

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة محاضرات بعنوان:

# محاضرات في إدارة الموارد البشرية

مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الدكتور:

عقون شراف

السنة الجامعية : 2017- 2018

مطبوعة معتمدة من طرف المجلس العلمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله تحت رقم

2018/04 بتاريخ 2018/06/04

## فهرس المحتويات

5-1	فهرس المحتويات
6	تمهيد
7	الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
9	1- مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة
10	1-2- مفهوم القوى العاملة
12	2- مفهوم الموارد البشرية
13	3- مفهوم تسيير الموارد البشرية
15	4- تطور تسيير الموارد البشرية
16	5- توجهات حديثة في تسيير الموارد البشرية
19	5-1- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية
19	5-2- مكانة المورد البشري في الفكر الحديث
20	5-2-1- مصدر للميزة التنافسية
21	5-2-2- شريك عمل إستراتيجي
22	5-2-3- مصدر للقيمة المضافة
22	الفصل الثاني: الإستقدام (الحصول على الموارد البشرية)
23	1- تحليل وتوصيف الوظائف
26	1-1- تحليل الوظائف
27	1-2- توصيف الوظائف
28	2- تخطيط الموارد البشرية
28	2-1- البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية
29	2-1-1- بيانات داخلية
30	2-1-2- بيانات خارجية
30	2-2- مراحل تخطيط الموارد البشرية
33	2-2-1- التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية
36	2-2-2- التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية
37	2-2-3- تحديد أساليب معالجة الإنحرافات
	3- التوظيف

38	3-1- مصادر التوظيف
38	3-1-1- التوظيف الداخلي
39	3-1-2- التوظيف الخارجي
41	3-2- الإختيار والتعيين
42	3-2-1- معايير الإختيار والتعيين
42	3-2-2- مراحل الإختيار والتعيين
48	3-3- التوجيه والإدماج
50	الفصل الثالث: تحفيز الموارد البشرية
50	1- تقييم الأداء
51	1-1- أهمية تقييم الأداء
52	1-2- نظام تقييم الأداء
52	1-2-1- تحديد الأهداف
53	1-2-2- موضوع التقييم
53	1-3-2- القائمون بالتقييم
55	1-4-2- أساليب التقييم
58	1-3- أخطاء عملية تقييم الأداء
60	2- تحفيز الموارد البشرية
60	1-2- تقييم الوظائف
63	2-2- تصميم نظام الحوافز
63	2-2-1- أنواع الحوافز
63	أولاً: الحوافز المادية الإيجابية
66	ثانياً: الحوافز المعنوية الإيجابية
67	ثالثاً: الحوافز السلبية
69	2-2-2- فعالية نظام الحوافز
71	الفصل الرابع: تنمية وصيانة الموارد البشرية
71	1- تنمية الموارد البشرية
72	1-1- تكوين الموارد البشرية
73	1-1-1- أهمية التكوين
74	1-1-2- خطوات التكوين
	أولاً: تحديد الإحتياجات التكوينية

74	ثانيا: تصميم البرامج التكوينية
76	ثالثا: تنفيذ البرامج التكوينية
77	رابعا: تقييم البرامج التكوينية
77	1-1-3 أنواع برامج التكوين
79	أولا: برامج تكوين المنفذين
79	ثانيا: برامج تكوين المديرين
81	1-2-2 تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية
85	1-2-1-1 المدخل الفردي في تطوير المستقبل الوظيفي
87	1-2-2 المدخل التنظيمي في تخطيط المستقبل الوظيفي
89	2- صيانة الموارد البشرية
90	1-2-1 الأمن والسلامة المهنية
90	2-2 العلاقات المهنية (نظام التمثيل)
92	2-3 العطل وفترات الراحة
92	2-4 الخدمات الاجتماعية والتأمين الاجتماعي
93	
96	الفصل الخامس: دراسة حالات تطبيقية في تسيير الموارد البشرية:
96	تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية
96	أولا: إستخدام وتحفيز الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية
96	1- سياسة استخدام الموارد البشرية
97	1-1 تخطيط الموارد البشرية
99	1-1-1 مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
102	1-1-2 مراحل تخطيط الموارد البشرية
102	1-2 التوظيف
105	1-2-1 شروط التوظيف
105	1-2-2 طرق التوظيف
105	1-2-2-1 التوظيف الخارجي
106	أ- التوظيف على أساس الشهادات
107	ب- التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة
108	ج- التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الإختبارات

109	د- التوظيف عن طريق الفحص المهني
109	هـ- التوظيف عن طريق التعاقد
110	1-2-2-2- التوظيف الداخلي
110	أ- التوظيف على أساس الإمتحان المهني
111	ب- التوظيف على أساس التأهيل المهني
113	ج- التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية
115	1-2-3- الآثار المترتبة عن عملية التوظيف
115	2- سياسة تحفيز الموارد البشرية
116	1-2- تقييم الموظفين
116	2-2- تصميم أنظمة التحفيز
116	2-2-1- الأجر
118	2-2-1-1- تصنيف الوظائف
119	2-2-1-2- تحديد الأجر
119	2-2-2- الترقية
120	2-2-2-1- الترقية في الدرجة
121	2-2-2-2- الترقية في الرتبة
122	2-2-3- الحوافز السلبية
122	2-2-3-1- الأخطاء المهنية
124	2-2-3-2- العقوبات التأديبية
124	ثانيا: تنمية وصيانة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية
124	1- سياسة تنمية الموارد البشرية
125	1-1- تكوين الموارد البشرية
125	1-1-1- أنواع برامج التكوين
126	1-1-1-1- برامج التكوين المتخصص
127	أ- شروط الإلتحاق بالتكوين المتخصص
127	ب- حقوق الموظف أثناء مدة التكوين المتخصص
128	ج- تتويج الموظف الخاضع لتكوين متخصص
129	1-1-2- برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات
131	أ- شروط الإلتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات
	ب- حقوق الموظف أثناء دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات

132	ج- تتويج الموظف الخاضع لدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات
135	2-1-1- مخططات التكوين
135	1-2-1-1- مضمون مخططات التكوين
136	2-2-1-1- الأطراف المتدخلة في إعداد مخطط التكوين
136	أ- المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية
137	ب- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية
137	ج- اللجنة الخاصة بدراسة مخططات التكوين ولجنة الطعن
137	3-2-1-1- مراحل إعداد مخطط التكوين
140	2-1- تطوير المسار المهني للموظفين
143	2- سياسة صيانة الموارد البشرية
143	1-2- العطل وفترات الراحة
143	1-1-2- العطل الرسمية
144	2-1-2- العطل الإستثنائية
144	3-1-2- العطل المرضية
145	2-2- نظام التمثيل
145	1-2-2- اللجان المتساوية الأعضاء (لجان الموظفين)
146	2-2-2- لجان الطعن
146	3-2-2- اللجان التقنية المتساوية الأعضاء
147	4-2-2- التمثيل النقابي
148	3-2- الخدمات الإجتماعية
149	4-2- التأمينات الإجتماعية
149	1-4-2- التأمين عن المرض
149	2-4-2- التأمين عن الولادة
150	3-4-2- التأمين عن العجز
150	4-4-2- التأمين عن الوفاة
150	5-4-2- التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية
151	6-4-2- التقاعد
153	ملخص عام
155	قائمة المراجع والاحالات

## تمهيد:

رغم التقدم الفني والتكنولوجي الكبير الذي ما فتئ يشهده العالم، إلا أن أغلب المؤسسات ما زالت تعتمد وبدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بفعالية على المجهودات البشرية ومدى نوعية العلاقات المتداخلة والمتربطة لتشكيلتها البشرية، لأن العنصر البشري يبقى أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصورها بدون أفراد، لأن ذلك سوف يقتصر على مجموعة من المباني والمعدات والأموال والآلات فقط التي تعتبر أصولاً جامدة بلا روح. وتعتبر وظيفة تسير الموارد البشرية أكثر ارتباطاً بباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة من جهة، وبنشاط المؤسسة في حد ذاته من جهة أخرى، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين خصائص الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف باستمرار، الأمر الذي يوجب وضع ما يعرف بسياسات تسير الموارد البشرية، والتي هي عبارة عن مجموعة من المبادئ تختلف من مؤسسة لأخرى تسترشد بها في اتخاذ قرارات تسير الموارد البشرية المتعلقة مثلاً بالتوظيف والتحفيز والتنمية وما إلى ذلك، كما أنها عبارة عن وسيلة خاصة للتعبير عن الأهداف المرغوبة الخاصة بالمؤسسة في ميدان تسير الموارد البشرية وكل ما يهم شؤونها، بحيث تتولى إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع هيئات أخرى إعداد هذه السياسات وصياغتها ثم تقديمها في شكل مشروع أولي إلى الهيئة الوصية لمراجعتها ومناقشتها ثم اعتمادها وتبليغها في شكل كتابي للمعنيين بالتنفيذ.

واستعمال مصطلح "سياسة" هو للتأكيد على اختلاف نظم تسير الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى بحسب نشاطها وتركيباتها البشرية وما إلى ذلك من جهة، وتجسيد حتمية مرونتها للتكيف والتغيرات المحيطة من جهة أخرى، وذلك بهدف الحصول على الموارد البشرية الملائمة وإشباع حاجاتها وطموحاتها وتحقيق أهدافها من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

وهناك عدة تقسيمات لسياسات تسير الموارد البشرية، ولعل الاختلاف بين هذه التقسيمات هو اختلاف شكلي فقط ويبقى وأن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وقد ارتأينا تقسيم هذه السياسات إلى : سياسات الإستقدام أو الحصول على الموارد البشرية، سياسة تحفيز الموارد البشرية، سياسة تنميتها، ثم سياسة صيانتها أو المحافظة عليها.

## الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

ينبغي في البداية إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية وتطورها وكيفية انتقالها من وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة لتسيير الموارد البشرية، وصولاً إلى أهم التوجهات الحديثة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وذلك سعياً للتفرقة والتمييز بين بعض المفاهيم الكثيرة الاستعمال المرتبطة بالعنصر البشري بصفة عامة وبمجال العمالة بصفة خاصة، حيث أن هناك خلطاً بين هذه المفاهيم الأمر الذي ينعكس بالضرورة على دلالاتها خاصة وأنها شديدة الصلة ببعضها البعض.

### 1- مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة:

يمكن تحديد مفاهيم الموارد البشرية والقوى العاملة فيما يلي:

#### 1-1- مفهوم الموارد البشرية: لقد تعددت واختلفت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور

الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية، ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

- " يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، والبعيد<sup>1</sup>."

يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الجزئي من منظور المؤسسة لمفهوم الموارد البشرية، بكونها تلك العناصر البشرية غير المادية العاملة بالمؤسسة والموزعة بشكل منظم وقانوني عبر مختلف أجزائها.

- كما تعرف الموارد البشرية "بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائياً بعدد سكان الدولة، المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنون تظلهم الدولة اجتماعياً، اقتصادياً، سياسياً، تعليمياً، تربوياً، ... الخ، حيث نجد في حكم ذلك مثلاً أولئك الذين يعملون لقاء أجر، المرأة غير العاملة، المحالون على التقاعد، وذوي العاهات العاطلين عن العمل رغم توفرهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة<sup>2</sup>."

<sup>1</sup> محمود عيود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين ببنز خاد، الجزائر، 2001، ص، 10.

<sup>2</sup> LAKHDAR SEKIOU, gestion des ressources humaines, les éditions d'organisations, PARIS, 1980, P,4.



يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الكلي من منظور الدولة لمفهوم الموارد البشرية بكونها عدد سكان الدولة العاملين منهم وغير العاملين، القادرين منهم وغير القادرين، والراغبين منهم في العمل وغير الراغبين، المقيمين منهم وغير المقيمين...الخ.

وهناك تعريف آخر اعتمد في تحديده لمفهوم الموارد البشرية على "الطاقة البشرية"، وحسبه تضم الطاقة البشرية ثلاثة فئات<sup>1</sup>: فئة العاملين، فئة العاطلين عن العمل؛ فئة الخارجين عن هاتين الفئتين، وهم يعبرون عن فئة العمل الاحتياطية مثل: ربات البيوت اللواتي لا يعملن ولا يرغبن في العمل، نزلاء السجون والمستشفيات، بالإضافة إلى الأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانونيا عن العمل...الخ.

وعليه يمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كما يلي<sup>2</sup>:

$$\text{الطاقة البشرية} = \text{فئة العاملين} + \text{فئة العاطلين عن العمل} + \text{فئة العمل الاحتياطية}.$$

ووفقا لما سبق، فإن تعريف الموارد البشرية بكونها مجموع سكان الدولة غير منطقي، خاصة وأنها وفقا لهذا التعريف تضم في طياتها أطفالا من جهة، وكبار السن العاجزين عن العمل من جهة أخرى، وهذا تناقض، وعليه يمكن إدراج تعريف أدق للموارد البشرية كما يلي:

- "تشير الموارد البشرية في بلد ما إلى مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسمي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة، وبالتالي فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:

- الأطفال تحت سن معينة (16 سنة في الجزائر)؛

- كبار السن ما داموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا؛

- العاجزون عجزا دائما كليا وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية"<sup>3</sup>.

وعليه فإن الموارد البشرية حسب هذا المفهوم تتألف من قسمين<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص، 36.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص، 37.

<sup>3</sup> د. نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة، العدد 27، مارس 2006، عبر موقع الانترنت [www.uluminsania.net/b86.htm](http://www.uluminsania.net/b86.htm); utiliser le 20/03/2006 à 10:53, taille: 424 K.O

<sup>4</sup> محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثالثة، 1994، ص ص، 127-132.

- **القسم الأول:** يتكون من جميع القادرين على العمل المنتج، ولكنهم لا يعملون ولا يرغبون في العمل ولا يبحثون عنه، ويدخل في هذه الطائفة: ربات البيوت والطلبة المتفرغون للدراسة والمتقاعدون والأشخاص الذين هم بصدد أداء الخدمة العسكرية، ونزلاء السجون والمستشفيات وغيرها من المؤسسات المماثلة، ويطلق على هؤلاء عادة "الأفراد خارج القوى العاملة"؛

- **القسم الثاني:** وتسمى هذه الطائفة بالقوى العاملة، وهو ما سنبينه فيما يلي:

### 1-2- مفهوم القوى العاملة: هناك عدة تعاريف للقوى العاملة، يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

- "إن القوى العاملة تدخل ضمن إطار حجم السكان الفعال الذي يعرف بأنه السكان الذين يقعون داخل حدود سن العمل (أي أن أعمارهم ليست دون الحد الأدنى لسن العمل وليست فوق الحد الأقصى لسن العمل)، ويستثنى من هؤلاء ذوي العاهات والأمراض التي تعيق عن العمل المنتج"<sup>1</sup>.

يركز هذا التعريف في تحديده لمفهوم القوى العاملة على المستوى الكلي على عنصري القدرة من جهة والسن القانونية من جهة أخرى، ويهمل عنصر الرغبة في العمل، وبالتالي فهو يساوي بين مفهوم الموارد البشرية السالف الذكر والقوى العاملة.

- "كذلك يقصد بالقوى العاملة، تلك الفئة من سكان ذلك البلد، القادرة على العمل والرغبة فيه، وغالبا ما تحدد السن الأدنى والأقصى للعمل لأغراض إحصائية (فمثلا، تشمل القوى العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 60 سنة)<sup>2</sup>". وبالتالي فالقوى العاملة تعبر عن جميع الأفراد المتواجدين في سوق العمل، سواء أكانوا يعملون فعلا أم يبحثون عن عمل، وهي تشير إلى قطاعين من السكان:

- قطاع المشتغلين الذين يعملون لقاء أجر؛

- قطاع العاطلين عن العمل، القادرين والراغبين و المستعدين للعمل في الحال لكنهم لا يجدون عملا. وبالتالي فمفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاثة مقومات جوهرية هي<sup>3</sup>: قدرة الفرد على العمل، رغبة الفرد في العمل، إتاحة العمل للفرد (وجود الفرد واستعداده للعمل).

