسم التسيير وتحضير الحوالات.

ب- **مكتب مخالصة العمال:** يتم بهذا المكتب إعداد وضبط الكشف السنوي للأجور وضمان تحيينه وتعديله وفقا لمدونة الأجور والنظم التعويضية، وضمان إرسال الوثائق المرتبطة بالتعويضات والأجور إلى مكتب تنفيذ الميزانية لإعداد حوالات الدفع المرتبطة بها.

ت- **مكتب تحصيل النفقات:** يقوم هذا المكتب باستيفاء جميع الرسوم المباشرة التي تفرضها البلدية وملاحقة تحصيلها بالطرق القانونية.

**15- مصلحة الميزانية والحسابات:** وتضم مكتبين:

أ- **مكتب إعداد الميزانيات والحسابات:** يتولى هذا المكتب ما يلي:

✓ التحضير لإعداد الميزانية الأولية و الإضافية و الحساب الإداري بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية و تحت إشرافه وهذا من خلال إعداد و تحضير الوثائق والقوائم التجميعية الضرورية لإعداد الميزانيات.

✓ التنسيق مع أمين الخزينة بصفة دورية لتحديد قيمة إنجازات النفقات والإيرادات و مطابقتها مع الإرتبطات المقيدة في الميزانية.

✓ إقتراح فتح الإعتمادات المالية في شكل إعتمادات مسبقة أو رخص خاصة وهذا حسب مجيئها قبل أو بعد إعداد الميزانية الإضافية بالإضافة، إلى إقتراح تحويل الإعتمادات المالية.

✓ إعداد الشهادات الإدارية المتعلقة بتوفر الإعتمادات وكذا التحويلات.

<sup>1</sup> . معلومات من الدائرة



ب- مكتب الإحصائيات وإعداد سندات المداخل: من مهامه:

- ✓ إعداد سندات التحصيل وأوامر بالدفع، ومتابعة عملية تحصيلها.
- ✓ ضمان المقاربة المالية بالتنسيق مع أمين الخزينة بصفة دورية ومنتظمة.
- ✓ التنسيق مع أمين الخزينة بصفة دورية لمتابعة عمليات الإنفاق والتحصيل.
- ✓ ضمان توفير و الاحتفاظ بالوثائق الإثباتية للنفقات و الإيرادات توافقا والمدة القانونية المعمول بها.

16- المصلحة التقنية: وتضم أربعة (04) مكاتب:

أ- مكتب الدراسات التقنية والهندسة المعمارية: يتم إنجاز المخططات الهندسية والمعمارية لمشاريع البلدية ودراستها من الجانب التقني قبل التنفيذ.

ب- مكتب الإنجاز والمراقبة والمتابعة: يعمل هذا المكتب على مراقبة عمليات إنجاز المشاريع والبرامج ومتابعة وضعيات المقاولين الحائزين على الصفقات وإعدادهم للوفاء بالتزاماتهم في حالة التأخير.

ت- مكتب الطرق والقنوات: يتكفل بشبكات الطرق والإنارة وقنوات التطهير والمياه الصالحة للشرب والقيام بصيانتها بصفة دورية.

ث- مكتب التعمير: يقوم بمنح رخص للهدم، البناء، التجزئة، التهيئة ومراقبة بطاقة المشاريع للمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير، ومخططات شغل الأراضي، وتسليم شهادات المطابقة وشهادات تقدم الأشغال، وأخيرا حفظ جميع التصاميم المتعلقة بالجانب التقني.

**المبحث الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية مغنية لسنة 2014**

**المطلب الأول: عرض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية مغنية**

**1- الوثائق الضرورية لإعداد المخطط ومناقشته مع مصالح الوظيفة العمومية:**

- القائمة الإسمية بتاريخ 31/12/....
- القائمة العددية بتاريخ 31/12/....
- قائمة المناصب المالية ( للميزانية) السنة الجديدة.
- قرارات اللجان متساوية الأعضاء.
- قرارات لجان الطعن
- القانون الأساسي أو القوانين الأساسية حسب الحالة.
- القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد إطار تنظيم المسابقات (المواد، المعاملات، النقاط الإقصائية).
- القرار الوزاري المشترك الذي يحدد المؤسسات المؤهلة لتنظيم المسابقات.
- بيان تسليم حصيلة الشغل للسنة السابقة.
- بيان تسليم نسخة من مخطط تسيير الموارد البشرية الجزء الثالث.

**2- ملحق يحدد آجال إجراء مختلف عمليات التسيير:**

- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قبل تاريخ 15 مارس.
- يجب تطبيق طلبات المراجعة الصادرة عن مصالح مفتشية الوظيفة العمومية، خاصة فيما يتعلق بإلغاء بعض المقررات أو تعديلها وهذا لتفادي الوقوع في تماطل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- تنظيم الإمتحانات والمسابقات في أجل 03 أشهر ، بعد إشهار المسابقة ، ويمكن تخفيض هذه الآجال الى شهر (01) واحد.

لذلك، فإنه يطلب من كل المسيرين بذل كل مجهوداتهم لإحترام التواريخ التالية:

- ✓ تنظيم كل عمليات التوظيف المبرمجة في الجدول رقم 04 من المخطط الأول ، قبل نهاية شهر جويلية.
- ✓ موافاة الإدارة المركزية المعنية لكل طلبات التجديد وتحويل المناصب في غضون شهر أوت كآخر أجل.

- ✓ يجب إحترام السلم الإداري عند الإرسال لكل الطلبات الموجهة الى الإدارة المركزية.
- ✓ يجب أن يرفق طلب تحويل المناصب بنسخة من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مصادقة عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية وليس الجدول رقم 04 فقط ، أما فيما يخص طلب تجديد المناصب المالية ، فإنه يتطلب إرفاقه بنسخ من مقررات التعيين والإخلاء للمناصب المراد تجديدها.
- ✓ تمكن الإدارة المركزية من إتخاذ ترتيباتها مع المديرية العامة للوظيفة العمومية ووزارة المالية خلال شهري أوت وسبتمبر ، بغية موافاتكم بالنتائج خلال شهر سبتمبر.