<sup>1</sup> د. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف وآخرون، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص، 57.

<sup>2</sup> د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص، 35.

<sup>3</sup> د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنيت، مرجع سابق.

وحينما تتكامل هذه المقومات الأساسية، يصبح مفهوم القوى العاملة يتمثل في تلك النسبة من السكان الذين يبلغون سناً معينة، ويعملون مقابل أجر، أو عاطلين القادرين الذين يبحثون عن العمل. وعليه يمكن وضع المعادلة العامة للقوى العاملة كما يلي<sup>1</sup>:

**القوى العاملة = فئة العاملين + فئة العاطلين القادرين على العمل الذين يبحثون عنه والراغبين فيه.**

من خلال ما سبق، يتبين لنا أنه على المستوى الكلي، فالقوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه في حدود سن معينة، سواء أكانوا عاملين أم عاطلين. - كما يمكن تعريف "القوى العاملة" وظيفياً بأنها: "مجموعة من فرق الأفراد، يمثلون مركباً معيناً من الوظائف، ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية، ويرتبطون بها بعلاقات عمل قانوناً وفعلاً، بصرف النظر عن درجة اتصال العمل مادياً بنشاط الإنتاج، ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات إدارية مختلفة تبعاً لحجم المؤسسة<sup>2</sup>".

يبين هذا التعريف مفهوم "القوى العاملة" على المستوى الجزئي من منظور المؤسسة، بأنها مجموعة أفراد يرتبطون مع المؤسسة بعلاقات عقدية، ويتقاسمون الأدوار والمهام بمقتضى تنظيم، وهو مفهوم لا يختلف عن المفهوم الأول للموارد البشرية.

وعليه، فإن مصطلحي "الموارد البشرية والقوى العاملة" شديدي الصلة، فعلى مستوى التحليل الكلي نجد أن مفهوم الموارد البشرية أوسع من مفهوم القوى العاملة، وعلى مستوى التحليل الجزئي (على مستوى المؤسسة) فغالبا ما يشير إلى نفس المعنى، لأن الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة تشير إلى القوة التي يمتلكها العاملون بها. وعليه فإن الموارد البشرية المقصودة بالدراسة في هذا الموضوع هي تلك القوى العاملة المستخدمة بالجماعات المحلية (الولاية) باعتبارها مؤسسة إدارية وليس إقليمياً جغرافياً بما يحتويه من سكان.

**2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:** اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين: "AD" و "Ministrare"، وتعني أداء خدمة للآخرين أو أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء

<sup>1</sup> د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص، 36.

<sup>2</sup> د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنيت، مرجع سابق.

بهدف محدد، ويسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة "Management" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم<sup>1</sup>، وعادة يمكن أن نميز بين مفهومين متكاملين لإدارة الموارد البشرية:

- **المفهوم الأول:** وتأخذ فيه "الإدارة" معنى ضيقاً وجامداً كدائرة أو وحدة إدارية أو تنظيمية بكل ما تحتويه من مباني، معدات، أشخاص، ... الخ<sup>2</sup>. وإدارة الموارد البشرية وفقاً لهذا المعنى، تشير إلى أحد الإدارات الرئيسية للمؤسسة (وحدة إدارية) المتخصصة بشؤون الموارد البشرية، بمعنى أنها الحيز الإداري المحدود والمختص بشؤون عمال المؤسسة، وتحكمها في ذلك قواعد وتشريعات وضوابط مقررة صادرة من المؤسسة ذاتها أو من السلطات الحكومية في الدولة<sup>3</sup>.

- **المفهوم الثاني:** وتأخذ فيه "الإدارة" معنى أوسع، وتشير إلى جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياساته الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات، وإعداد تنظيميه واختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين فيه<sup>4</sup>. وتسعى للتوصل إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدامها، وذلك عن طريق قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك<sup>5</sup>. وبالتالي فالإدارة هي تلك العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المؤسسة من معدات وأفراد وأموال، عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة<sup>6</sup>.

وتختص إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء<sup>7</sup>. مما سبق يتضح أن لإدارة الموارد البشرية مفهومين متكاملين و مترابطين، حيث يشير المفهوم الأول (الضيق) إلى الشكل التنظيمي أو الإداري الذي تؤدي من خلاله إدارة الموارد البشرية مهامها ووظائفها داخل المؤسسة، في حين يعتمد المفهوم الثاني (الواسع) على الأنشطة والمهام المنوطة بإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص، 14.  
<sup>2</sup> د. سعاد نائف برونوطي، الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص، 16.  
<sup>3</sup> محمد عبد الله، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة، دون سنة نشر، ص ص، 8-11.  
<sup>4</sup> د. محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، دمشق، 1980، ص، 21 - 22.  
<sup>5</sup> د. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص، 10.  
<sup>6</sup> مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية، تهامة، جدة، الطبعة 1، 1981، ص، 69.  
<sup>7</sup> محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص، 22.

## 3- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

يشير "التسيير" إلى مجموعة التقنيات والمناهج المعتمدة من قبل المؤسسات والتي تسمح بأداء أنشطتها على أحسن وجه<sup>1</sup>، عن طريق تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرارات والقيادة والتوجيه والرقابة، وذلك باستخدام كافة الموارد التنظيمية من مالية وبشرية ومعلوماتية ومادية وغيرها، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية<sup>2</sup>. ولتسيير الموارد البشرية مفاهيم عدة، يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- **المفهوم الأول:** تسيير الموارد البشرية هي وظيفة في التنظيم، تشتمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيف، التكوين التحفيز، التقييم... الخ<sup>3</sup>. وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية، مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم<sup>4</sup>. والوظيفة هي عموما مجموعة من السلطات والأنشطة والمسؤوليات التي يمارسها الفرد شاغل هذه الوظيفة<sup>5</sup>، وهي إشارة إلى أن أنشطة تسيير الموارد البشرية لا تمارس كلها في إطار إدارة الموارد البشرية، بل منها ما يمارس خارج هذه الإدارة من قبل المديرين التنفيذيين.

- **المفهوم الثاني:** "تسيير الموارد البشرية" تعتمد على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، إجراءات... الخ) وأنشطة (توظيف، تكوين، تحفيز... الخ)، تستلزم موارد بشرية، وتهدف إلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة<sup>6</sup>.

كما يعرف "THOMAS.G.SPATES" تسيير الموارد البشرية على أنها "مجموعة من المقاييس، تسمح بتنظيم الشغل وإعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم وطموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم و للمجموعة التي ينتمون إليها"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Wikipédia (l'encyclopédie libre), gestion, site Internet: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion>. Dernier modification: 31.03.2003 à 10:33, utilisé le: 29.03.2006, taille: 14.5 K.O

<sup>2</sup> مجموعة إدارة الموارد البشرية، الإدارة، موقع انترنيت، [www.Mawarid-hr.com](http://www.Mawarid-hr.com)، آخر تعديل 11.08.2005، استعمل في 20.03.2006 على 13:36، الحجم 73.5 K.O.

<sup>3</sup> محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981، ص، 28.

<sup>4</sup> خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر، دون سنة نشر، ص، 10.

<sup>5</sup> محمد ماهر عليش، مرجع سابق، ص، 48.

<sup>6</sup> خميس السيد إسماعيل، مرجع سابق، ص، 10.

<sup>7</sup> إدريس سمير، الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998، ص، 08.

وعليه فإن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة البرامج والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الموارد البشرية والمؤسسة على السواء<sup>1</sup>، للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وبالتالي فإن مفهوم تسيير الموارد البشرية يوافق المفهوم الثاني (الموسع) لإدارة الموارد البشرية.

#### 4- تطور تسيير الموارد البشرية:

إن إدارة وتسيير الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والمتعاقبة، التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر تدريجياً في إظهار الحاجة إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون العاملين في المؤسسة، وأصبحت تهتم بإعداد سياسات تسيير الموارد البشرية على أسس علمية، وهناك العديد من العوامل التي ساهمت في هذا التطور، قد تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن مؤسسة لأخرى، إلا أنها لا تخرج عن نطاق كونها عوامل اقتصادية، اجتماعية، وقانونية، وتكنولوجية، وفكرية وثقافية، وسياسية ... الخ، ويمكن أن نبين بعض مظاهرها فيما يلي<sup>2</sup>:

- التوسع والتطور الصناعي والتعدد التكنولوجي الذي شهده العصر الحديث، وما يتطلبه من موارد بشرية قادرة على استيعاب التغيرات والتطورات السريعة في البيئة وفي كافة المجالات؛
- ارتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة والتعليم أمام الأفراد، الأمر الذي أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة في المؤسسات؛
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية؛
- ظهور النقابات والمنظمات العالمية التي تدافع عن حقوق العاملين، وتلزم المؤسسات بإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري؛
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور والمزايا مثلاً تمثل نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج؛

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص، 13.

<sup>2</sup> د. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص، 28.

- ظهور تيارات فكرية وإدارية نادت بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل، ...الخ.

وعموما يمكن حصر أهم مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية هي<sup>1</sup>:

- **مرحلة الإدارة:** وتعكس الصورة الكلاسيكية لوظيفة تسيير الأفراد في بداية إنشائها قبل الحرب العالمية الثانية، والتي تميزت بالإدارة التشغيلية المنمطة للوظيفة من خلال السهر على تطبيق التشريعات، حيث يقوم مسؤول تسيير الأفراد بتطبيق تقنيات وإجراءات عمل محددة مسبقا لمعالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة في المدى القصير مثل: تحرير عقود العمل، التوظيف، دفع الأجور، تسيير العطل والتغيبات، المفاوضات الجماعية والعلاقات مع النقابة، ... الخ ؛

- **مرحلة التسيير:** بدأت مع بداية الحرب العالمية الثانية، والتي تميزت بالتسيير التكتيكي للوظيفة على المدى المتوسط، حيث أصبح مسؤول تسيير الأفراد يتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية للأفراد تبعا لتطور نشاط المؤسسة، بمعنى أنه أصبح يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات قرارات المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي والتكنولوجي على الأفراد مثل: سياسات التوظيف (مرونة مدة العمل، عقود عمل محددة المدة)، سياسات التحفيز والترقية، سياسات تسيير التكاليف الاجتماعية (مثل: التقاعد وحوادث العمل)، سياسات التكوين المتواصل من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيات الجديدة،...الخ.

- **مرحلة التطور (النمو):** بدأت هذه المرحلة في مطلع الثمانينات مع ظهور مصطلح "تسيير الموارد البشرية"، وتتميز هذه المرحلة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية والتكيف مع التغيرات التكنولوجية المتجددة والسريعة في مجتمع المعلومات، وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

وعليه، ومنذ بداية الثمانينات، تحولت وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية، وذلك رغبة في التأكيد على اعتبار الأفراد موارد للمؤسسة وليسو مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، حيث أن مصطلح "وظيفة تسيير الأفراد" يغلب عليه الطابع الكمي الذي يعتبر الفرد كتكلفة يتعين على المؤسسة ضغطها عن طريق تخفيض تعداده والتحكم في كتلة الأجور، كما يجب عليها أن تتعامل مع الفرد على المدى القصير لأن السياسات التي تحكمه غير

<sup>1</sup> J. M. Peretti, gestion du personnel, édition vuibert, Paris, 1983, P, 7-8.

مرنة ولا تقبل التكيف. في حين أن المفهوم الحديث للوظيفة "تسيير الموارد البشرية"، فيغلب عليه الطابع النوعي (الكيفي) الذي يقوم على<sup>1</sup>:

- إن الفرد مورد وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، ويتعين عليها أن تتعامل معه كفرصة استثمار يجب تعظيم عائده على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه مرنة وقابلة للتكيف لتمييزها بهامش للتصرف الذاتي ؛

- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات المتنوعة للمورد البشري (الاجتماعية منها والاقتصادية والنفسية... الخ) من جهة، ولتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى على السواء.

وبالتالي فإن المفهوم الحديث للوظيفة يقوم على التخصص في تسيير الموارد البشرية بهدف بناء تنظيمات يكون فيها المورد البشري المحور الأساسي للأداء والكفاءة الإنتاجية، ويمكننا إبراز الفرق بين الفرد كتكلفة والفرد كمورد فيما يلي<sup>2</sup>:

<u>الفرد تكلفة</u>	<u>الفرد مورد</u>
قيد	فرصة استثمار
تخفيض	تعظيم
المدى القصير	المدى الطويل
النتائج	توفير الوسائل + النتائج
الكم	الكيف (النوع)
غير قابل للتكيف	قابل للتكيف
غير مرن	مرن
تابع	مستقل

##### 5- توجهات حديثة في تسيير الموارد البشرية:

تتجه المقاربات الجديدة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة بشكل عام، عن طريق النظر إلى الأفراد كمورد و ثروات لا تضاهى، حيث أصبحت إدارة

<sup>1</sup> د. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 47.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص ص، 37-39.



الموارد البشرية أكثر شمولاً و تكاملاً مع باقي الإدارات الأخرى و الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و ذلك بتبنيها لتسيير إستراتيجي للموارد البشرية مستندا إلى نظم معلومات عصرية يراعي التحولات السريعة في المحيط.

### 5-1- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

إن "الإستراتيجية"<sup>1</sup> هي خطة عمل طويلة الأجل تعد على مستوى المؤسسة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة<sup>2</sup>، بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية<sup>3</sup>.

ولقد انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح "الإستراتيجية" في مجال تسيير الموارد البشرية، وهذا تجسيدا للنظرة الديناميكية التي أصبحت تأخذ بها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية، قصد تكوين نظرة شاملة عنها وإدماجها وإشراكها في الخيارات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة على المدى الطويل، وهذا استجابة للتغيرات المتجددة والسريعة الحاصلة في البيئة من جهة، واقتناعا منها بالصلة المباشرة للموارد البشرية بنجاح استراتيجيات المؤسسات من جهة أخرى<sup>4</sup>.

يشير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة الوسائل والأفعال والتصرفات المنسقة التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمؤسسة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق إعداد استراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة<sup>5</sup>. وبالتالي فإن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التكامل والتكيف حسب RANDALL SHULER من خلال<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> يرجع أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية "strates" التي ارتبط مفهومها بوضع الخطط العامة والمعارك والحروب، وإلى كلمة "Agein" التي تعني القيادة "conduire" أي فن تنسيق مجموعة قوى الدولة ( السياسية، العسكرية، الاقتصادية، المالية، الفكرية، ... الخ) من أجل قيادة حرب، تسيير أزمة، نشر السلم،... الخ، عن :

Wikipédia, stratégie, <http://fr.wikipedia.org/wiki/strat%C3%A9gie>, modification 28-03-2006, Taille 127 K.O

<sup>2</sup> د. العربي، دحموش، نظرية الاستراتيجيات الدولية، جامعة التكوين المتواصل، قسنطينة، 2004/2003، عبر موقع الانترنت:

<http://www.Ufc.dz.com/cours-DREL/3eme%20DREL/envoi1.doc>

<sup>3</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 54.

<sup>4</sup> J. M. Peretti, Ressources humaines, edition vuibert, Paris, 2000, P.40.

<sup>5</sup> رواية محمد حسن، 1999، مرجع سابق، ص 345 - 346.

<sup>6</sup> رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 159.

- تحقيق التكامل التام بين استراتيجية تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الاستراتيجية؛

- ضمان التحقيق الكامل لسياسات تسيير الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية الأخرى والمستويات الإدارية؛

- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي؛

- التكيف والتغيرات السريعة للبيئة.