#### المطلب الثاني : قراءة مضمون المخطط

- إذاً، كما هو مبين في النموذج الخاص لمخطط الموارد البشرية فإننا نجد ما يلي :
- **الجدول رقم 01 :** يتعلق بهيكل تعدادات المستخدمين إلى غاية 2013/12/31، نجد في هذا الجدول تعداد الوظائف السامية والمناصب العليا (أمين عام ، رؤساء المصالح ورؤساء الفروع)، حيث أن عدد المناصب النظرية للوظائف والمناصب العليا هو (64) منصبا، في حين أن التعداد الحقيقي هو (19) منصبا بفارق (45) مناصب موزعة بين رؤساء الفروع ورؤساء المصالح.

#### الجدول رقم (2.2): هيكل التعداد إلى غاية: 2013/12/31

المناصب العليا	تعداد المناصب المالية	المناصب الحقيقية	الفارق
أمين عام	1	1	0
رئيس مصلحة	16	11	5
رئيس مكتب	43	7	36
رئيس فرع	4	0	4
المجموع	64	19	45

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ونلخص من خلال الجدول المكمل له الأسلاك والرتب بين للموظفين والمتعاقدين كل حسب القانون الأساسي المنظم له، وهم كآآتي:

**الجدول رقم (3.2): جدول تفصيلي لهيكل التعداد إلى غاية: 2013/12/31 خاص بالموظفين**

عدد النساء منهم	التعداد الحقيقي إلى غاية: 2013/12/31	السلك أو الرتبة	القانون الأساسي
-	02	متصرف إقليمي رئيسي	المرسوم رقم: 334/11 المؤرخ في: 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية
-	14	متصرف إقليمي	
-	02	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	
02	07	ملحق الإدارة الإقليمية	
01	14	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	
11	21	عون الإدارة الإقليمية	
13	23	عون مكتب للإدارة الإقليمية	
-	01	كاتب الإدارة الإقليمية	
04	05	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	
-	01	وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية	
01	01	مساعد وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية	
02	02	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	
-	0	مساعد مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	
04	08	تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	
01	05	تقني سام في الإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	
01	01	تقني سام الإحصائيات للإدارة الإقليمية	
-	01	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية	
01	02	مفتش رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	
01	01	مراقب رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	
-	01	رئيس الأعوان في النظافة والنقاوة العمومية	
-	64	عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية	
-	40	عون النظافة والنقاوة العمومية	
-	-	عون التنظيف والتطهير متعاقد بالتوقيت الكامل	
-	07	عمال المهن خارج الصنف	المرسوم رقم: 05/08 المؤرخ في: 2008/01/19 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين سائقي السيارات والحجاب
01	10	عمال المهن ص1	
15	17	عمال المهن ص2	
-	57	عمال المهن ص3	
-	08	سواق السيارات ص1	
-	04	سواق السيارات ص2	
58	319	المجموع	

**المصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

**الجدول رقم (4.2): جدول تفصيلي لهيكل التعداد إلى غاية: 2013/12/31 خاص بالمتعاقدين**

المتعاقدين							
عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة			عون التنظيف والتطهير متعاقد		
عدد النساء منهم	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	عدد النساء منهم	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	عدد النساء منهم	التوقيت الكامل
66	05	116	18	23	17	-	41
	المجموع: 121			المجموع: 40			المجموع: 41
المجموع الكلي للمتعاقدين: 202							

**المصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

يبين هاذين الجدولين مجموع التعداد الحقيقي الموقوف إلى غاية 2013/12/31 المقدر بـ (521) منصبا موزعة بين الموظفين والمتعاقدين والوظائف والمناصب العليا والأسلاك المشتركة والتقنية والمهنية، كما نلاحظ أن ثلث الموظفين يتبعون لسلك النظافة والنقاوة العمومية.

- **الجدول رقم 02:** يبين هذا الجدول الهياكل الاستشارية الداخلية (لجان المستخدمين ولجان الطعن، ملخصة ومبينة كما يلي:

**الجدول رقم (5.2): جدول تفصيلي للهيئات الاستشارية الداخلية**

ملاحظات	لجنة الطعن		لجنة المستخدمين		السلك أو الرتبة
	الحدود	المرجع	حدود الصلاحيات	مقرر الإنشاء	
لجنة الطعن منشأة على مستوى الولاية طبقا للمنشور رقم: 468 المؤرخ في: 1992/09/12	2015/10/24	2120 بتاريخ: 2012/10/25	2017/03/18	320 بتاريخ: 2014/03/19	الإدارة
			2017/03/18	321 بتاريخ: 2014/03/19	العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب
قرار مؤرخ في: 2008/07/19 المحدد لتشكيلة اللجنة التأديبية الإستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين			20158/09/03	496 بتاريخ: 2014/09/04	اللجنة التأديبية الإستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين

**المصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

- **الجدول رقم 02 مكرر 02** : متعلق بوضعية القضايا المتنازع فيها، ولا يحمل الجدول أية قضية متنازع فيها.
- **الجدول رقم 02 مكرر 03** : متعلق بوضعية الحالات التأديبية، والذي لا يحمل أية حالة تأديبية.
- **الجدول رقم 03** : جدول القرارات إطار خاص بالامتحانات والمسابقات، ونلاحظ أن هذا الجدول يحتوي على المرسوم التنفيذي رقم: 12/194 المؤرخ في: 25/04/2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، وقرار مؤرخ في: 23/04/2005 متعلق بكيفية تنظيم مسابقات العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، وكذا قرار مؤرخ في: 07/04/2008 قديمين في كيفية تنظيم الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان
- **الجدول رقم 04** : ويمثل هذا الجدول المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2014، حيث يبين توزيع المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي، وكذا عدد المناصب المالية المقدرة بـ (474) منصبا، وعدد المناصب المشغولة المقدرة بـ (359) منصبا، أي (115) منصبا شاغرا. فاعتمد في توظيف هذه المناصب ثلاث صيغ موضحة كما يلي في الجدولين التاليين:

**الجدول رقم(6.2): توزيع المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي لسنة 2014**

المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	
0	1	1	أمين عام
8	8	16	رئيس مصلحة
39	4	43	رئيس مكتب
4	0	4	رئيس فرع
<b>51</b>	<b>13</b>	<b>64</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ويمكن ملاحظة أن المناصب العليا المشغولة عددها (13) منصبا، أما عدد المناصب الشاغرة (51) موزعة بين رؤساء المصالح، المكاتب والفروع.