وعليه، فإن استراتيجية تسيير الموارد البشرية هي إطار لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعنصر البشري في المؤسسة، وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة مثلاً بعمليات التوظيف، التكوين، التحفيز، تقييم الأداء، ... الخ، وذلك سعياً منها إلى الحفاظ على مراكز القوة وتنميتها، وتدعيم مراكز الضعف في المحيط الداخلي للمؤسسة من جهة، واستغلال الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات في المحيط الخارجي للمؤسسة من جهة أخرى<sup>1</sup>. ولتحقيق ذلك، يجب أن تستند استراتيجية تسيير الموارد البشرية إلى نظم معلومات متطورة تضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسة.

إن نظام المعلومات هو ذلك النظام الفرعي بالمؤسسة الذي يتواجد فيها بفعالية وتُسند إليه عملية جمع وفرز وتصنيف وتحليل وتخزين كافة البيانات التي تكون المؤسسة في حاجة إليها، واستخلاص المعلومات الفعالة منها ونشرها وإرسالها إلى متخذ القرار بالقدر الذي يتفق مع احتياجاته، وبالذقة والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب<sup>2</sup>.

ويستمد نظام المعلومات تسميته أصلاً من مصطلح " النظام SYSTEME"، الذي هو عبارة عن مجموعة من المكونات والأجزاء والعناصر التي تعتمد على بعضها البعض وتؤثر في بعضها البعض وتعمل مع بعضها ككيان واحد لتحقيق أهداف مشتركة، ويأخذ الاتجاه الحديث بأن كل الأنظمة هي

<sup>1</sup> بديسي فهيمه، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 2، 2004، ص، 226.

<sup>2</sup> د. محسن أحمد الخصري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص، 134.

مفتوحة، تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات في ظل بيئة محيطية متغيرة، مع ضمان التعديل المستمر لمدخلات النظام عن طريق التغذية

العكسية (FEED BACK) التي تسمح بالتحقق من مدى تحقيق أهداف النظام<sup>1</sup>.

ويتكون كل نظام معلومات من مجموعة من الأنظمة الفرعية الوظيفية التي تعمل بدورها بصفة مترابطة ومتكاملة ومتناسقة لتحقيق الهدف المشترك لنظام المعلومات بصفة خاصة، والمؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا بصفة عامة، وهذا عن طريق توفير مجموعة من المعلومات الأولية التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، ومعرفة وتدعيم مراكز ضعفها داخليا، ومن بينها: نظام المعلومات التسويقي، المالي والمحاسبي، نظام المعلومات الخاص بتسيير الإنتاج، نظام معلومات تسيير الموارد البشرية.

ويشير نظام معلومات تسيير الموارد البشرية إلى الطريقة التي نقوم من خلالها بتجميع وصيانة وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد والوظائف، بمعنى القيام بإجراء منظم لجمع وتخزين ومعالجة البيانات عن الموارد البشرية في المؤسسة والوحدات التنظيمية التي تتعامل معها<sup>2</sup>.

كما يشير أيضا إلى ذلك النظام المفتوح الذي يتأثر بالمتغيرات البيئية ويعتمد في تشغيله على كل ما تتيحه التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من حاسبات الكترونية وبرامج، ويهدف إلى تجميع وتخزين ومعالجة واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية والتنظيم<sup>3</sup>.

وعليه فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية هو ذلك النظام الذي يصمم للقيام بوظيفة تسيير الموارد البشرية، ويتكون من أفراد وأجهزة وبرمجيات وإجراءات وقواعد بيانات، ويهدف إلى جمع وتحليل وتخزين ومعالجة البيانات من أجل توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه<sup>4</sup>، وبالتالي فإن نظام معلومات تسيير الموارد البشرية يركز على ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص، 50.

<sup>2</sup> Robert Reix, système d'information et Management des organisations, édition Vuibert, 4ème édition, paris, 2002, P, 127 -128– 129 -167-168 .

<sup>3</sup> wikipédia, système d'information de gestion des ressources humaines, [http://fr.wikipedia.org/wiki/syst%C3%A8me\\_informations\\_de\\_gestion\\_des\\_ressources\\_humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/syst%C3%A8me_informations_de_gestion_des_ressources_humaines) D.M:02/03/2006 à 23:54,Taille: 24.9 K.O

<sup>4</sup> J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 50-51.

<sup>5</sup> د. محسن أحمد الخضري، مرجع سابق، ص ص، 139-142.

- قاعدة بيانات: وتشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها، وتساعد في إعطاء مخرجات لهذا النظام؛
- إدخال بيانات: عن طريق جمع البيانات، ثم تقييمها من حيث مدى كفايتها وجودتها وصحتها وصلاحياتها، واكتمالها ومناسبتها وحدثتها وتوافقها مع الغرض المطلوب جمعها من أجله، ثم إدخالها في نظام التشغيل وحفظها في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة، مع تحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة على تحديثها باستمرار حتى تكون جاهزة للمعالجة؛
- الإسترجاع: لا بد من استرجاع البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالسرية المطلوبة عند طلبها، وهنا يفترض أن تكون الدقة والمصادقية والموثوقية عالية في المعلومات المسترجعة من النظام، لذلك يجب مراجعة وتدقيق البيانات قبل الإدخال لتكون المخرجات صحيحة؛
- جودة المعلومات: وهي عملية التأكد المستمر من جودة المعلومات، إذ يجب أن تحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملاءمة والحدثة للمعلومات، حيث لا أهمية للنظام الذي لا يأخذ في الاعتبار مستويات الجودة المعيارية المحددة؛
- مركز معلومات الموارد البشرية: ويتمثل هذا المركز بوجود مجموعات من الأفراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام معلومات الموارد البشرية والآلات والأدوات والوسائل والإجراءات التي تحقق للنظام أهدافه.

## 5-2- مكانة المورد البشري في الفكر الحديث:

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورقي المؤسسات، الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث، وأصبح ينظر إليه على أنه:

### 5-2-1- مصدر للميزة التنافسية :

ويشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى، عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وإشباع احتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وموردين،... الخ<sup>1</sup>، ويستدل على مكانة الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية وتعزيزها، حيث يشير العديد من

<sup>1</sup> د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص ص، 13-15.

الخبراء والممارسين في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين، كما أن انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والمعرفة جعل الموارد البشرية أهم الأصول التنظيمية التي تساعد على استغلال الميزات والفرص المتاحة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الحديثة<sup>1</sup>. كما تشير أيضا دراسات كل من لادو وولسن (LADO ET WILSON)، وبارني (BERNEY)، وريد ودي فيليببي (REED ET DEFILLIPI)، ورايت وكمهان (RIGHT ET MC MAHAN)، إلى أن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية فريدة، استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققَت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للاستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة<sup>2</sup>. كل هذا زاد من إدراك المؤسسات بالأهمية الكبيرة لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية باستخدام مجموعة من الوسائل منها<sup>3</sup>:

- الاختيار العلمي للعاملين الذين لديهم القدرة على الابتكار والتطوير والتفوق والأداء الجيد للمهام والوظائف؛
- إعداد العاملين للتكيف والتكنولوجيات الحديثة للإنتاج والاتصال وظروف البيئة المتغيرة بشكل عام؛
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل؛
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.. الخ.

## 5-2-2- شريك عمل استراتيجي PARTENAIRE STRATEGIQUE :

حيث ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها مصدر للميزة التنافسية نمو مفهوم جديد يطلق عليه "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 23-24.

<sup>2</sup> د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 57-58.

<sup>3</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 24.

على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

### 5-2-3- مصدر للقيمة المضافة:

إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتنمية كفاءاتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية<sup>2</sup>، وبالتالي فإن طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال عقلنة ميزانيتها مثلا وضبط تعداد العمال واستعمال المناولة من الباطن لتأمين بعض الأنشطة وغيرها من جهة، وتثمين أنشطة تسيير الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة ويساهم بالتالي في خلق قيمته مضافة من جهة أخرى<sup>3</sup>، بالنسبة للمؤسسة والعمال والعلماء على حد سواء، وذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة<sup>4</sup>، كما نشير هنا إلى المساهمة الكبيرة للتكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال في تدعيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال أنشطتها في خلق القيمة المضافة، حيث سهلت وفعلت تطبيقات تسيير الموارد البشرية بالقدر الذي مكن أعضاء الوظيفة من اقتصاد الوقت والتركيز بصفة أكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة (كالتوظيف والتكوين، والمكافآت، ... الخ)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص، 56-58.

<sup>2</sup> D.P Lepack et S. A. Snell, Virtual HR: strategic Human resource in the 21st century, in "human resource management review", vol 8,N3? 1998, PP, 215-220.

<sup>3</sup> F. Wacheux, le défi de la FRH dans un environnement de création de Valeur accionarial, In "les défis du management, M. Kalika", édition liaison, Paris, 2002, PP, 93-105.

<sup>4</sup> Bessayer des Horts C-H, la GRH est elle créatrice de valeur? Une application au de e-RH, In "revue de gestion des ressources humaines", n°= 46, 2002, PP, 2-5.

<sup>5</sup> F.Laval, GRH et NTIC: enjeux et perspectives, In "revue Française de gestion", n°= 129, 2000 , PP, 80-90.

## الفصل الثاني: الإستقدام (الحصول على الموارد البشرية)

تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من القوى العاملة، وقصد الوصول إلى هذا المبتغى، فيجب عليها الدراسة الدقيقة للوظائف لتحديد مواصفاتها وشروط الإلتحاق بها والظروف التي تتم فيها وواجباتها وما إلى ذلك، ثم تخطيط الموارد البشرية كوسيلة للتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، الأمر الذي قد يبرز ضرورة القيام بعملية توظيف لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

### 1- تحليل وتوصيف الوظائف:

يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان تسيير الموارد البشرية، فهو يشير إلى دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على خصائصها ومتطلباتها، الشيء الذي يقتضي بالضرورة تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام وقيمة كل عنصر ثم تحديد متطلباتها الكلية من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وكذا المؤهلات العملية والعلمية والفنية والسلوكية الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظائف. وينبغي في البداية التوقف عند بعض المصطلحات التي يتكرر تداولها كثيرا عند التطرق إلى تحليل وتوصيف الوظائف منها<sup>1</sup>:

- المهمة Mission: هي عبارة عن مجموعة من العناصر والأنشطة والحركات الجزئية المرتبطة زمنيا في الأداء داخل المؤسسة والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة، مثل عملية رفع شيء أو نقله أو سحبه، الكتابة، استقبال المعلومات، الحساب، وكل التصرفات والأعمال اللازمة لأداء عمل معين.

- العمل Emploi: وهو مجموعة المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعها على أنها تكليف مطلوب من الأفراد العاملين.

<sup>1</sup> - د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 138-139.

- د. علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص، 69-70.

- بوشريية محمد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002-

2003، ص، 51.

- **المنصب Poste:** وهو مجموعة المهام والواجبات التي يعهد بأدائها إلى شخص محدد في مكان معين، ويسمى أيضا بالمركز أو الموقع الوظيفي.

- **الوظيفة Fonction:** هي مجموعة من المناصب المتماثلة في مهامها الأساسية ومسؤولياتها وظروف أدائها، والفرق بين الوظيفة والمنصب، يكمن في كون المنصب يؤديه فرد معين، أي أنه يكون متصلا بالشخص الذي يشغله، أما الوظيفة فلها مبدأ عام وليس لها صفة الشخصية، بحيث يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد.

وتتضمن عملية تحليل وتوصيف الوظائف الخطوات التالية:

### 1-1- تحليل الوظائف: يشير تحليل الوظائف إلى ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد

البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها، حيث تدرس طبيعة المهام التي تتكون منها، و المسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقات المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى في المؤسسة، وظروف العمل التي تؤدي في إطارها والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها وغير ذلك<sup>1</sup>. وتحليل الوظائف يسمح بتجميع كافة

المعلومات عن النواحي المختلفة للوظيفة كمرحلة أولى، و ذلك باستخدام عدة أساليب منها :

- **أسلوب الملاحظة:** هو أسلوب شائع الاستخدام في تحليل الوظائف، حيث يقوم مختص أو أكثر بملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي العمل بشكل مباشر، وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها عن النواحي المختلفة للوظيفة، وقد يتم أيضا استخدام أسلوب التصوير للحصول على صور تفصيلية لأداء الأفراد للأعمال.

وتتم الملاحظة خلال فترات زمنية طويلة نوعا ما، كما قد تمتد إلى فحص المواد والأدوات والوسائل والأجهزة التي يستخدمها العامل للقيام بعمله، ويعد هذا الأسلوب ملائما لجمع المعلومات عن الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية المتكررة التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها، وهي غير ملائمة عندما يتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية التي يصعب قياسها وملاحظتها.

ومن مزايا هذا الأسلوب، أنه يسمح بتوفير بيانات سريعة ومن الواقع عن العمل وسلوك القائم به، إلا أن شعور العاملين بأنهم تحت الملاحظة قد يؤثر في جودة وموضوعية المعلومات المجمعة،

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص، 29.



إضافة إلى أنه أسلوب عالي التكاليف ويستغرق وقتاً طويلاً<sup>1</sup>، لهذا فتعتبر الملاحظة غير كافية لوحدها، ويتم الإستعانة عادة بطرق أخرى في تجميع المعلومات عن الوظائف.

- **أسلوب المقابلة:** هناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن الوظائف وهي:

- المقابلة الفردية مع كل شاغل وظيفة على حدة؛

- المقابلة الجماعية مع مجموعة من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة، وتستخدم في حالة وجود عدد كبير من العاملين يؤدون وظائف متشابهة، حيث يعقد القائم بالتحليل جلسة جماعية للعاملين بهدف التعرف على النواحي المختلفة للوظيفة؛

- المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضوع التحليل.

ويعتمد أسلوب المقابلة على توجيه الأسئلة إلى من تشملهم المقابلة لتجميع المعلومات عن واجبات العمل والمسؤوليات وطريقة التنفيذ وظروف العمل... الخ، و أياً كانت نوعية المقابلة المستخدمة، فإنه يجب أن يفهم العامل المقابل السبب الرئيسي من عقد المقابلة، لأنه ينظر إليها على أنها وسيلة لتقييم مستوى أدائه وبالتالي فقد يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على دقة ومصداقية المعلومات المجمعة.

وتعد المقابلة من أوسع الطرق انتشاراً في تحديد واجبات و مسؤوليات الوظائف، ولعل هذا يعكس ما يترتب عليها من مزايا، فهي تسمح بتجميع معلومات عن الوظيفة لا يظهرها أسلوب الملاحظة، إضافة إلى سرعتها وبساطتها في تجميع هذه المعلومات، إلا أن ما يعيب عليها هو ارتفاع تكلفتها والغش و التزوير فيما يقدم من معلومات من قبل العمال، الأمر الذي يوجب التحري الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات<sup>2</sup>.

- **أسلوب الإستقصاء:** وتعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد استمارة أسئلة بدقة، بحيث تغطي جميع المعلومات الواجب جمعها حول وظيفة معينة، وتوزع هذه الإستمارة على العاملين لملئها عن طريق الإجابة عن الأسئلة.

<sup>1</sup> J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 154-155.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، 112-113.

وقد تكون استمارة الأسئلة تتسم بالنمطية، بحيث يقدم لكل موظف قائمة كبيرة من الواجبات والمهام ويسأل عما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا، وإذا كان يؤديها فما هو الوقت المستغرق لأدائها مثلاً، كما قد تكون استمارة الأسئلة مفتوحة يطلب من الموظف أن يصف الواجبات والمهام الأساسية لوظيفته، و حتى يكون أسلوب الاستقصاء فعالاً، يفضل أن تصمم استمارة الأسئلة وفق الطريقتين معاً<sup>1</sup>.

وتتطلب هذه الطريقة، إلمام المستقصي بالقراءة والكتابة والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها. وتتميز بسهولة الحصول على المعلومات المرغوبة وإمكانية الوصول إلى عدد أكبر من العاملين في آن واحد، وما يعاب عليها هو صعوبة تعميمها على كل الوظائف، وفي بعض الأحيان، لا تخلو المعلومات المجمعة من التحيز والخطأ.