الجدول رقم (7.2): توزيع المناصب المتوقعة لسنة 2014

ملاحظات	الترقية إمتحان مهني	توظيف خارجي يجمع الصيغ	المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	السلك أو الرتبة
			0	2	2	متصرف إقليمي رئيسي
		9	9	14	23	متصرف إقليمي
3 ترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة		3	3	2	5	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
		4	4	7	11	ملحق الإدارة الإقليمية
			5	14	19	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
	5	5	10	21	31	عون الإدارة الإقليمية
1 نقل		6	6	22	28	عون مكتب للإدارة الإقليمية
			0	1	1	كاتب الإدارة الإقليمية
		5	5	5	10	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
			0	1	1	وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية
			0	1	1	مساعد وثائقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية
			0	2	2	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
الترقية الأعلى الرتبة الأعلى مباشرة		2	2	0	2	مساعد مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
1 تسوية وضعية		2	2	8	10	تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
		3	3	0	3	مساعد مهندس في التسيير التقني والحضري
			0	5	5	تقني سام للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
			0	1	1	تقني سام في الإحصائيات للإدارة الإقليمية
			0	1	1	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية
			0	2	2	مفتش رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
			0	1	1	مراقب رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
	6		6	1	7	رئيس الأعوان في النظافة والنقاوة العمومية
			0	64	64	عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية
		60 فحص مهني	60	40	100	عون النظافة والنقاوة العمومية
			0	41	41	عون التنظيف والتطهير متعاقد
			0	7	7	عمال المهن خارج الصنف
			0	10	10	عمال المهن من الصنف 1
			0	17	17	عمال المهن من الصنف 2
			0	57	57	عمال المهن من الصنف 3
			0	8	8	سائق سيارة من الصنف 1
			0	4	4	سائق سيارة من الصنف 2
المصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية			115	359	474	المجموع العام

- التوظيف الداخلي عن طريق الترقية- الإمتحان المهني : موزعة كما يلي:عون الإدارة الإقليمية (05) مناصب، رئيس الأعوان في النظافة والنقاوة العمومية (06).
- التوظيف الخارجي عن طريق مسابقة على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار أو الفحص المهني : (39) لسلك الإدارة وستون منصبا (60) خاص بعون النظافة والنقاوة العمومية.
- التوظيف عن طريق الترقية : وعدد المناصب (04) موزعة بين ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية (03) مناصب، ومساعد مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية (01) منصب.
- تسوية وضعية: تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية (01) منصب.
- نقل: عون مكتب للإدارة الإقليمية (01).
- الجدول رقم 04 مكرر: يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06 المؤرخ في 2006/07/15، حيث تم تحديد (90) منصبا شاغرا توفيت كامل بالنسبة للعقود محددة المدة.
- الجدول رقم 04 مكرر 01 : يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06 المؤرخ في 2006/07/15، وهذا نصها : يمكن، بصفة استثنائية، توظيف أعوان متعاقدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادتين 19 و20، في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا. حيث يبين الجدول عدم وجود أي منصب عمل للأعوان المتعاقدين.
- الجدول رقم 05 : ويمثل جدول بياني لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية بعنوان سنة 2014، يبين التواريخ التوقعية لعمليات التسيير لتوظيف المناصب، حيث حدد كل إجراءات التوظيف، النقل والترقية وتسوية الوضعية في شهر ديسمبر، نلخصها فيما يلي:



**الجدول رقم (8.2): جدول تلخيصي لمجمل عمليات التسيير المتوقعة لسنة 2014**

تاريخ تقديري للعمليات التسييرية					السلك أو الرتبة
عمليات أخرى	توظيف داخلي		توظيف خارجي		
	جدول الترقية	على أساس إمتحان مهني	على أساس الإلتقاء	على أساس الشهادة	
				ديسمبر	متصرف إقليمي
03 ترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة					ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
				ديسمبر	ملحق الإدارة الإقليمية
		ديسمبر			عون رئيسي للإدارة الإقليمية
		ديسمبر		ديسمبر	عون الإدارة الإقليمية
01 نقل				ديسمبر	عون مكتب للإدارة الإقليمية
				ديسمبر	كاتب الإدارة الإقليمية
				ديسمبر	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
01 ترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة				ديسمبر	مساعد مهندس دولة للإدارة الإقليمية
01 تسوية وضعية					تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
				ديسمبر	تقني سام للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
				ديسمبر	عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
		ديسمبر			رئيس الأعوان في النظافة والنقاوة العمومية
	ديسمبر				عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية
			ديسمبر		عون النظافة والنقاوة العمومية
	ديسمبر				عمال المهن خارج الصنف
	ديسمبر				عمال المهن من الصنف 1
	ديسمبر				عمال المهن من الصنف 2
	ديسمبر				عمال المهن من الصنف 3
			ديسمبر		عامل مهني من المستوى الأول
			ديسمبر		سائق السيارات من المستوى الثاني
			ديسمبر		حراس (متعاقدون)
			ديسمبر		عامل مهني من المستوى الثاني

**المصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

- **الجدول رقم 06 :** وهو جدول توقعي للإحالات على التقاعد بعنوان سنة 2014، ونلاحظ وجود أربعة (04) توقعات للإحالة على التقاعد، وفق القانون رقم: 12/83 المؤرخ في: 1983/07/02 المتعلق بالتقاعد، وواحدة (01) لم تستوفي الشروط القانونية. كما لاحظت خطأ في كتابة سنة صدور القانون المتعلق بالتقاعد.
  - **الجدول رقم 06 مكرر 01 :** ويمثل قائمة الموظفين المتقاعدين الذين استدعوا لإستئناف ممارسة المهام خلال سنة 2014، والملاحظ أنه لا يحمل أية معلومة.
  - **الجدول رقم 06 مكرر 02 :** ويمثل حالة الأعوان البالغين سن التقاعد والمحتفظ بهم قيد الخدمة خلال سنة 2014، والملاحظ أنه لا يحمل أية معلومة هو الآخر.
  - **الجدول رقم 07 :** يمثل المخطط التوقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات خلال سنة 2014، حيث لم يتم تحديد مراكز التكوين لـ: 04 ملحق الإدارة الإقليمية- 05 عون الإدارة الإقليمية- 05 عون مكتب للإدارة الإقليمية.
  - **الجدول رقم 08:** و يتضمن حركة الموظفين إلى غاية 2014/12/31 من سنة التسيير، لاحظت خطأ في المجاميع الخاصة بالذهاب النهائي، حيث تم تلخيصه كما يلي:
- الجدول رقم (9.2): جدول تلخيصي لحركة المستخدمين إلى غاية: 2014/12/31**

التعداد الحقيقي	الأسلاك
316	الموظفون
240	المتقاعدون
556	المجموع

**المصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

- **الجدول رقم 09:** و يتضمن وضعية تلخيصية للأعوان المتقاعدين لسنة 2014، مبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (10.2): جدول وضعية الأعوان المتعاقدين لسنة 2014**

عدد الأعوان المتعاقدين	ترتيب السلم الإداري	السلك أو الرتبة أو منصب العمل
39	01	أعوان التنظيف والتطهير
73	01	حارس
144	01	عامل مهني من المستوى الأول
12	03	عامل مهني من المستوى الثاني
18	01	عون الخدمة من المستوى الأول
3	02	سائق سيارة من المستوى الأول
29	03	سائق سيارة من المستوى الثاني
<b>318</b>		<b>المجموع</b>

**المصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

- **الجدول رقم 10:** و يتضمن بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقات، ما يلي:

**الجدول رقم (11.2): بطاقة المراقبة لمختلف عمليات التوظيف لسنة 2014**

نوع التوظيف	السلك أو الرتبة	عدد المناصب الشاغرة	عدد المترشحين	المترشحين المقبولين
عن طريق الإمتحان المهني	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	05	10	09
	عون الإدارة الإقليمية	05	08	08
	عامل مهني من الصنف الأول	01	01	01
	عامل مهني خارج الصنف	01	01	01
عن طريق الإنتقاء	عون النظافة والنقاوة العمومية	60	135	128
	سائق سيارة من المستوى الثاني	15	34	31
	عامل مهني من المستوى الثاني	05	11	10
	عامل مهني من المستوى الأول	3+35	103	99
	حارس	1+30	195	187
على أساس الشهادة	عون خدمة من المستوى الأول	05	12	11
	متصرف إقليمي	1+9	346	340
	مساعد مهندس في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	01	01	01
	مساعد مهندس في التسيير التقني الحضري للإدارة الإقليمية	03	04	04
	ملحق اfdارة الإقليمية	1+4	62	57
	عون الإدارة الإقليمية	2+5	149	146
	كاتب الإدارة الإقليمية	01	08	07
	عون مكتب للإدارة الإقليمية	04	41	40
عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	05	36	35	
على أساس الإختبار	/	/	/	/

**المصدر: من إعداد الطالب بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

- **الجدول رقم 11:** و يتضمن بطاقة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية لسنة 2014، والملاحظ أنه لا يحمل أية معلومة.
- **الجدول رقم 12:** و يتضمن مراقبة التوظيف على أساس التكوين لسنة 2014، والملاحظ أنه لا يحمل أية معلومة.
- **الجدول رقم 13:** و يتضمن مراقبة التوظيف على أساس الشهادة لسنة 2014، والملاحظ أنه لا يحمل أية معلومة.

### المطلب الثالث : أهم العوائق والصعوبات في إعداد وتطبيق المخطط :

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالنتقل إلى مصلحة الوصاية البلدية التابعة لدائرة مغنية، ومن خلال مقابلتنا لموظفي المكتب المتابع للمخطط السنوي البلدي، فإنه قد ظهر لنا أن هناك بعض الصعوبات والمشاكل التي تواجه إعداد المخطط السنوي وتطبيقه تتمثل أساسا في :
- التأخر الذي يسجل أحيانا في إعداد المخطط السنوي لسبب من الأسباب كنقص التأطير أو تمديد السنة المالية أو غياب الموظفين.
  - أما فيما يخص التنفيذ فإن المخطط السنوي يطرح بعض الصعوبات عند تطبيقه من طرف المسؤولين كالشروط التي تفرضها مفتشية الوظيف العمومي لتسيير المستخدمين، من خلال المخطط، حيث تفرض مثلا أن يكون توزيع المناصب المالية محدد بعدد معين على أساس الترقية الاختيارية، ومناصب على عن طريق مسابقة على أساس الشهادة، ومناصب عن طريق التوظيف المباشر على أساس الشهادة، ومناصب على أساس الكفاءة المهنية. إذاً، هذا يسبب مشكلا أمام المسيرين حيث لا تكون لديهم الحرية الكاملة في تسيير المستخدمين وتنظيم عمليات التوظيف أي أنهم يكونوا مقيدين بما تفرضه عليهم مصالح الوظيفة العمومية.
  - ويمكن أن نشير إلى أن مفتشية الوظيف العمومي تشترط التوظيف على أساس المسابقة في كثير من الأحيان، ولا بد من وضع إعلان للتوظيف ثم إجراء المسابقة في إحدى مراكز الامتحان ثم عملية تقييم المترشحين، مما قد يتطلب تكاليف إضافية قد تكون الإدارة في غنى عنها.
- إذاً، هذه تقريبا أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه المسيرين عند إعداد أو تطبيق المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

### المبحث الثالث: دراسة حالة مسابقة توظيف عون مكتب للإدارة الإقليمية

قامت مفتشية الوظيفة العمومية لولاية تلمسان بمراسلة مصلحة تسيير الموارد البشرية لبلدية مغنية و طالبتهم بإعداد قائمة اسمية لجميع الموظفين الذين يمارسون نشاطهم على مستوى البلدية مع التحديد الدقيق لوضعية كل موظف و تبيان حالات الترقية، النقل، الاستقالات...و من ثم التوقع باحتياجاتها من الموارد البشرية من الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح لترسل هذه التوقعات إلى المفتشية للتأكد من معقوليتها.

و بعد أن قامت مصلحة تسيير الموارد البشرية بالتوقع لاحتياجاتها من الموارد البشرية الخاصة بسنة 2014 تم تنظيمها و إعداد الميزانية الأولية التي توضح التوقعات الخاصة بالاحتياجات من الموارد البشرية و إرسالها إلى مفتشية الوظيفة العمومية.

تم إدراج (06) مناصب مالية متوقعة لتوظيف عون مكتب للإدارة الإقليمية في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2014 مخصصة لمصالح الحالة المدنية من أجل تخفيف الضغط على الشبابيك وتسهيل استخراج جميع وثائق الحالة المدنية لفائدة المواطنين، حيث وافقت مفتشية الوظيفة العمومية على تخصيص (04) مناصب مالية لبلدية مغنية لفائدة الرتبة السالفة الذكر بعنوان سنة 2014، وذلك حسب طلب البلدية.

#### المطلب الأول: الإعلان عن مسابقة التوظيف<sup>1</sup>

قام رئيس المجلس الشعبي البلدي بتاريخ: 2014/12/21 بمراسلة مصالح مفتشية الوظيفة العمومية لولاية تلمسان تحت إشراف السيد رئيس الدائرة، لغرض الدراسة وإبداء الرأي بنسخة من القرار رقم: 1340 المؤرخ في: 2014/12/18 المتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة عون مكتب للإدارة الإقليمية لدى بلدية مغنية بعنوان سنة 2014، وهنا وجب التذكير أن تحديد المناصب المالية المفتوحة للإلتحاق بالرتبة المشار إليها سابقا يتم تحت المسؤولية الكاملة للبلدية. للإشارة فإنه يتعين على مصالح البلدية إشهار المسابقة في أجل أقصاه سبعة (07) أيام ابتداء من تاريخ الحصول على رأي المطابقة في الموقع الرسمي للأنترنيت للمديرية العامة للوظيفة العمومية.

<sup>1</sup> . معلومات من الدائرة

تم تأخير الإعلان عن المسابقة لظروف تسييرية مما جعل بلدية مغنية تطلب رخصة من المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري للإعلان عنها بتاريخ: 2015/03/10 بواسطة الجرائد والإصاق لدى وكالة التشغيل، حيث جاء في صيغة الإعلان ما يلي:

يعن رئيس المجلس الشعبي البلدي لمغنية عن فتح مسابقة للإلتحاق بالرتبة التالية:

نوع الإختبار	الشهادة المطلوبة	عدد المناصب المفتوحة	الرتبة	الرقم التسلسلي
على أساس الشهادة	المترشحون الذين يثبتون مستوى السنة الأولى من التعليم الثانوي كاملة	04	عون مكتب للإدارة الإقليمية	01

### الحدول رقم (12.2): إعلان عن مسابقة توظيف

للم يتكون الملف من الوثائق التالية:

- طلب خطي.
- نسخة من شهادة الجنسية الجزائرية.
- نسخة من الشهادة المطلوبة في التخصص الوارد أعلاه.
- كشف النقاط للسنة الأخيرة.
- شهادتان طبيتان: طب عام+طب الصدر
- 03 صور شمسية.
- شهادة الميلاد.
- شهادة السوابق العدلية رقم: 03
- وثيقة إثبات إتجاه الخدمة الوطنية.
- شهادة عائلية للمتزوجين.
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- بطاقة الإقامة.
- الإستمارة ممضاة ومصادق عليها.

ترسل ملفات المترشحين إلى مصلحة تسيير الموارد البشرية لبلدية مغنية خلال (15) يوما، تسري ابتداء من تاريخ إشهار هذه المسابقة، والملفات الناقصة والتي ترسل خارج الفترة الإشهارية لا تؤخذ بعين الإعتبار ويتعرض أصحابها للإقصاء.

تم إجراء مسابقة التوظيف بحضور 112 مترشح بتاريخ: 2014/05/24 بمقر بلدية مغنية.

### المطلب الثاني: إعداد قائمة الناجحين في المسابقة<sup>1</sup>

في: 2014/08/16 عقد إجتماع بمقر بلدية مغنية خاص باللجنة المكلفة بتحديد قائمة الناجحين النهائية في المسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة عون مكتب للإدارة الإقليمية طبقا لأحكام القرار رقم: 1340 المؤرخ في: 2014/12/18، تحت رئاسة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمعية ممثل اللجنة المتساوية الأعضاء وممثل لجنة الإنتقاء.

بعد دراسة اللجنة للعلامات التي تحصل عليها المترشحون، وكذا عدد المناصب المالية المفتوحة والمقترحة ضمن الجدول التوقعي للموارد البشرية، تم المصادقة بالإجماع على قبول الناجحين النهائيين في المسابقة.