وعليه فإنه لا توجد طريقة مثلى تستخدم في تجميع المعلومات عن الوظائف، فلكل طريقة مزاياها وعيوبها، والأسلوب الفعال الذي يمكن المحلل من الحصول على أجود المعلومات هو الذي يجمع بين أكثر من طريقة<sup>2</sup>.

وبعد تجميع المعلومات والحقائق عن الجوانب المختلفة للوظائف محل الدراسة، تأتي المرحلة الثانية من تحليل الوظائف، وهي تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعة لأنها مجرد معلومات مسجلة عن الوظائف لا تظهر في صورتها المجردة طبيعة الوظائف ومستواها، ومن ثم يلزم مراجعة ووضع الحقائق والمعلومات المجمعة في نظام أو ترتيب يعطي معنى واضحاً للوظيفة ويحدد أبعادها الرئيسية، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعة إلى عوامل يمكن قياسها موضوعياً، وعوامل التحليل هذه هي بمثابة العناصر التي تتكون منها الوظيفة وتسمح بالكشف عن طبيعة عمل الوظيفة ومستوى صعوبتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازم توفرها لشغلها .. الخ، ومن بين هذه العوامل نذكر على سبيل المثال<sup>3</sup>:

- طبيعة العمل واختلاف وتعقد الواجبات: حيث يظهر هذا العامل طبيعة ونوع العمل الذي يؤديه شاغل الوظيفة، واختصاصه، والمهن والحرف التي ينتمي إليها، ... الخ، ولكي يقاس هذا العامل بدقة،

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، 117.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 31.

<sup>3</sup> د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص، 71-77.

يستعان ببعض الأسئلة التي تحدد المسائل التي يجب أن يتناولها التحليل منها مثلاً: ما هو الغرض من العمل الذي يزاوله شاغل الوظيفة؟ ما هي المهام المختلفة التي تشملها الوظيفة؟ ما هي الظروف التي يؤدي فيها العمل؟ ما هي الآلات والأدوات المستخدمة في أداء العمل؟... الخ؛

- الرقابة الإشرافية الواقعة على الوظيفة: ويوضح هذا العامل حدود الإشراف والرقابة الواقعة على الوظيفة، وتطرح الأسئلة التالية مثلاً كمرشد للتحليل: ممن يتلقى شاغل الوظيفة التعليمات الصادرة إليه؟ ما نوع هذه التعليمات وهل تصدر بصفة عامة أم مفصلة؟ هل الإشراف الواقع على الوظيفة فني أم إداري؟ ما هي وسيلة المراقبة المفروضة على شاغل الوظيفة؟... الخ؛

- إضافة إلى عوامل أخرى مثل: إشراف الوظيفة على أعمال الغير، الإتصالات والعلاقات الشخصية، المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة،... الخ.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوامل التحليل لا تصلح جميعها لتحليل كافة الوظائف، حيث أن هناك عوامل تصلح لدراسة وظائف معينة، بينما لا تفيد في دراسة وظائف أخرى، ولذلك ينبغي قبل استخدام أي عامل من عوامل التحليل، دراسة هذا العامل نفسه لنقرر ما إذا كان له أثر ووزن في عملية التحليل أم لا.

**1-2- توصيف الوظائف:** بعد أن يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بالدراسة التحليلية للمعلومات المجمعة عن الوظائف واستبعاد ما هو غير ضروري منها، يقوم بالتنسيق بينها وترتيبها في شكل يعطي دلالة ومعنى واضحاً لطبيعة ومستوى الوظائف، ثم تسجيل هذه المعلومات المرتبة في بطاقات نمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف، حيث تعطي هذه البطاقة النمطية صورة كاملة ومرتبطة عن أبعاد كل وظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها و ما إلى ذلك. ويعتبر الوصف نتيجة منطقية لتحليل الوظائف، ويكون في شكل مكتوب بعبارات صحيحة ودقيقة وواضحة لا تحتمل الغموض، ولا توجد صيغة نموذجية يمكن الإعتماد عليها في كتابة وصف الوظائف، حيث أن معظم بطاقات وصف الوظائف تضم مجموعة من العناصر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- التعريف بالوظيفة: ويضم إسم الوظيفة، موقعها في الهيكل التنظيمي، الإدارة التي تنتمي إليها، رمز الوظيفة، والفئة الأجرية التي تنتمي إليها؛

<sup>1</sup> جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص، 126-130.

- ملخص للوظيفة: ويكون في جمل مفهومة ومحددة تبين مفهوم الوظيفة، هدفها، كيفية أدائها وسائل ممارستها،... الخ؛
- واجبات ومسؤوليات الوظيفة: ويتضمن هذا الجزء الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة، والمهام التي تتكون منها، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى،... الخ؛
- ظروف العمل الطبيعية التي تمارس في ظلها الوظيفة مثل الحرارة، الرطوبة،... الخ؛
- مواصفات شاغل الوظيفة مثل: المستوى العلمي، الخبرة، السن، الجنس، مواصفات الشخصية،... الخ.

ولنتائج تحليل وتوصيف الوظائف استخدامات متعددة، وتزداد أهميتها في المجالات التي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر مرجعا أساسيا يتم اللجوء إليه في حالات التوظيف، تقييم الموارد البشرية، تصميم أنظمة الأجور، الترقية والنقل، التكوين، تخطيط الوارد البشرية،... الخ<sup>1</sup>، لذلك يجب القيام بدراسات دورية للوظائف.

## 2- تخطيط الموارد البشرية:

تعاني الكثير من المؤسسات عامة كانت أم خاصة، من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، حيث نجد إدارات و أقسام معينة في هذه المؤسسات تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجاتها الفعلية، بينما نجد إدارات و أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية ونقص تأهيلها، الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة هذه المؤسسات.

ويشير تخطيط الموارد البشرية (كما يسمى أيضا التسيير التنبؤي 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، ويستخدم غالبا اصطلاح " تخطيط الموارد البشرية" بشكل واسع لأنه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد المتاح والإحتياجات من العمال كما ونوعا خلال فترة زمنية مستقبلية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 32.

<sup>2</sup> P. Candau, op, cit, p, 174.

## 1-2- البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية: يحتاج القائمون بخطة الموارد البشرية إلى

مجموعة من البيانات الأساسية التي توجه وتؤثر على نتائج عملية التخطيط، ويمكن تصنيفها وفقاً لأكثر من أساس، مثال ذلك يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية و حاضرة و مستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى من خارجها. وهنا تبرز كفاءة نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في الحصول على هذه البيانات ومعالجتها وتوفيرها في الوقت وعلى الشكل المناسب، ونشير إلى بعض هذه البيانات فيما يلي:

### 1-1-2- بيانات داخلية<sup>1</sup>: ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بأوجه النشاط المختلفة في

المؤسسة، ولا بد على القائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة وخصائصها و أهدافها ...الخ، ومن بين هذه البيانات:

- بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة و أهدافها والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل: من المتعارف عليه أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما يوضح مجموعة الإدارات والأقسام وكذلك الوظائف التابعة لكل قسم، وبذلك يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيان عن الوظائف الموجودة حالياً بالمؤسسة، إلا أنه قد يتم تطوير التنظيم من فترة لأخرى، عن طريق إجراء عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية، وذلك ليتماشى وظروف المؤسسة وتطورها، وعلى القائمين بعملية التخطيط، أن يتعرفوا على أية تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي، لأن هذه التعديلات سترتب عليها إضافة أنواع وظائف جديدة أو عدد العاملين في كل نوع و العكس صحيح.

- بيانات عن القوى العاملة الحالية بالمؤسسة: وحدة البيانات يمكن تصنيفها بعدة طرق، وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين مثلاً كما يلي:

- توزيع العاملين الحاليين خلال فترات سابقة للتعرف على تطور أنواعهم وأعدادهم؛
- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص؛
- توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها؛
- توزيع العاملين حسب السن، الجنس، التأهيل العلمي...الخ.

<sup>1</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 124-126.

- بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل: مثال ذلك استبدال النظام اليدوي بالنظام الآلي، حيث قد تقرر المؤسسة مثلاً استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد الأجور أو في تسيير المخزون،... الخ، وقد يؤدي ذلك إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية، أو إلغاء وظائف حالية مثل الإستغناء عن بعض أعوان الحسابات.
- بيانات عن النشاط الرئيسي للمؤسسة ومستوى أدائها،... الخ.

**2-1-2- بيانات خارجية<sup>1</sup>:** ينبغي على القائمين بإعداد خطة الموارد البشرية بالمؤسسة ضرورة الإلمام بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة و في المجتمع الموجودة فيه، حيث أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة، وخاصة على تكوين هيكل الموارد البشرية من حيث أنواعها و أعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المؤسسة منها:

- بيانات عن سوق العمل: يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة اللازمة. ومن البيانات اللازم معرفتها مثلاً: التخصصات و الأعداد المتاحة منها، الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة في السوق، العجز أو الفائض الحالي في الإختصاصات المختلفة والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة متاح في السوق؛

- بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة: يقصد بسياسة العمالة، مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهي تمتد لتشمل مثلاً عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الإختيار و التعيين، التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى،... الخ، ولكل هذه التشريعات تأثير على سياسة العمالة على مستوى المؤسسة، مثال ذلك أن تحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان؛

- بيانات عن سياسة التعليم والتكوين على مستوى الدولة: إن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيئات والمؤسسات التعليمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة في سوق

<sup>1</sup> د. صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص ، 127-128.

العمل من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص، فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها المؤسسات المختلفة، يتم تكوين جزء منها من طرف المؤسسة من خلال البرامج التكوينية التي تعدها، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات و معاهد التعليم المختلفة و مراكز التكوين،...الخ.

## 2-2 مراحل تخطيط الموارد البشرية: بعد تجميع كافة البيانات الضرورية لعملية تخطيط

الموارد البشرية ومعالجتها، نمر إلى تحليل المطلوب من الموارد البشرية (الاحتياجات) والعرض منها (المتاح فعلا) خلال فترة زمنية مستقبلية، ثم تحليل الانحرافات ومحاولة إحداث التوازن بين العرض والطلب باستخدام برامج مختلفة.

### 2-1-1- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب): يشير تحليل الاحتياجات من

الموارد البشرية إلى تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية و بكفاءات ومؤهلات محددة، بمعنى تحديد المطلوب من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع خلال فترة التنبؤ، وتتأثر احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة بالأهداف و الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة خلال هذه الفترة<sup>1</sup>. و هناك عدة طرق تستخدم للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب عليها)، ويرجع اختيار الأسلوب الواجب تنبيهه إلى عدد من العوامل أهمها طبيعة العمل و نوعية الإنتاج والموارد البشرية التي تقوم به و نوع المعلومات المتوفرة، و من هذه الأساليب نذكر ما يلي:

- أسلوب تنبؤات الخبراء: تلقى مسؤولية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة هنا على الأفراد المتخصصين والذين لديهم معرفة كافية في تقدير هذه الاحتياجات، و غالبا ما يكون المديرون أكثر معرفة من غيرهم بحاجة المؤسسة أو حاجة أقسامهم و إداراتهم من القوى العاملة للفترة القادمة. و في هذا المجال من الممكن الإستعانة بمجموعة من المديرين الذين لهم صلة وثيقة بالعملية التشغيلية للنشاط الذي يراد تقدير الطلب من القوى العاملة له، و هذا الأسلوب يدعى أسلوب "دلفي Delphi"، الذي يقوم على الحكم الشخصي (أو التخمين)، وهو عبارة عن مجموعة مكثفة من

<sup>1</sup> P. Candau, Audit social, édition vuibert, Paris, 1985, P, 177.

الأسئلة لكل خبير (عن طريق سلسلة من الاستبيانات بشأن موضوع أساسي يعاد توزيعه عليهم مع نظام للتغذية العكسية<sup>1</sup>).

لنفترض أن مؤسسة معينة تريد تقدير عدد العمال اللازم لفترة مستقبلية، فإن الإجراء يتبع كما يلي<sup>2</sup>:

- اختيار لجنة من الخبراء من حوالي 5 إلى 7 أفراد من المديرين التنفيذيين؛
- توزيع الاستبيان رقم 1 عليهم، ويشمل على عرض للمشكلة ويطلب منهم تعبئة الاستبيان بإيراد أرقام القوى العاملة التي يرى كل منهم أنها لازمة للفترة القادمة بدقة؛
- توزيع الاستبيان رقم 2 مشتملا على المعلومات التي طلبها كل منهم، ويطلب منهم إعداد تقديرات أولية للقوى العاملة، بالإضافة إلى وصف عن الكيفية التي تم بها التوصل إليها، والمعلومات التي يرغب الحصول عليها لبلورة التقدير؛
- تكرار الخطوة الثالثة ثلاث مرات (استبيان رقم 3، 4، 5) بفواصل فترة أسبوع فيما بين الاستبيان والذي يليه، وفي كل مرة توجه أسئلة بغرض بلورة التقدير السابق، مع إعطاء ملخص أو موجز للمعلومات التي طلبها أعضاء اللجنة في الاستبيانات السابقة، وفي النهاية تستخلص النتائج التي يتوصل إليها أعضاء اللجنة كتقديرات أخيرة لعدد القوى العاملة المطلوبة للفترة القادمة.
- وفي هذا الأسلوب، يظهر الدور الفعال للمنسق أو الوسيط: الذي يتولى تجميع الاستبيانات ويقوم بتلخيصها ثم يعيد مرة أخرى توزيع استبيانات جديدة على نفس الخبراء مع تمكينهم من الإطلاع على ملخص الآراء دون أن يكون هناك اتصال أو التقاء مباشر بين الخبراء إلا في حالات الضرورة لتجاوز محطات الخلاف فيما بينهم<sup>3</sup>.

كما يركز أسلوب دلفي على نظرية القرار، التي تسمح بالمزج بين مزايا سيرورات اتخاذ القرارات الفردية مع سيرورات اتخاذ القرارات الجماعية، مع تجنب بعض الصعوبات والسلبيات

<sup>1</sup> د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنيت، مرجع سابق.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> د. حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 139-140.



المرتبطة بكليهما، حيث تسعى إلى عدم وجود ظاهرة سيطرة شخص معين على المجموعة من جهة، وإحداث توافق بين آراء مجموعة الخبراء من جهة أخرى<sup>1</sup>.

ومن إيجابيات أسلوب دلفي Delphi أنه سريع وسهل التنفيذ إلى حد ما، ومن المفترض أنه يعتمد على المعرفة الواقعية للخبراء أو المديرين للوضع السائد، ومن ناحية أخرى، فلهذا الأسلوب بعض السلبيات، فهو أولاً يفترض أن المديرين أنفسهم يقومون بوضع مثل هذه التنبؤات، وإذا لم يفعلوا ذلك فهم سيلجأون على الأرجح إلى التخمين عند ملأ الاستبيانات، الأمر الذي يفتح المجال للذاتية والخطأ<sup>2</sup>.

- **تخطيط الموارد البشرية باستخدام الوحدات الإدارية:** يتم تقدير العمالة وفقاً لهذا الأسلوب انطلاقاً من قاعدة الهيكل التنظيمي، أي أن كل مسؤول بإدارة معينة يتولى تقدير العمالة بإدارته، حيث يحدد عدد وأنواع الأفراد الواجب الإستغناء عنهم، والأفراد الذين يتطلب الأمر الحصول عليهم خلال الفترة المقبلة، ثم يرفع كل مسؤول تقديراته إلى الرئيس المباشر الذي يتولى القيام بالتعديل إن تطلب الأمر ذلك، ثم ترفع تلك التقديرات إلى مستوى أعلى، وتستخدم في الأخير في إعداد خطة الموارد البشرية العامة للمؤسسة<sup>3</sup>.