في إطار عملية الرقابة اللاحقة، تتم إحالة نسخة من محضر إجتماع اللجنة على مفتشية الوظيفة العمومية لولاية تلمسان، حيث تقوم هته الأخيرة بإجراء تحقيق شامل لمراحل التوظيف والتدقيق بملفات الناجحين عملا بمحتوى المرسوم رقم: 12-194 المؤرخ في: 2012/04/25 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية في المسابقات والإدارات العمومية.

### المطلب الثالث: تحليل وتقييم التسيير التقديري للموارد البشرية في بلدية مغنية.

✓ يتولى تسيير مستخدمي البلدية موظفة برتبة ملحق للإدارة الإقليمية مع مجموعة من الموظفين عددهم: 07 موظفين يتكفلون بكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية حسب التنظيم المعمول به، حيث يتخبط المكتب في فوضى عارمة وعدم كفاءة رئيسة المصلحة التي لديها مشاكل تسييرية كثيرة ناجمة عن جهلها وعدم تكوينها في مكتب تسيير الموارد البشرية.

✓ هناك تدخل في صلاحيات إدارة البلدية من طرف المنتخبين المحليين وخاصة في مجال التوظيف وإستعمال المحسوبة والجهوية في إنتقاء وإختيار الموارد البشرية.

✓ تقوم البلدية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في شطرين، حيث بعد الشطر الأول بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية في بداية السنة، ويعبر الشطر الأول من المخطط عن تقديرات البلدية حول تسيير

<sup>1</sup> . معلومات من الدائرة

للموارد البشرية خلال السنة الجارية، أما الشرط الثاني فيعد في بداية السنة اللاحقة ويعبر عن تقييم لتنفيذ الشرط الأول من المخطط.

✓ تعتبر عملية المصادقة على الشرط الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية بمثابة إشعار بالبداية في تطبيق ما جاء في المخطط خاصة ما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

✓ يعتبر التوظيف أهم نشاط تقوم به مصلحة المستخدمين بالبلدية، وهذا تطبيقا لما تتضمنه جداول المخطط التوقعي السنوي لتسيير الموارد البشرية.

✓ إن الجدول رقم: 05 في المخطط السنوي المتضمن متابعة التسيير التقديري للموارد البشرية هو إحصاء كمي للمناصب الشاغرة، دون مراعاة للكفاءات المراد إستقطابها من خارج البلدية أو ذوي الخبرة المهنية.



## خلاصة الفصل الثاني

كان اهتمامي في الدراسة التطبيقية منصبا على قراءة وتحليل وذكر أهم الصعوبات التي يواجهها مكتب تسيير الموارد البشرية التابع لبلدية مغنية في إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية مغنية لسنة 2014، مع التركيز على الجدول رقم (04) المتضمن المخطط التوقعي للتوظيف لسنة 2014.

بعد ذلك أخذت على سبيل المثال من المخطط التوقعي (الجدول رقم 04+الجدول رقم 05) تجسيد مسابقة توظيف عون مكتب للإدارة الإقليمية ضمن التواريخ التوقعية لإنجاز العملية، وقمت بعرض جميع المراحل التي تمر عليها المسابقة من الإعلان إلى غاية إنجاز المحضر النهائي لقائمة الناجحين. و في الأخير تم عرض جميع النتائج والإستنتاجات فيما يخص التسيير التقديري للموارد البشرية للبلدية، كنتيجة لعملية التوظيف.

## الخاتمة العامة

إن التسيير الحديث للموارد البشرية لا يعتمد فقط على تطوير مناهج التسيير وإدخال الإعلام الآلي والأخذ بالتقنيات الجديدة، بل يجب أن يكون الإنسان هو محور العصرية وركيزتها، و يفرض علينا اعتماد أدوات وأجهزة تسيير حديثة، كالتسيير التنبؤي للمناصب الذي يوفر المعلومة الدقيقة والمتجددة التي تسمح للمسير باتخاذ القرار المناسب.

عرفت الإدارة الجزائرية عدة تقلبات تطلبت إحداث تغييرات عميقة في طرق وأساليب العمل واعتماد توجهات إدارية جديدة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة، ومن أبرز هذه التحولات بروز نماذج ومقاربات للتسيير التقديري للموارد البشرية، فمن التسيير التقديري للأفراد لسنوات السبعينيات، إلى التسيير التقديري للاستخدام لسنوات الثمانينات، و التسيير التقديري للمناصب والكفاءات لسنوات التسعينيات، مفاهيم مختلفة تخص نفس الموضوع آلا وهو: الاحتياجات التوقعية النوعية والكمية للموارد البشرية.

إن الوظيفة العمومية الجزائرية لم تعد تضطلع حاضرا برسالتها الكاملة، بفعل التغييرات والتحولات الجديدة والمستجدة التي يفرضها العالم اليوم، ولم يعد بإمكانها تجنب أو إهمال تطلعات ومطالب المواطن بتحسين الخدمات المقدمة إليه، ومواجهة الوعي المتزايد الذي يعرفه المجتمع اليوم. لذلك كان لزاما عليها اعتماد نظام جديد قائم على سياسة توقعية وتقديرية يتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والذي يعتبر بمثابة انطلاقة مهمة لمسار الإصلاحات في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية.