- **تقدير الاحتياجات من القوى العاملة حسب عبء العمل:** تختلف طرق تحديد الاحتياجات من العمالة طبعاً من مجموعة إلى أخرى من الوظائف في المؤسسة، فالطريقة التي تتبع في تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف اليدوية حسب عبء العمل تختلف عن تلك التي تتبع في تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف الفنية والكتابية والإشرافية، ويتوقف تحديد الاحتياجات من العمالة لإنجاز عمل معين على عاملين<sup>4</sup>:

- حساب الوقت المطلوب لإنجاز العمل، ويعبر عن ذلك بعدد ساعات العمل اللازم أداؤها من قبل نوع معين من الأفراد لضمان تأدية العمل (أو جزء منه)، ونحصل عليه عن طريق معرفة مثلاً معدلات الأداء بالنسبة لكثير من الوظائف و بطاقات الوصف خلال فترة محددة؛

<sup>1</sup> Shimon.L.Dolan, Tania Saba et All, gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles, pearson éducation, 3 ème édition, Montréal, 2003, P, 171.

<sup>2</sup> د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنت، مرجع سابق.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 72.

<sup>4</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص، 90-102.

- حساب الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل أن يقدمه في المتوسط في اليوم على مدار السنة، ويعبر عن ذلك بعدد الساعات اليومية، ونحصل عليه من معرفة عدد ساعات العمل المقررة للعاملين مع خصم فترات الراحة و الغياب والعطل، ... الخ.

بعد تحديد هذين العاملين، يتم تحديد العدد النوعي المطلوب من الموارد البشرية لأداء عمل معين بقسمة الوقت المطلوب لإنجاز العمل خلال فترة معينة (سنة مثلاً) على الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل تقديمه خلال نفس الفترة.

- أسلوب تحليل الانحدار: يعد أسلوب تحليل الانحدار من الأساليب الرياضية المعتمدة في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، ويقوم على محاولة إيجاد علاقة رياضية بين عدد من المتغيرات أو العوامل المؤثرة على الحاجة إلى القوى العاملة والمطلوب منها خلال فترة زمنية قادمة اعتماداً على معلومات إحصائية تاريخية، حيث نحاول إيجاد علاقة بين المطلوب من الموارد البشرية خلال فترة معينة وهو المتغير التابع (Y) استناداً إلى متغيرات (مثل حجم المبيعات، الدخل الفردي، حجم الإنتاج، ... الخ) وهو المتغير المستقل (X)، ونشير إلى أنه في حالة اعتماد متغير مستقل واحد في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يسمى أسلوب تحليل الانحدار بالبسيط، وفي حالة اعتماد أكثر من متغير مستقل في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يسمى أسلوب تحليل الانحدار بالمتعدد<sup>1</sup>.

**2-2-2- التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية (المتاح):** بعد التنبؤ بالقوى العاملة المطلوبة للفترات المستقبلية، تأتي مرحلة التنبؤ بجانب العرض من القوى العاملة لنفس الفترات المستقبلية، حيث تشمل هذه المرحلة تقدير العرض الداخلي على مستوى المؤسسة، وتقدير العرض الخارجي في سوق العمل، وسينصب اهتمامنا هنا على دراسة العرض الداخلي من القوى العاملة.

إن التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية يحتاج إلى تحليل مفصل عن أعداد العاملين الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المؤسسة ونوعية المهارات المحددة المتواجدة بها، وبعد ذلك يتم تعديل التحليل لكي يعكس التغيرات التي ستطرأ على هيكلية العمالة في المستقبل بسبب حالات التقاعد، الترقية، النقل، الغياب، الإقالات، الاستقالات، الوفاة، حوادث العمل، ... الخ. ويتضمن تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية ما يسمى بتحليل مخزون المهارات التي تمتلكها

<sup>1</sup> Shimon.L. Dolan, Tania Saba et All, op, cit, P, 172.

الموارد البشرية للمؤسسة، وذلك عن طريق استيفاء العاملين لنماذج أعدت لهذا الغرض، ثم يقوم المشرفون بمراجعتها للتأكد من دقتها وشموليتها، ومثل هذه التقارير تتضمن قائمة شاملة لجميع العاملين وفقاً للإسم، التعليم، التكوين، الأعمال السابقة، الوظيفة الحالية، مستوى الأداء، مستوى الأجور، اللغات، القدرات، العلاقات، المهارات المتخصصة... الخ.

ومن وجهة نظر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فإن مثل هذه البيانات تعتبر ذات قيمة مرتفعة في تحديد المهارات المتاحة في التنظيم، وهو ما يمكن الإستناد إليه كمرشد في دعم التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة أو تغيير الاستراتيجيات الحالية، وبالتالي فإن الصورة العامة لواقع مخزون مهارات الموارد البشرية يمكن أن يكون مصدراً لمعلومات حيوية تفيد في تحديد التهديدات الحالية أو المستقبلية لمقدرة المؤسسة على الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المخططة<sup>1</sup>.

وهناك عدة أساليب تستخدمها المؤسسات في تحليل الحجم المتاح من الموارد البشرية منها:

- **معدل الغياب:** يشير الغياب إلى الحالة التي تنشأ عن عجز أو امتناع الفرد للإلتحاق بالعمل رغم أنه مسجل في جداول العمل الخاصة بالمؤسسة، والغياب ظاهرة معقدة، تفسر عادة بنفور الفرد من العمل، وله أسباب متعددة ومختلفة، الأمر الذي يوجب الدراسة المفصلة للأسباب الحقيقية وراء الغياب حسب كل حالة وكل غائب وكل جنس... الخ<sup>2</sup>.

ويحسب عادة معدل الغياب بنسبة ساعات (أيام) الغياب إلى عدد ساعات (أيام) العمل النظرية خلال فترة زمنية معينة، ويستخدم التنبؤ بعدد ساعات (أيام) الغياب خلال فترة زمنية مستقبلية في اتخاذ الإحتياطات اللازمة لسد العجز المحتمل في العمل بسبب هذا الغياب، حيث أن ارتفاع هذا المعدل عن المعدل العادي، والذي يتراوح عادة بين 03% إلى 04% بالنسبة لجميع العاملين بالمؤسسة، يشكل تكلفة عالية للمؤسسة حتى لو لم يتقاض العامل الغائب أجراً عن مدة غيابه، حيث أن غياب العامل يؤدي إلى ارتباك وتأخير مثلاً في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير الأوقات العادية لمواجهة نقص العمالة، وانطلاقاً

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 202، 205.

<sup>2</sup> P. Candau, Op, Cit, P, 141-142.

من هذه الآثار السلبية للغياب وأخرى، يتعين على المؤسسة أن تلعب دورا إيجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن<sup>1</sup>.

- **معدل دوران العمل:** يشير دوران العمل إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها، وإن هذه الحركة تعتبر بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة و مكلفة جدا للمؤسسة. ويمكن حساب معدل دوران العمل وفقا لنوع حركة قوة العمل والتي تنحصر في الحركة الداخلية أي الدخول إلى المؤسسة والحركة الخارجية أي الخروج منها<sup>2</sup>، ويمكن توضيح هذه الحركات على النحو التالي<sup>3</sup>:

- الحركة الداخلية والتي تأخذ شكل الإضافات أو الدخول إلى المؤسسة بغرض الخدمة، بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين، ويمكن حساب معدل الإضافة أو دخول الخدمة الذي يبين الحركة إلى داخل المؤسسة كما يلي:

$$\text{معدل الإضافة أو دخول الخدمة} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين دخلوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة لنفس الفترة}} \times 100$$

- الحركة الخارجية التي تأخذ شكل الانفصالات أو ترك الخدمة، بمعنى إنهاء الخدمة لعدة أسباب منها، الإستقالة، الإقالة، التقاعد،... الخ، و يمكن حساب معدل دوران العمل كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{إجمالي عدد الأفراد الذين تركوا الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}} \times 100$$

- كما يمكن حساب معدل دوران العمل كنسبة لمتوسط الأفراد الملتحقين والطارئين كما يلي.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{(\text{عدد الأفراد الذين التحقوا بالمؤسسة} + \text{عدد الأفراد الذين تركوها})/2}{\text{متوسط عدد الأفراد خلال نفس الفترة}} \times 100$$

إن حساب معدل دوران العمل، قد يعطي للإدارة فكرة عامة عن العمال المنتظر أن يتركوا المؤسسة

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 202-205.

<sup>2</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 107-108.

<sup>3</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 210-212.

خلال فترة قادمة، حتى يمكن الاستعداد لهذا النقص، كما يمكن للإدارة أن تقارن معدل دوران العمل في الأقسام أو الإدارات المختلفة وتقارنه أيضا بمعدل دوران العمل الخاص بفرع النشاط الذي تنتمي إليه حتى تحدد وضعيتها بدقة<sup>1</sup>. مع الإشارة هنا إلى أنه يجب أن تكون نفس القاعدة المعتمدة في حساب معدل دوران العمل بالنسبة للمؤسسة وقطاع النشاط الذي تنتمي إليه حتى يكون وجه المقارنة موضوعيا.

### 2-2-3- تحديد أساليب معالجة الانحرافات: بعد التوصل إلى تقديرات الطلب والعرض من

العمالة خلال فترة معينة، يقوم القائمون بتخطيط الموارد البشرية بمقارنة النتائج للحصول على الانحرافات، والتي قد لا تخرج عن الحالات التالية<sup>2</sup>:

- حالة التوازن (الكمي أو النوعي) للعمالة وهي الحالة المثالية؛
- حالة الفائض (الكمي أو النوعي): وهناك عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها لمعالجة حالة الفائض بحسب حالة سوق العمل:

- فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة (الطلب على القوى العاملة أكبر من العرض)، فعلى المؤسسة إعادة تكوين مواردها البشرية لأعمال أخرى والاحتفاظ بهم لمواجهة حالات ترك الخدمة؛

- أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة (الطلب على القوى العاملة أقل من العرض)، فعلى المؤسسة أن تلجأ إلى الإستغناء عن العمالة الفائضة وترك عوامل التسرب تأخذ مجراها مثل: الإستقالة، الإقالة، التقاعد المبكر، إيجاد فرص عمل أخرى... الخ.

- حالة العجز (كمي أو نوعي): هناك أيضا عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها لمعالجة حالة العجز بحسب حالة سوق العمل:

- فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة، فعلى المؤسسة أن تنشط عمليات التوظيف والتساهل في معايير الاختيار، ورفع مستوى الأجور، تكثيف عمليات التكوين وأساليب تحسين الأداء، تنويع الأعمال، استخدام نظام العمل الإضافي، استخدام تكنولوجيا مكثف بدل العمال... الخ.

- أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة، فعلى المؤسسة اعتماد معايير توظيف مشددة لاختيار أحسن الأفراد.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 76.

<sup>2</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 112-113.

وعليه، فإن تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة لمواجهة الظروف المتغيرة التي يمكن أن تمر بها المؤسسة، وهو لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، حيث يمكن للمؤسسة من توقع حالات اللاتوازن الكمي والنوعي في اليد العاملة ومواجهتها بإجراءات علمية وعملية لتفاديها وتجنبها قبل حدوثها، والعجز في التنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية يظهر غالباً في شكل تكاليف مباشرة أو غير مباشرة تؤثر سلباً على مردودية المؤسسة، وعليه فتخطيط الموارد البشرية يعتبر حجر الزاوية في دعم فعالية باقي سياسات تسيير الموارد البشرية خاصة ما تعلق منها بالتكوين والتوظيف.

**3- التوظيف:** بعد تحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد يتخذ قرار توفير هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها.

ويشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة، والحفاظ على القوى العاملة من جهة أخرى، ومصطلح التوظيف مصطلح عام يستعمل عادة للدلالة على كافة مراحل التوظيف<sup>1</sup>.

وتبدأ عملية التوظيف من التساؤل حول هل هناك فعلاً حاجة للتوظيف؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق لا متناهي بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف، حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية<sup>2</sup>.

ويتم تحرير طلب التوظيف عادة من طرف المسؤول السلمي المباشر لموقع التوظيف، والطلب يعبر عن إشعار بالحاجة مصدر طلب التوظيف، ويتم إرساله إلى مصالح إدارة الموارد البشرية التي تتولى تحليل وثيقة الطلب وتتأكد من الحاجة الفعلية لاتخاذ قرار التوظيف بعد استفاد كافة الطرق الأخرى لسد العجز (إعادة تنظيم العمل وتوزيع المهام، الساعات الإضافية،... الخ)، وبعد ذلك يتم تحديد وصف دقيق للوظيفة استناداً لبطاقة الوصف، التي تبين خصائص المنصب وشروط شاغله، وذلك قصد تعبير أدق عن الاحتياجات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Wikipédia, Recrutement, [http:// fr.wikipedia.org/wiki/recrutement](http://fr.wikipedia.org/wiki/recrutement), D. D.M: 05/06/2006 à 21h52, Taille 24.4 K.O

<sup>2</sup> Bruno Legrix de la salle, Recruter ses collaborateurs, In "Tours DRH", ouvrage collectif sous la direction de J.M. Peretti, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2002, P, 65-66.

<sup>3</sup> J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 197-198.

### 3-1- مصادر التوظيف: بعد تحديد مواصفات المنصب وشاغله، لا بد من المعرفة والدراسة

الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين. وبصفة عامة، يمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف العمالة، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

#### 3-1-1- التوظيف الداخلي: يقصد بالتوظيف الداخلي، الحصول على الأفراد اللازمين لشغل

الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عن ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب شاغر، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف

الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل أو التحويل...الخ<sup>1</sup>.

■ **مميزاته<sup>2</sup>:** - انخفاض تكلفته مقارنة بالتوظيف الخارجي؛

- الإستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل؛

- رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.

■ **عيوبه:** برغم هذه المزايا، يشوب التوظيف الداخلي بعض العيوب منها<sup>3</sup>:

- إن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر

بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم؛

- قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود و عقم الأفكار وعدم التجديد والإبتكار؛

- إن الأفراد الناجحين يرقون إلى أن يصلو إلى حد معين لا يقدررون بعده على

الأداء بطريقة صحيحة (مبدأ بيتر (Peter).

وعليه يجب على كل مؤسسة أن توازن دائماً بين مزايا و عيوب استخدام المصادر الداخلية

بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف الشاغرة، ولتحقيق ذلك يجب على المؤسسة أن تتوفر لديها

<sup>1</sup> Shimon.L. Dolan, Tania Saba et All, op, cit, PP, 189-191.

<sup>2</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص، 251.

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، 1999، مرجع سابق، ص، 107.

معلومات كافية عن العاملين بها كجزء من نظم معلومات تسيير الموارد البشرية (مخزون المهارات) من جهة، و أن تحاول من جهة أخرى الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها، وأن تسمح للموظف الداخلي أن يتنافس مع المترشح الخارجي لشغل هذه الوظائف، بما يجعلها قادرة في النهاية على اختبار الأفضل لشغل الوظيفة سواء من الداخل أو من الخارج، كما يتيح هذا الإجراء للعاملين والمسؤولين في المؤسسة أن يرشحوا من يرونه مناسباً لشغلها.

**3-1-2- التوظيف الخارجي:** قد يكون من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة خاصة إذا كان عدد المترشحين من الداخل محدوداً نسبياً، واللجوء إلى مصادر خارجية للتوظيف أمر حيوي وفي غاية الأهمية وذلك للأسباب التالية<sup>1</sup>:

- مقارنة المترشحين الداخليين بهدف تحسين نوعية التوظيف و الحكم على وضعية المخزون الداخلي مع ما هو موجود في سوق العمل؛

- إثراء الإمكانيات الداخلية بدخول عناصر جدد "Le sang nouveau"؛

- عدم وجود المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في داخل المؤسسة.