يسهر التسيير التقديري للموارد البشرية على توفير العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال ترجمة أهداف وخطط المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من الموارد البشرية مع تحديد الإجراءات اللازمة لتدبير هته الاحتياجات. وتعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بـ: "المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية" خلال

كل سنة مالية جديدة، ويعتبر هذا المخطط الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويتكون هذا المخطط من جداول معدة من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

وإذا كنا نلتمس، أيضا، الإرادة الحقيقية للدولة للتكفل بالتكوين باعتباره الأداة الكفيلة بعصرنة الوظيفة العمومية، من خلال إلزام المؤسسات والإدارات العمومية على تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بصفة دائمة ومستمرة، وذلك بغية التحسين المستمر للمؤهلات المهنية للموظفين والتكيف الدائم لمعارفهم مع تطور مهام ومختلف الوظائف العمومية بما يتماشى وتطور المجتمع، إلا أن هذا الجهد الذي بذلته الدولة في مجال التكوين، يفتقد للإسجام مع الاحتياجات الحقيقية للموظفين نتيجة غياب تقييم هذه الأخيرة مع تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

على ضوء ما توصلنا إليه من استنتاجات من الدراسة فيما يخص قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية يمكن ملاحظة ما يلي:

- لاحظت من خلال البحث أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يفتقد لكثير من التفاصيل فيما يخص أنشطة إدارة الموارد البشرية، التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء الموظف العام، وكذا اكتفائه بوضع مخططات سنوية تقديرية هدفها إداري بحت يجعل من التسيير التقديري وثيقة حسابية لتقدير المناصب و فقط، دون مراعاة لنوعية الوظائف أو الكفاءات أو توجهات الإدارة ومخططاتها المستقبلية.
- عدم التطبيق الجيد لما جاء من أنشطة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، لعدة أسباب لعل أهمها المركزية الشديدة التي تفرضها المديرية العامة للوظيفة العمومية في تسييرها للموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية وكذا عدم قدرة مسيري الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية على إدارة الموارد البشرية فيها لانعدام التكوين في هذا المجال.

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص ببلدية مغنية لسنة 2014 موضوع الدراسة قد سهل للإدارة جملة من الأمور التي تخص تسيير مواردها البشرية، إلا أن هناك بعض الصعوبات والعراقيل التي تصعب من عمل الإدارة منها:

- إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يوضع بعد الانتهاء من مسألة إعداد الميزانية، وذلك قصد معرفة ما إذا كانت الحالة المالية تسمح بفتح مناصب مالية أو القيام بعملية تكوين خلال السنة المعنية، إلا أنه كان من المفترض أن يكون العكس أي أن الميزانية تعد وفقا لما جاء به المخطط، وذلك لتلبية احتياجات الإدارة في مجال الموارد البشرية.
- وجود نوع من التذبذب في التأشير والمصادقة على مخطط التسيير بسبب نقص التأطير من جهة وعدم مرونة موقف الموظف العمومي اتجاه الأجل المحددة من جهة أخرى.
- يمكن اعتبار مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية إجراء فعال لعملية الرقابة اللاحقة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائية، وتطبيقه بدقة شجع النظرة التنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة.
- عدم كفاية المخطط في تحقيق الفعالية اللازمة، كونه لا يترك مكانا كافيا لمنطق الكفاءة، ولا يسمح بمعرفة موارد وحاجيات القطاع المعني من الكفاءات بصفة دقيقة، وبقي يعتمد على معطيات عددية بحتة.
- في رأيي أن ما أفقد سياسات إدارة الأداء والاختيار والتعيين (أي التوظيف) المعمول بها حالياً في البلديات أهميتها، هو كونها لا تعتمد على أسس الاستحقاق والجدارة والتنافسية، وتفتقر إلى الشفافية والمساءلة، وتعتبر تقليدية وغير فعّالة أو مرنة، و كونها تعمل وفق أنظمة مغلقة تعتمد على المحسوبية بدلاً من معايير الأداء والكفاءة.
- وفي الأخير إن الملاحظ في التسيير التقديري للموارد البشرية في بلدية مغنية غياب عمليات تحليلية تسمح بتسيير مستقبلي فعال وناجع للموارد البشرية مبني على أسس وقواعد علمية، إذ يعتمد بصفة أساسية على الطابع الكمي في تقدير احتياجات المصالح من المورد البشري وهكذا نستطيع أن نقول أن نظام التسيير التقديري في بلدية مغنية لا يشكل في حد ذاته نموذجاً واضحاً ينطلق من دراسة علمية واضحة.

وفيما يخص الحلول التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن أن نقترح ما يلي :

- ✓ تحديد الأهداف المراد تحقيقها ضمن خطة مستقبلية موضوعة سلفا.
- ✓ معرفة المتغيرات التي يجب التركيز عليها.
- ✓ البحث عن الانسجام الواجب تحقيقه لضمان التوازن بين طموحات العمال والأهداف المراد تحقيقها من طرف الإدارة.
- ✓ وضع برنامج تسيير على المدى المتوسط، من أجل إكتساب مرونة في إستقطاب المورد البشري.
- ✓ توخي الشفافية والمصادقية في تسيير الحياة المهنية للموظف.
- ✓ إن التسيير التقديري للموارد البشرية ليست مجرد طريقة للتسيير تقتصر على مجموعة من التقنيات بل هي ثقافة تنظيمية قائمة على سلسلة من الخيارات أو الاستراتيجيات التي تجسد في أهداف وتقييم الإدارة .

# قائمة المراجع

## ❖ المراجع باللغة العربية:

### ▪ الكتب:

- 1- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 2- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الأفراد"، دار الشروق، عمان، 1990.
- 3- خالد عبدالرحيم الهيبي، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، دار الحامد، 1999.
- 4- عادل حسن، "إدارة الأفراد"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- 5- عبد العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية"، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 6- د. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000.
- 7- د. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 8- فريد فهمي زيارة، "المبادئ والأصول للإدارة والأعمال"، الطبعة الرابعة، عمان، حقوق النشر للمؤلف، 2004.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، 2002.
- 10- د. عثمان محمد غنيم، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 11- ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2001.
- 12- طاهر محمود الكلالده، "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار عالم الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، 2008.