وهناك عدة طرق تلجأ إليها المؤسسة للإنتفاع من المتاح في سوق العمل منها :

- **الإعلان:** يعد الإعلان عن الوظيفة من أكثر الطرق المستخدمة للتوظيف، حيث جرت العادة وضع إعلانات للتوظيف في الصحف والمنشورات المتخصصة، ويراعى في تصميم الإعلان مجموعة من الشروط تسمح بالتعريف بالوظائف الشاغرة وشروط الإلتحاق بها والفترة الزمنية،... الخ، كما يجب نشر الإعلان في الصحف والمنشورات التي تستقطب أكبر عدد ممكن من القراء حسب نوع المنصب الموظف له، كما يمكن الإعلان في الوسائل السمعية والبصرية أو على مستوى لوحة الإعلانات داخل المؤسسة والأماكن التي يمر بها أكبر عدد ممكن من العمال والزوار، أو بإرسال مذكرات إعلامية للمشرفين أو الإعلان في الأنترنت،... الخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> J. M. Peretti, 2000, op, cit, P, 200.

<sup>2</sup> Christian Ronssau, Recruter des dirigeants et des cadres expérimentées, In "tous DRH", Op, Cit, P,77-78.



- **المعاهد و الجامعات:** وتعتبر من المصادر الخارجية المباشرة للتوظيف لأنها تعتمد على الإتصال المباشر بالمدارس والمعاهد والجامعات التي تضم أفراداً بمواصفات معينة تحتاجهم المؤسسة، حيث قد تلجأ المؤسسة إلى إرسال مندوباً لها إلى الجامعة لإجراء مقابلات مع الطلاب واختيار عينات منهم لإخضاعهم لأساليب الاختيار، كما قد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب السنوات النهائية بغرض تدريبهم أثناء عطلهم وإعداد مذكراتهم قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج إن استوفوا الشروط الموضوعية. و تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف الخارجي في حالات نقص سوق العمل وندرته من بعض التخصصات<sup>1</sup>.

- **مكاتب أو وكالات التوظيف:** تساهم مكاتب أو وكالات التوظيف على كافة أنواعها، خاصة كانت أم عامة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، بمعنى تسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل المناصب الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات المختلفة من جهة، وتسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على الأفراد اللازمين باحترافية أكبر من جهة أخرى<sup>2</sup>، وإذا كانت المكاتب والوكالات العامة تابعة للدولة تقدم خدماتها مجاناً، فإن المكاتب الخاصة تلزم المستفيدين (الفرد أو المؤسسة) من خدماتها بدفع مقابل.

- **الطلبات الشخصية:** تشكل طلبات التوظيف التي يتقدم بها الأفراد مباشرة أو بالبريد مصدراً خارجياً هاماً للقوى العاملة، ولا يمكن التقليل من أهمية هذا الأسلوب خاصة وأن طالبي التوظيف يتقدمون بمحض إرادتهم مما يدل على اهتمامهم بالمؤسسة، إضافة إلى أنه أسلوب غير مكلف<sup>3</sup>.

- **الفرد المرجعي:** قد تشرك الكثير من المؤسسات بعض أفرادها في عملية التوظيف، وقد تكون هذه العملية رسمية من خلال إتباع توجيهات محددة، أو غير رسمية كأن تكون بمثابة وعد لفظي بالتعيين. وفي الغالب يستفيد هؤلاء الأشخاص من مزايا ومكافآت، ومن مساوئ هذه الطريقة هو احتمال احتكار عملية التوظيف من قبل أشخاص معينين وميلها الكبير إلى التحيز<sup>4</sup>.

- **المؤسسات المنافسة:** تعتبر المؤسسات المنافسة مصدراً جيداً للحصول على عناصر القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة، وتتميز طريقة توظيف الأفراد المتسربين من المنافسين أو الذين تم

<sup>1</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص، 106-107.

<sup>2</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص، 254.

<sup>3</sup> د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 173.

<sup>4</sup> د. علي، غربي و آخرون، مرجع سابق، ص، 91.

إغراءهم بالإلتحاق بالمؤسسة بعدة مزايا، حيث قد يكون المنافسون أنفقوا مبالغ معتبرة لتكوينهم و تأهيلهم وتحصل عليهم المؤسسة جاهزين مباشرة للعمل (الخبرة)، إضافة إلى أنهم يشكلون مصدرا مهما للمعلومات عن سياسات المؤسسات المنافسة<sup>1</sup>.

ولكل مصدر من المصادر السابقة وأخرى إيجابيات وسلبيات، ويجب على المؤسسة أن تختار المصدر أو توليفة المصادر التي تمكنها من الحصول على أحسن المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بها، كما يجب عليها أن تقوم بإجراء تقييم مستمر للمصادر المتاحة ثم الحكم عليها بناء على درجة النجاح الذي تحققه في الحصول على الأفراد المطلوبين. هذا وبغض النظر عن كافة طرق التوظيف الخارجي السابقة، فإن للتوظيف الخارجي بشكل عام مزايا وعيوب منها<sup>2</sup>:

■ **مميزاته:** - إن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة؛

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، عكس التوظيف الداخلي؛  
- إن توظيف الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب أقل تكلفة في حالة التعيين من الخارج، لأنهم يكونون جاهزين للعمل مباشرة عكس التوظيف الداخلي في هذه الحالة، الذي يستوجب برامج تكوين مكثفة ومكلفة عنها في التوظيف الخارجي.

■ **عيوبه:** وبرغم هذه المزايا، إلا أن التوظيف الخارجي له عيوب أيضا منها :  
- من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل؛  
- نمو مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة منهم الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذا المنصب وما شابه ذلك؛

- انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة.

### 3-2- الاختيار والتعيين:

بعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية واستهدافها، يجب المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 96.

<sup>2</sup> د. علي، غربي و آخرون، مرجع سابق، ص، 89.

ومتطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة أخرى، بمعنى الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها أفرادا غير أكفاء، أو حتى اختيارها لأفراد أكفاء مع فشلها في الإبقاء عليهم. ويشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعيين فهو هدف الاختيار، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملائمتها لها بمقتضى عملية الاختيار<sup>1</sup>.

### 3-2-1- معايير الاختيار والتعيين :

تشير إلى تلك الخصائص والصفات التي يجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة استنادا لنتائج توصيف الوظائف و تخطيط الموارد البشرية، ومن هذه المعايير مثلا: التعليم، الخبرة، الصفات الشخصية، القدرات الجسمية،...الخ. وغالبا ما يؤدي الاختيار والتعيين الذي يتم على أسس عملية بدلا من الأسس الشخصية إلى<sup>2</sup>:

- التقليل من معدل دوران العمل و التكاليف الناتجة عنه؛
- تحسين مردودية المؤسسة وتجنب دفع الأجور غير المستحقة؛
- الإقتصاد في التكاليف الخاصة بجميع مراحل التوظيف؛
- ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العمال وتوثيق الصلة بينهم وبين المؤسسة، لكون كل شخص قد وضع في مكانه الصحيح دون تحيز.

ولقد أصبحت المؤسسات أكثر وعيا بضرورة شغل كل وظيفة بالشخص الذي ليس فقط قادرا على أداء واجباتها، بل الشخص الذي فوق هذا مؤهل مزاجيا لشغل المنصب.

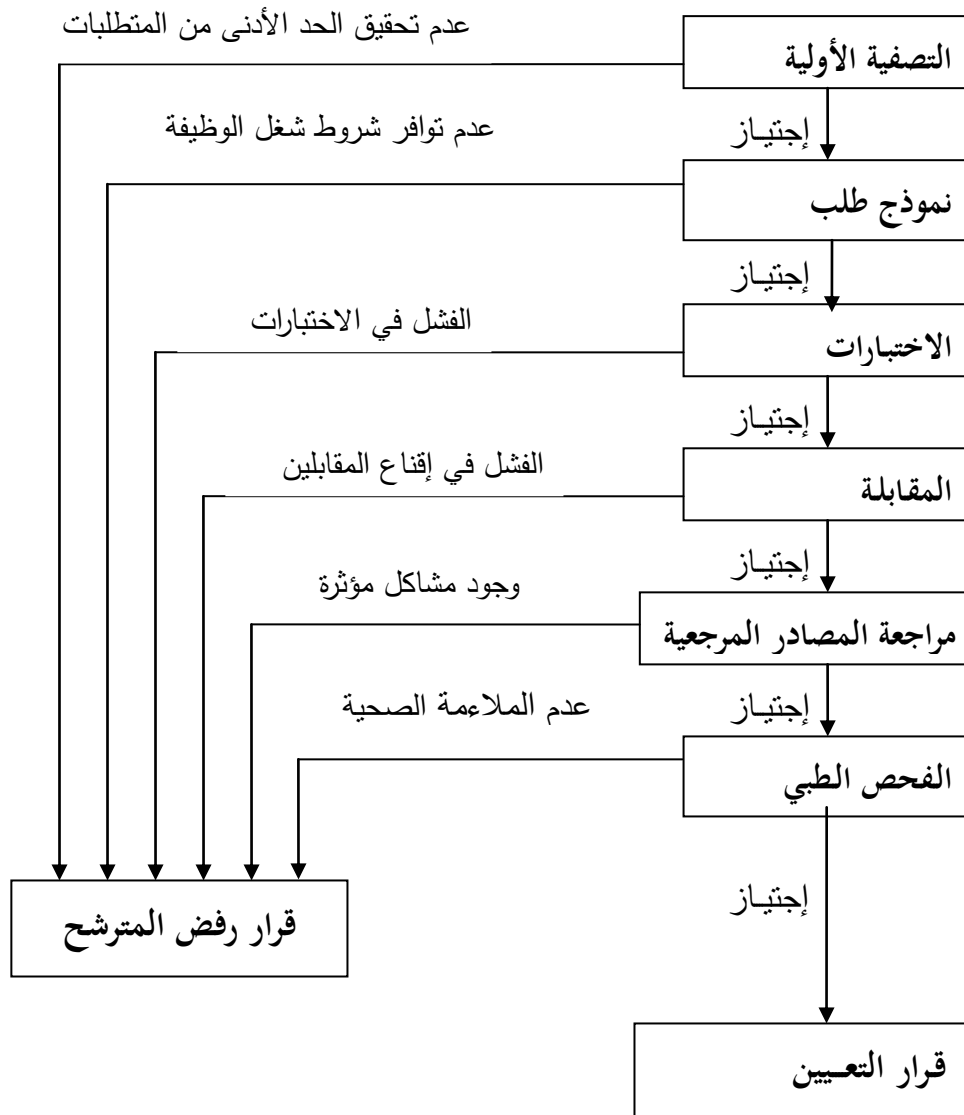
### 3-2-2- مراحل الاختيار والتعيين:

ليس هناك مراحل موحدة ومتسلسلة يمكن أن تتبعها كل المؤسسات في عملية اختيار وتعيين مواردها البشرية، إذ أن غالبية المؤسسات تستعمل أكثر من وسيلة وتخطو خطوات متباينة لكي تحصل على معلومات كافية عن المترشحين، و لكن في الغالب، فإن خطوات عملية الاختيار تأتي

<sup>1</sup> د.حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 195-196.

<sup>2</sup> بوشريية محمد، مرجع سابق، ص، 63.

متسلسلة وتعبر عن محطات متقطعة، ولكنها خاضعة لجملة من الإعتبارات قبل صدور القرار النهائي بشأن العملية، بمعنى أن كل مرحلة من مراحل الاختيار والتعيين هي فضاء لاتخاذ قرار إما بالتوقف واستبعاد بعض المترشحين، أو بالإستمرار في عملية تقييم المترشحين الذين يجتازون هذه المرحلة بنجاح. و تهدف أيضا كل مرحلة في عملية الاختيار إلى زيادة معرفة المؤسسة بالمترشح من حيث تاريخه وخبراته السابقة وقدراته ودوافعه،...الخ، بالقدر الذي يسمح لمتخذي القرار بتوسيع نطاق معلوماتهم عن المترشح قبل اتخاذ قرار الاختيار النهائي، ويمكن أن نوضح مراحل الاختيار والتعيين فيما يلي.



شكل 1: مراحل الاختيار والتعيين

- **التصفية الأولية:** من خلال هذه المرحلة يتم الحصول على معلومات تفيد في الحكم الأولي على مدى صلاحية المترشح لشغل الوظيفة، وتتطوي هذه المرحلة على إجراءين متكاملين هما<sup>1</sup>:

- فرز الملفات ومراجعة البيانات؛

- إجراء مقابلة شخصية أولية.

حيث أنه ومن المنطقي في حالة الإعلان الوافي عن التوظيف، تواجه المؤسسة بوجود عدد كبير نسبيا من المترشحين، إلا أنه في ضوء مراجعة شروط التوظيف، قد يتم استبعاد بعض المترشحين مثلا بسبب عدم كفاية أو ملاءمة المستوى التعليمي، أو عدم ملاءمة السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، إضافة إلى وجود نقائص في تكوين ملف التوظيف،... الخ. وبالإضافة إلى المراجعة الأولية للبيانات والملفات، فقد يتم عقد مقابلة التصفية الأولية كذلك، وهي أداة تسمح لأخصائي الموارد البشرية لشرح الوظيفة بدرجة أكثر من التفصيل، بما يمكن من مراجعة بعض الأفراد لمواقفهم إما لعدم الجدية أو لعدم الرغبة أو لإدراك عدم القدرة على تحقيق الذات أو الأداء الجيد في الوظيفة، حيث أن عرض المعلومات عن الوظيفة ومتطلبات النجاح فيها في شكل مقابلة علمية تشجع الأفراد غير المؤهلين أو المؤهلين تأهيلا محدودا على الانسحاب الاختياري، دون أن يتحمل كل من الفرد والتنظيم تكاليف ملموسة.

- **نموذج طلب التوظيف:** في حالة توافر الشروط المبدئية اللازمة للتعيين من خلال الفرز والمقابلة الأولية، يطلب من المترشحين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو ما يعرف بالسيرة الذاتية (C.V)، وعادة ما تكون هذه الطلبات مطبوعة وجاهزة ومصممة بشكل خاص و هادف من طرف المؤسسة، حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك طلب توظيف واحد لجميع الوظائف، وتصميم طلب التوظيف ليس عملية عشوائية، بل يتطلب الأمر إتباع أسلوب عملي في إعدادده، لأنه يمثل الوسيلة الأساسية للحصول على المعلومات من المترشح مثل: بيانات شخصية (الاسم، اللقب، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية،... الخ)، بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي والخبرات السابقة، بيانات عن النواحي الصحية والجسمانية،... الخ، والتي بدراستها تتضح قدرته ودرجة صلاحيته لشغل الوظيفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص ص، 268-270.

<sup>2</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص، 135-136.

ونشير هنا إلى أهمية دراسة وفرز طلبات التوظيف (أو السيرة الذاتية) للمتشحين، لما لها من ثراء كبير في المعلومات عن المترشح ومطابقتها مع شروط التوظيف، إلا أن ما تجدر الإشارة إليه أيضاً، هو أن العديد من الدراسات بينت عدم مصداقية أغلب المعلومات المصرح بها من قبل المترشحين في سيرهم الذاتية، الأمر الذي يوجب مراجعتها بعناية، ومحاولة الكشف عنها من خلال مراحل الاختيار والتعيين التالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد اختلافاً كبيراً بين المسؤولين عن التوظيف في تقييمهم للسيرة الذاتية، لذلك تلجأ أغلب المؤسسات الرائدة إلى استخدام ما يعرف بطلبات التوظيف المرجحة، بحيث تحتوي على أسئلة استكشافية تتمحور حول التنبؤ بمدى ملاءمة المترشح من خلال وضع علامات أداء لكل معلومة، وتحديد الحد الأدنى من العلامات للقبول كتقييم نهائي للسيرة الذاتية<sup>1</sup>.

- **اختبارات التوظيف:** بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من استيفاء الشخص المتقدم للشروط الأولية العامة لشغل الوظيفة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تساعد على كشف قدرات ومهارات معينة تستطيع المؤسسة من خلالها توجيه الشخص للوظيفة التي تتناسب مع هذه القدرات، وهناك أنواع عديدة من اختبارات التوظيف منها<sup>2</sup>:

- اختبارات القدرات و الإستعدادات: و تحاول قياس قدرات الفرد و المهارات الحالية و الكامنة لأداء عمل معين أو القيام بمهمة معينة أو اكتساب مهارات معينة، ومن أمثلة هذه القدرات و الإستعدادات: المقدرة اللغوية، قدرة الحساب، القدرة على التمييز بين الأشياء، القدرة على تحليل المواقف وإصدار الأحكام...الخ؛

- اختبارات الشخصية: وتقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها، إذ تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه وثقته بنفسه، ومقدار تحكم العاطفة في تصرفاته وما إلى ذلك، ومن هذه السمات مثلاً: القدرة على السيطرة على النفس عند الغضب، الاستقرار العاطفي، الموضوعية، الأخلاق، القدرة على القيادة، القيم والدوافع والميول...الخ؛

<sup>1</sup> Charles- Henri Dumon, Recruter les meilleurs, Edition d'organisation, Paris, 2005, PP, 97-100.

<sup>2</sup> د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص، 225-220.

- اختبارات الأداء: وتخص المترشحين لوظائف معينة، حيث يطلب منهم أداء الأعمال التي سيكلفون بها فيما بعد على أرض الواقع، بهدف الحكم على مدى إلمام المترشح بكيفية الأداء وقدرته وخبرته في مجال معين مثل: اختبارات الآلة الكاتبة، السياقة، تشغيل الآلات، ...الخ؛
- اختبارات الذكاء: ويهدف إلى قياس مدى ذكاء المترشح ونباهته ورجاحة تفكيره و صحة حكمه على الأشياء وقوة ذاكرته ومقدرته على الملاحظة، ...الخ.
- وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الاختبار أو الاختبارات المناسبة لتقييم المترشحين و مواضيعها تخضع إلى بطاقات وصف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية، بالإستناد إلى مختصين إن لزم الأمر، ثم استدعاء المترشحين واستقبالهم وتوفير كافة الشروط الضرورية لإجراء الاختبارات<sup>1</sup>.
- المقابلة: تعتبر المقابلة من الوسائل الأكثر شيوعا لتقييم المترشحين بعد اجتيازهم للاختبارات بنجاح، والمقابلة تهدف إلى الكشف (والتأكد) عن بعض خصائص المترشح التي لا يمكن أن تبينها الاختبارات والتي تعد من مستلزمات شغل الوظيفة، وتأخذ مقابلة التوظيف عدة أشكال منها:
- المقابلة الموجهة (المخططة): وهي النوع المستعمل غالبا في اختيار المترشحين وتقييمهم، حيث يتم إعداد نموذج عام يتضمن عددا من الأسئلة والخطوط العريضة التي يتم مناقشتها في المقابلات مسبقا، الأمر الذي يسمح للمقابل من السيطرة والتحكم في المقابلة بطريقة تساعده على تغطية المعلومات المطلوب معرفتها عن المترشح في شكل منظم<sup>2</sup>.
- المقابلة غير الموجهة (غير المخططة): وهنا يتم تحديد البنود العريضة لموضوع المقابلة دون وجود لأسئلة معدة مسبقا يلتزم بها المقابل، حيث يكون له الحرية في طرح أسئلة يرى أنها لازمة لجمع معلومات عن المترشح، مع إعطاء أيضا حرية أكبر للمترشح في الإجابة عن هذه الأسئلة<sup>3</sup>.
- المقابلة المختلطة: وهي تجمع بين خصائص المقابلة الموجهة وغير الموجهة، حيث تحدد قائمة الأسئلة مسبقا ولكن لا تعتبر موجهة يسترشد بها القائم بالمقابلة، حيث تعطى له الحرية في توجيهها مع إمكانية الإضافة إلى هذه الأسئلة أو الحذف منها، وفقا لما يراه مناسبا للكشف عن

<sup>1</sup> Shimon. L. Dolan, Tania Saba et All, op, cit, PP, 222-224

<sup>2</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص، 180.

<sup>3</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 157.

الخصائص المرغوبة. وبالتالي فهذا النوع من المقابلات يتميز بالمرونة ويؤدي إلى إحداث تفاعل بين المقيم والمترشح مما يسهل تحديد مدى ملائمة الفرد للوظيفة الشاغرة<sup>1</sup>.

وينبغي أن نؤكد على أنه يجب أن يكون هناك تخطيطاً وإعداداً مسبقاً للمقابلة قبل إجرائها، ويتضمن ذلك تحديد الهدف من إجرائها ووقتها ومدتها ونوع المعلومات اللازم الحصول عليها وكيفية توزيع الأدوار أثناء سريان المقابلة بين المقابلين أنفسهم وبين المقابلين والمترشح،... الخ<sup>2</sup>.

ولنجاح المقابلة، يجب تحضير الشروط المادية والسيكولوجية لإنجاحها مثل<sup>3</sup>:

- الاستقبال الجيد للمترشحين والتحديد الدقيق لمكان وزمان المقابلة؛
- إشعار مكتب الاستقبالات بتوجيه المترشحين إلى الأماكن المخصصة؛
- إعلام أعضاء لجنة المقابلة مع توفيرهم بكافة المستلزمات؛
- توفير الشروط الضرورية التي تضمن عدم مقاطعة أو تعطيل الحوار كالهاتف والزيارات مثلاً؛

- تدوين المعلومات،... الخ.

- **مراجعة المصادر المرجعية:** وتتمثل الخطوة التالية في الرجوع لبعض المصادر الأخرى للتحقق من المعلومات التي تم الحصول عليها من المترشح، وأصبحت هذه المراجعات أحد الإجراءات الهامة للتوظيف في المؤسسات الحديثة، وقد تتضمن مثلاً: الاتصال بجهات العمل السابقة للحصول على معلومات بشأن مستويات أدائه وسلوكاته ومبررات تركه للعمل بها، كما قد تتضمن مراجعة بعض زملاء العمل أو المؤسسات التعليمية أو التكوينية و أي مصدر يفيد في الحكم على صحة المعلومات المتوفرة عن شاغل الوظيفة المرتقب<sup>4</sup>.

- **الفحص الطبي:** وتمثل المرحلة الأخيرة في عملية الاختيار، ويكمن الغرض منها في التأكد من سلامة المترشحين ومدى توافر اللياقة الصحية لديهم للقيام بالعمل على الوجه المطلوب، ويتم الفحص الطبي للمترشحين لدى جهات طبية متخصصة.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 100.

<sup>2</sup> Charles Henri Dumon, op, cit, PP, 105-108.

<sup>3</sup> Burno LEgrix de la Salle, op, cit, P, 71-72.

<sup>4</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص، 273.



- **إتخاذ قرار التعيين:** يعتبر التعيين المرحلة الأخيرة من مراحل اختيار وتعيين الموارد البشرية، حيث قد يمر الفرد بفترة تجريب قبل التعيين النهائي، ويتم اتخاذ قرار التعيين من هيآت عليا في الغالب، ويتضمن هذا القرار بنود عقد العمل (حقوق وواجبات كل من الهيئة المستخدمة والموظف ) والذي يتم عرضه للموظف ومناقشته، ويبقى أن يحتفظ هذا الأخير بحق الإستفسار عن كل بند قبل الموافقة عليه وإمضائه.

وعلى العموم، تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة بكل خطوات الاختيار بما فيها اتخاذ القرار النهائي للتعيين، أما في المؤسسات الصغيرة فإن صاحب العمل هو من يقوم باتخاذ القرار النهائي للاختيار والتعيين، ويبقى كل هذا خاضعا للنظام المعمول به<sup>1</sup>.

**3-3- التوجيه والإدماج:** بعد اتخاذ قرار التعيين، يتم استقبال الفرد في المؤسسة، وتتولى إدارة الموارد البشرية (أو ممثل عنها) عملية الاستقبال وتوجيه الفرد إلى رئيس القسم أو مدير الوحدة الإدارية التي سيعمل بها، ويزود هذا الأخير الموظف الجديد بمعلومات وافرة عن زملائه والوظيفة التي سيشغلها وعن طبيعة النشاطات التي سوف يقوم بها وعن ظروف بيئة العمل، وقد يتحدث الموظف بدوره عن مستقبله الوظيفي مثلا والفرص المتاحة أمامه، ويترك له حرية الاستفسار حول كافة المشاكل والقضايا التي قد يواجهها أثناء ممارسته للعمل المطلوب منه. وقد تستدعي عملية الاستقبال والتوجيه إعداد ملف يشمل كافة المعلومات الضرورية عن المؤسسة وتسليمه للموظف الجديد لكي يتعرف أكثر على المؤسسة (مثلا معلومات عن أنواع المنتجات، الأسواق المتعامل معها، مركز المؤسسة في السوق، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أرقام الهاتف الخاصة ببعض الأقسام، نظام العمل واستراتيجية المؤسسة...الخ)، إضافة إلى مروره من مكتب لآخر ومن قسم لآخر مع تقديم وثائق تعريفية عن الأقسام والمصالح وطبيعة العلاقات الرأسية والأفقية<sup>2</sup>.

كما أن إدماج موظف جديد في فريق أو مجموعة عمل يأخذ أهمية كبيرة من خلال التوازن الموجود أصلا داخل هذه المجموعة، وعملية الاتصال الأول (الاستقبال) هي التي ستحدد شروط العمل والتعامل داخل هذه المجموعة وإرادة الشخص في البقاء أم المغادرة، من خلال حكمه على القيم والعادات التي تسود هذه المجموعة ولما لا المؤسسة ككل. وبالتالي لزاما على المؤسسة أن توجه

<sup>1</sup> د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 219.

<sup>2</sup> Pierre.Romelaer, gestion des ressources humaines, edition Armand colin, Paris, 1993, P, 144.

أفرادها الجدد وتعتني بهم وتوفر لهم كافة شروط الاندماج في المؤسسة، لما لذلك من آثار على روحهم المعنوية وأدائهم، وذلك لما لا بد من خلال اعتماد برنامج خاص بالتوجيه والإدماج. وبعد توجيه وإدماج الفرد لا بد من مراجعة وتقييم عملية التوظيف بأكملها، حتى نقف على إيجابيات وسلبات العملية عبر كل مراحلها ومحطاتها، وذلك من خلال حساب مجموعة من المؤشرات التي تسمح بالحكم على مدى كفاءة وفعالية التوظيف<sup>1</sup>. وفي الأخير فإن سياسة الاستقدام تتوج في النهاية بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية استنادا لنتائج دراسة الوظائف وتخطيط الموارد البشرية.

---

<sup>1</sup> J. M. Peretti, 2000, op, cit, PP, 216-220.

### الفصل الثالث: تحفيز الموارد البشرية

إن سياسة تحفيز الموارد البشرية لا تنطلق من محاولة فهم سلوك العمال داخل المؤسسة بالاتجاه الذي يحقق أهدافها فحسب، وإنما يجب أيضا التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل قصد توجيهه ومحاولة التحكم فيه من خلال أساليب التحفيز التي يجب أن تنتهجها المؤسسة. وفي هذا الإطار، فإن كل مؤسسة تسعى إلى جعل كل عامل يبذل جهدا مستمرا وبالكمية والكيفية التي تمكنه من أداء مهامه في أحسن الظروف وبرضا كبير، وذلك في إطار متطلبات نشاط المؤسسة وخاصة أنه لا يوجد معنى للمهارات والقدرات إذا كانت غير مصحوبة بمستوى أداء جيد، وبالتالي لا بد من تقييم أداء الأفراد وتصميم أنظمة التحفيز التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الأداء، وذلك سعيا لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة على السواء.

#### 1- تقييم الأداء:

كل المؤسسات تسعى لتحقيق أهداف، وإذا غابت هذه الأهداف تصبح هذه المؤسسات بلا غاية، وعليه فإن أي مقياس لفعالية المؤسسة يجب أن يربط بأدائها الفعلي والمعايير التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفعالية الفرد في وظيفته و المحدد بالتالي لقيمه بالنسبة للمؤسسة هو مستوى أدائه. ويقوم العاملون في أية مؤسسة على اختلافهم بأداء مهام وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق أهدافها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم و نوع و مستوى الإنجاز المحقق و اللازم تحقيقه و التأكد من صلاحية أداء العاملين و سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص، 367.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس، فيشير الأول إلى أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، أما الثاني فيشتمل على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على إمكانية نجاحه ونموه في المستقبل من ناحية أخرى.

**1-1- أهمية تقييم الأداء:** إن لتقييم الأداء أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للموارد البشرية أو بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>:

فبالنسبة للموارد البشرية، يساعد تقييم الأداء على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل، وأيضاً للتعرف على نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة والتي يجب تجنبها، وهذا سعياً لتدعيم مواطن الضعف وزيادة مواطن القوة وتحسين الأداء المستقبلي، لأنه وسيلة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على السواء؛ أما بالنسبة للمؤسسة، فإن للتقييم فوائد كبيرة، ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات تسير الموارد البشرية بطريقة جيدة وعادلة وواقعية حيث أنه:

- يساعد التقييم الموضوعي للموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المترشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي؛  
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة التوظيف والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة التوظيف هي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح، وإذا أثبت أن بعض العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة، لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب؛

- كما يساعد أيضاً النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المؤسسة، حيث قد يخلق شعوراً بالراحة والطمأنينة بين العاملين، يسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وإن الإدارة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم وبقية العاملين، وهنا تجدر الإشارة أنه يجب على الإدارة أن تبين للعمال أن التقييم ليس الهدف منه رصد الأخطاء، بل يسعى لمساعدة المسؤولين لتحسين أدائهم؛

<sup>1</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، مرجع سابق، ص، 368-369.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة؛

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لتكوين العاملين وتتميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التكوينية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين؛

- كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام قواعد العمل الموضوعة.

**1-2- نظام تقييم الأداء:** حتى نصل إلى فهم أعمق لسياسة تقييم الأداء وتطويرها لخدمة أهداف المؤسسة من حيث رفع الكفاءة الإنتاجية وانتظام سير العمل من جهة، وخدمة أهداف العاملين من حيث التقدم والتنمية والتدرج والمكافآت والاستفادة من شتى الفرص المتاحة أمامهم من جهة أخرى، فإننا نستعرض فيما يلي نظام تقييم الأداء والذي يتكون من:

**1-2-1- تحديد الأهداف:** حيث يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف التي تريد بلوغها، وتنقسم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية تخصص كل منها (أو عدد منها) لكل قسم من الأقسام داخل المؤسسة، وتشرح هذه الأهداف للأفراد وتناقشهم معهم وتشركهم لما لا في وضعها وإن تعين لكل منهم دوره في سبيل بلوغها. وغني عن الذكر أن الأهداف الفرعية أو الجزئية يجب أن تكون متناسقة ومنسجمة ومرتبطة ببعضها البعض حتى تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وبعد ذلك يتم تحديد مستويات الأداء اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من طرف العاملين، على أن يكون هذا التحديد واضحاً للعاملين و رؤسائهم. ويفضل أن توضع مستويات الأداء المطلوبة في صورة كمية و أن تقسم على مراحل زمنية معينة<sup>1</sup>.

إن التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة ومستويات الأداء الكفيلة بتحقيقها يعتبر مرحلة أساسية يركز عليها نظام تقييم الأداء، لأنها تسمح بتحديد معايير التقييم فيما بعد التي يتم على أساسها إعطاء حكم حول مستوى الأداء الفعلي للأفراد.

<sup>1</sup> د. محمد سعيد السلطان، مرجع سابق، ص، 334.

**1-2-2- موضوع التقييم:** بعد تحديد الأهداف، فإن نظام التقييم يسعى للإجابة على السؤال: ماذا نقيم؟ (Apprécier quoi؟)، قد تكون الإجابة الأولية هي أننا نقيم أداء العامل، ولكن هذه الإجابة شديدة العموم، ويجب أن تفصل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، فبدلاً من التقييم العام لأداء العامل، يجب على الإدارة أن تحدد نواحي معينة في هذا الأداء، ولا شك أن تحديد نواحي الأداء تختلف من وظيفة لأخرى ومن قسم لآخر ومن مؤسسة لأخرى، حيث أنه قد تتسم بالسهولة في الأعمال الإنتاجية عن طريق كمية الإنتاج والإنتاج التالف ووقت الإنتاج والجودة و ما إلى ذلك، كما قد تتسم بالتعقيد في الأعمال الإدارية التي تعتمد على القدرات الذهنية حيث يتم اعتماد معايير سلوك الأداء والإنضباط وصفات الشخصية كموضوع للتقييم<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن تحديد ما تريد الإدارة أن تقيمه بدقة خطوة أساسية تجسد فعالية نظام التقييم، وعموماً فإن قياس أداء الأفراد لا يخرج عن الثلاث مستويات التالية<sup>2</sup>:

- الخصائص الفردية للعامل: خصائص الشخصية، القابلية للعمل، كفاءته... الخ؛
- ماذا يعمل ce qu'il fait: من أنشطة، سلوكيات، مجهودات، قدرات، ... الخ؛
- ماذا ينتج ce qu'il produit: هي نتائج العمليات التي يقوم بها.