- 13- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، الأردن، دار وائل للنشر، ط2، 2006.
- 14- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2005.
- 15- عبد القهار حنفي، "السلوك التنظيمي لإدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 16- محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الأردن، دار وائل للنشر، ط1، 2002.
- 17- الصديق منصور بوسنينة وسليمان الفارسي، "الموارد البشرية : أهميتها . تنظيمها . مسؤوليتها . مهامها"، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، 2003 .
- 18- باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006.
- 19- على غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطنية ، "تنمية الموارد البشرية" ، القاهرة، دار الفجر، 2007.
- 20- درويش عبد الكريم - تكلي ليلي، "أصول الإدارة العامة"، المكتبة الأنجلو مصرية، 1967.
- 21- حسن رابحي، "دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية"، الجزائر، مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية، 2006 .
- 22- ابراهيم رمضان الذيب، "دليل إدارة الموارد البشرية"، السعودية، مؤسسة أم القرى، ط2، 2007.
- 23- د.شونوفي نور الدين، "أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية"، الجزائر، 2011.
- 24- محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف تقنيات"، الجزائر، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، 1995.
- رسائل ماجستير:
- 25- العلمي بن عطاء الله، "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية" ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011-2012.

- 26- تيشات سلوى، " أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009-2010.
- 27- عقون شراف، " سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية "، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
- 28- إدريس تواتي، " التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيف العمومي الجزائري "، رسالة ماجستير، جامعة، الجزائر، 2001-2002.
- 29- رقام ليندة، " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية الكبرى في ولاية سطيف "، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف1، 2013-2014.
- 30- رضوان خليفة، " التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيف العمومي الجزائري "، رسالة ماجستير، جامعة، الجزائر.

#### ❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- 31- Citeau JP, "Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques", Ed°ARMAND COLIN , Paris, 2000.
- 32- Bernard Niglio et Nlain Roger, "La Fonction Ressources Humaine", encyclopédie des ressources humaines, paris , édition, vuibert, 2003.
- 33- Maxime Moreno, "Gestion des ressources humaines", Toulouse, Institut d'Administration des Entreprises, 2008.
- 34- S.C. Wheel Wright, S. Makridakis, "Méthode de prévision pour la gestion", ed d'organisation, Paris, 1983.

#### ❖ النصوص التشريعية:

- 35- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في: 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية.
- 36- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 85-59 المؤرخ في: 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
- 37- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .



- 38-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في: 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 39-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، التعليم رقم 240/م.ع.و.ع/م.ع.و.ع/ المؤرخ في: 27 ماي 1995 المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 126/95.
- 40-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مراسلة المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 06/ك.خ.م.ع.و.ع/2004 المؤرخة في: 10 فيفري 2004 المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.
- 41-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مراسلة المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 06/ك.خ.م.ع.و.ع/2010 المؤرخة في: 05 ماي 2010 المتعلقة بكيفيات الدراسة والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية.
- 42-** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 74-103 المؤرخ في: 15 نوفمبر 1974 المتضمن قانون الخدمة الوطنية.

#### ❖ ملتقيات:

- 43-** الأستاذ بن حبيب وزهية موساوي، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي: 27 28 فيفري 2013.

#### ❖ المواقع الإلكترونية:

- 44- [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)
- 45- [www.mowazaf.dz.com](http://www.mowazaf.dz.com)
- 46- <http://cfpalegal.net76.net/index.htm>
- 47- <http://hrdiscussion.com>
- 48- [http://www.e-campus.ufc.dz/cours/attache\\_administration/GRH/INDEX.html](http://www.e-campus.ufc.dz/cours/attache_administration/GRH/INDEX.html)

منير نوري، الدرس: تسيير الموارد البشرية

- 49- Dietrich Anne, Michel Parlier, les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences: une technologie visible?, disponible sur: <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007dietrich-parlier050.pdf>

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الوصية.....

تسمية المؤسسة.....

مخطط تسيير الموارد

البشرية بعنوان سنة.....

## بطاقة تقديم بهنوا سنة .....

<p>– عدد الأعران المؤهلين للإحالة على التقاعد:</p>	<p>التسمية : .....</p> <p>تاريخ إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية : .....</p> <p>تاريخ المصادقة عليه : .....</p> <p>مجموع التعدادات الحقيقية:</p> <p>عدد الأعران المرسمين:</p> <p>عدد الأعران المتعاقدين:</p> <p>عدد المناصب المالية الشاغرة :</p> <p>–</p> <p>–</p> <p>–</p>
--	--



الأجهزة الاستشارية الداخلية للمستخدمين

– لجان الموظفين – لجان الطعن

جدول رقم: 2

ملاحظات	لجان الطعن				لجان المستخدمين				الأسلاك أو الرتب
	التمديد		المرجع	المرجع	التمديد		قرارات تتضمن الإنشاء المرجع		
	حدود صلاحيات	المرجع			حدود صلاحيات	المرجع		حدود صلاحيات	
									-
									-

الوثائق المساعدة على ملاء الجدول: – مقررات إنشاء أو تجديد اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة

– مقرر اللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين،

– مقرر إنشاء أو تجديد لجنة الطعن.



الملاحظات	مناصب شاغرة 2011				التعداد الحقيقي إلى: 2010/12/31				التعداد المالي 2011				التصنيف		تحديد منصب الشغل
	عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		الرقم	الصف	
	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	الاستدلالي		
															المجموع العام

الوثائق المساعدة على ملأ هذا الجدول:

- مدونة الميزانية للسنة الحالية « B » Etat،
- القائمة العددية إلى غاية 12/31/ من السنة السابقة (مؤشر عليها من طرف مصالح المراقبة المالية)







مخطط توقيعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بعنوان سنة .....

ملاحظات	الجموع	تجديد المعلومات (الرسكلة)			تحسين المستوى			التكوين التكميلي			التكوين الأولي			السلك أو الرتبة
		مدة ت.م. الرسكلة	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	مدة تحسين المستوى	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	

يتم تحديد تاريخ بداية التكوين في المخطط السنوي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بعنوان سنة ..... للوزارة الوصية