كما يتضمن موضوع التقييم تحديد من سيخضعون للتقييم (Apprécier qui؟)، وفي الغالب فإن كل فرد في المؤسسة هو محل للتقييم سواء أكان إطاراً، مشرفاً، تقنياً، عون تنفيذ، عمال تحكم، ... الخ، وعلى المؤسسة هنا أيضاً أن تحدد هل تقيم الأفراد كل على حدة أم تقيم فرق العمل<sup>3</sup>.

**1-2-3- القائمون بالتقييم:** بعد تحديد موضوع و أهداف التقييم، لا بد من تحديد من يقوم بعملية التقييم (Apprécier par qui؟)، ويمكن أن نميز بين ما يلي:

- التقييم بواسطة الرئيس المباشر: وهي الطريقة المستخدمة على نطاق واسع في المؤسسات، خاصة وأن المشرف على دراية أكبر بالأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى قسمه، ويلم بظروف

<sup>1</sup> د. عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 103.

<sup>2</sup> Georges Trepo et Nathalie Estellat, l'appréciation du personnel: Mirage ou oasis?, édition d'organisation, Paris, 2002, P, 32-33.

<sup>3</sup> Ibid, P, 36.

العمل، كما أنه على دراية أكبر بقدرات العاملين تحت إشرافه على اعتبار أنه في احتكاك مباشر معهم، فيستطيع أن يبني تقييمه على أساس واقعي<sup>1</sup>.

- لجان التقييم: وتقوم على تكوين لجنة مؤلفة من ثلاثة إلى أربعة أشخاص إضافة إلى الرئيس المباشر، ويقومون بتقديم تقييم مشترك لكل عامل على حدة، وعادة ما تستخدم لجان التقييم بغرض القضاء على التضارب والتحيز في التقييم بشكل منفرد، ولذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وأكثر عدالة<sup>2</sup>.

- التقييم الذاتي: وتستخدم عادة بالتوازي مع تقييم المشرفين، حيث تعطي الفرد الفرصة أن يقيم نفسه بنفسه، وتسمح بالتالي بتقليص بعض السلوكيات الدفاعية للعاملين اتجاه القائمين على التقييم، وما يعاب عليها أن الموظف عادة ما يقيم نفسه أعلى مما يقيمه الآخرون، ويعتبر دوغلاس ماك غريغور أول من أشار إلى هذا المفهوم سنة 1960<sup>3</sup>.

- التقييم بواسطة الزملاء : حيث يطلب من أفراد متساوين في المركز الوظيفي تقييم زميل آخر لهم، وتعد هذه الطريقة أكثر دقة في حالة الرغبة في التنبؤ بالترقيات المستقبلية، إلا أن ما يعاب عليها هو أن معظم الزملاء يميلون لإعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم<sup>4</sup>.

- التقييم بواسطة المرؤوسين : مثلما يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم مرؤوسيه، فإن المرؤوسين أيضا في بعض المؤسسات يقومون بتقييم رؤسائهم، فكما تجمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم وغير ذلك، فإنه يتم جمع بيانات أيضا عن المشرفين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في إشرافهم وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين واستعدادهم لحل مشاكلهم والإجابة عن أسئلتهم. وهذه العملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية، وهي مدخل حديث في تقييم الأداء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 333.

<sup>2</sup> جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، 342.

<sup>3</sup> Georges Trepo et Nathalie Estellat, op, cit, P, 37.

<sup>4</sup> جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، 342.

<sup>5</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 297.

**1-2-4- أساليب التقييم:** بعد تحديد القائمين بالتقييم، لا بد من تحديد الأساليب المعتمدة في التقييم، ويمكن للمقيم أن يختار الأسلوب المناسب للتقييم والذي يختلف باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة العمل، ويمكن تحديد بعض هذه الأساليب فيما يلي:

- **أسلوب الميزان المتدرج:** وتعد من أبسط أساليب تقييم الأداء وأقدمها وأكثرها شيوعاً بين المؤسسات، ويستعمل هنا نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يراد تقييم المرؤوسين على أساسها، وأمام كل صفة من هذه الصفات خط تقييم يضم درجات مرتبة من أدناها إلى أعلاها (من ضعيف إلى ممتاز مثلاً)، ويبدأ المشرف في تقييم كل المرؤوسين من خلال وضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الموظف فيما يتعلق بهذه الصفة<sup>1</sup>.

- **أسلوب الترتيب البسيط:** حيث يقوم المقيم هنا بترتيب مرؤوسية ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم، وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوسية جميعاً وأسوأهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقيين وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها.

- **أسلوب المقارنة الزوجية:** وهي تشبه إلى حد كبير الطريقة السابقة وتسعى لتجعلها أكثر دقة، حيث يقارن كل عامل في قسم معين أو مجموعة أقسام مع باقي العمال في هذه المجموعة كل على حدى، مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة. والتقييم هنا يتم في شكل كلي دون وجود لعوامل محددة يتم التقييم على أساسها شأنها في ذلك شأن طريقة الترتيب البسيط، ويحسب المقيم عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على باقي زملائه، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس الذي يعتمد في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة<sup>2</sup>.

- **أسلوب المقال الوصفي:** للمشرف هنا حرية كبيرة في تقييم مرؤوسية، حيث يتولى إعداد مقال يصف فيه أداء الفرد معتمداً في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن تابعيه من خلال ملاحظاته الشخصية ومن خلال زملائه، وهو أسلوب يتطلب وقتاً ومجهود كبيرين لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم وإعداد المقالات الوصفية ويعطي مجالاً واسعاً للتقدير الشخصي والتحيز<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جازي ديسلر، مرجع سابق، ص، 324.

<sup>2</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص، 416.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 104.



- أسلوب التوزيع الإجمالي: ويتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملون، والتي يجب أن يلتزم بها المقيم، ويتم توزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقا للنسب التي يحتويها المقياس. ومقاييس التوزيع الإجمالي عادة ما تحتوي على خمسة درجات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي (مثلا 10% من الخاضعين للتقييم يجب أن يكون تقييمهم دون المتوسط، 20% متوسط، ...الخ)<sup>1</sup>.

- أسلوب تسجيل الحوادث الهامة: ويقوم المشرف هنا بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوكه اتجاه هذه الأحداث، ويقيم هذه المعلومات في سجل خاص يقسم إلى قسمين: قسم الأحداث الايجابية، وقسم للأحداث السلبية.

- أسلوب الإدارة بالأهداف: تركز الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف يرجى بلوغها بدل مهام يجب تنفيذها مع توسيع مشاركة المرؤوسين الإدارة في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك. ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الملائمة لتقييم العاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية. ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف خاصة ما يتعلق بمجال تقييم الأداء ما يلي<sup>2</sup>:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والرئيس في وضع المهام الأساسية ومجال مسؤولية عمل الفرد؛  
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف، وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة؛

- موافقة الأطراف المعنية (المشرف والمرؤوس) على معايير القياس وتقييم الأداء؛  
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، 106.

<sup>2</sup> د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 384-385.

- في ظل الإدارة بالأهداف، يلعب المشرف دوراً إيجابياً في مساعدة مرؤوسيه، حيث ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعيق التنفيذ، و بالتالي يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق؛
- وفي ظل الإدارة بالأهداف أيضاً، تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة وليس على السمات والمميزات الشخصية.

وقد تشير نتائج التقييم في النهاية إلى أن عامل معين متقدم في عمله، متقن لجوانبه، متعاون مع رؤسائه وزملائه، حريص على أن يؤدي ما يطلب من أعمال،... الخ، وهذه نقاط قوة يجب أن تستفيد منها المؤسسة وتعمل على استمرارها لتحقيق أهدافها وأهداف الفرد على السواء. وعلى العكس، قد تشير نتائج تقييم الأداء من جهة أخرى إلى جوانب سلبية في أداء عامل آخر كإنخفاض أدائه وعدم انضباطه وعلاقاته السيئة مع الزملاء والرؤساء،... الخ، وهذا مؤشر خطير ينبغي على المؤسسة أن تقوم بحصر أسباب ذلك وتحليلها حتى يمكن أن تتخذ من أساليب العلاج ما يمنع حدوث مثل هذه المظاهر مستقبلاً.

ولكي تحدد الإدارة ما يمكن أن تفعله وتبني قراراتها على أسس علمية موضوعية، فإن المشرف المباشر يعقد مقابلة مع العامل يريد من خلالها أن يلم إماماً كاملاً بالحالة، وتعرف هذه المقابلة "بمقابلة التقييم".

وتستجيب مقابلة التقييم إلى الرأي الذي يوجب إطلاع المرؤوسين على نتيجة تقييم أدائهم، حتى يعرفوا حكم المشرفين والإدارة على أدائهم، وتصبح مقابلة الرئيس مع مرؤوسيه أكثر أهمية إذا كان هذا الأخير يحتاج إلى تحسين في الأداء ورفي مستويات العمل. وبالتالي لا بد من تكوين الرؤساء على كيفية تسيير مقابلات تقييم الأداء، وأن لا يترك أمر إدارتها لأشخاص غير مدربين، لأن ذلك قد ينشأ عنه آثار سلبية مثل سوء الفهم وإثارة العداء بين الرئيس والمرؤوسين وشعور الفرد بعدم الإنصاف أو عدم العناية بمشاكله<sup>1</sup>، وعموماً فإن مقابلة التقييم تهدف إلى ما يلي:

- استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاع العامل على نتائج عمله؛
- اكتشاف نواحي القوة والضعف وبحث أسبابها ومناقشتها؛

<sup>1</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 326-328.

- مناقشة العامل في طرق تحسين أدائه في المستقبل؛

- الإطلاع على وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وزملائه ورؤسائه وظروف العمل وسياسات المؤسسة بشكل عام؛

- توفير جو من الصراحة، يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا لاقتراحاته، وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب. كما نشير في هذا الصدد أيضا أن لمقابلة التقييم خطة يجب إعدادها بعناية تضم وقت ومدة ومكان المقابلة إضافة إلى التحديد المسبق لموضوعها وهدفها وكيفية مناقشته مع العامل وكيفية التعامل مع الأحداث الطارئة أثناءها... الخ<sup>1</sup>.

**1-3- أخطاء عملية تقييم الأداء:** لو كان من السهل استخدام أسس كمية في تقييم الأداء كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم، إلا أن ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية والكتابية، حيث تخضع عملية التقييم إلى التقديرات الشخصية للمقيمين بصفة كبيرة، وتصابح التقديرات الشخصية في الغالب كثيرا من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية منها<sup>2</sup>:

- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين، حيث أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقديرا عاليا أو منخفضا على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك، إذا حاز المرؤوس على رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى هذا المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير "ممتاز" دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل ومبادئه... الخ؛

- تشدد أو تساهل من جانب الرؤساء في التقييم، حيث يميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع بعض مرؤوسيه، وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها مثلا: تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسون. وعلى العكس، فقد يميل بعض الرؤساء إلى التشدد

<sup>1</sup> Georges Trepo et Nathalie Estellat, op, cit, PP, 44 - 47.

<sup>2</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص ص، 371-369.

وبالتالي يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع سبب ذلك مثلاً إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم، واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة؛

- تأثر الرؤساء بسلوك و إنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم، حيث أنه وفي كثير من الأحيان، تعد تقارير تقييم الأداء في نهاية فترة معينة والتي عادة ما تكون سنة، ومن المفروض أن تعبر هذه التقارير على مستوى أداء المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة من فترة التقييم، وقد لا يتذكر الأعمال السيئة أو الحسنة التي قاموا بها طوال السنة؛

- التحيزات الشخصية للرؤساء، حيث تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين، فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوى التعليمي، وعادة ما يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم؛

- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة، وهو ما يعرف بالنزعة المركزية، حيث قد يجهل القائم بالتقييم الفروق الفردية بين مرؤوسيه، فيقوم بإعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالمرتفعة ولا بالمنخفضة، وتنشأ هذه الظاهرة أساساً بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة لكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين حتى لا يرقى أي منهم... الخ؛

- التأثر بآخر تقييم، حيث قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يكثرثون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيقيمونهم استناداً لنتيجة آخر تقييم للفترة السابقة<sup>1</sup>.

وعليه فإن تقييم أداء الموارد البشرية إجراء مهم ينطوي على العديد من المعوقات والأخطاء، الأمر الذي يستوجب وضع نظام عادل لتقييم الأداء يركز بالأساس على تكوين القائمين بالتقييم ووضع معايير واضحة يتم على أساسها التقييم بالقدر الذي يمكن من التقليل من تأثير الجوانب الشخصية في التقييم، وبالتالي القضاء على الأخطاء المعروفة عن هذا الإجراء.

<sup>1</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 303.

## 2- تحفيز الموارد البشرية:

إن الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشرية على السواء، حيث أن توفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توفره على المعلومات والمؤهلات العلمية، لا يضمنان الحصول على أداء جيد لهذا الفرد، لأنه يبقى مرهونا بالدور الذي يلعبه الحافز<sup>1</sup>. وعليه فالحافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل لدى الموارد البشرية و يثير دوافعهم و يبعث الإستقرار و الرضا في نفوسهم. و تعتمد عملية تحفيز الموارد البشرية بدرجة كبيرة على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف عن طريق تقييم هذه الوظائف كمرحلة أولى ثم تصميم أنظمة التحفيز استنادا لنتائج تقييم الوظائف والأداء كمرحلة ثانية.

## 2-1- تقييم الوظائف: يشير تقييم الوظائف إلى تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف

الأخرى في المؤسسة، وذلك تمهيدا لتحديد أجر هذه الوظائف على أساس هذه القيم فيما بعد<sup>2</sup>، وينبغي التأكيد على أن تقييم الوظائف هي النتيجة الحتمية لتحليل وتوصيف الوظائف، بمعنى أن عملية التحليل والتوصيف ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما نقوم بتحليل وتوصيف الوظائف بغرض تقييمها، أي تحديد أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة وليس تحديد القيمة المطلقة لها. ونقوم بتقييم الوظائف وبالتالي تحديد قيمتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة بسبب الاختلافات الموجودة بين هذه الوظائف من حيث واجباتها ومسؤولياتها والخصائص التي تتوفر في شاغلها وكذا الظروف الطبيعية التي تمارس في إطارها وما إلى ذلك. وهناك عدة طرق تستخدم في تقييم الوظائف منها:

- **طريقة الترتيب:** وهي من أقدم الطرق وأبسطها، تتناسب المؤسسات الصغيرة التي يكون عدد الوظائف بها قليلا، حيث يقوم القائم بالتقييم بترتيب الوظائف في المؤسسة تنازليا بغض النظر عن الشخص الذي يشغل الوظيفة بعد إطلاعه على بطاقة وصف الوظيفة، ونميز بين أسلوبين للترتيب، أسلوب الترتيب البسيط و أسلوب المقارنة الزوجية.

- **أسلوب الترتيب البسيط:** يقوم هذا الأسلوب على أساس تقديم بطاقات وصف الوظائف إلى

المقيم، ثم يطلب منه أن ترتب هذه البطاقات بعد قراءتها جيدا تبعا لأهميتها النسبية مقارنة ببعضها

<sup>1</sup> زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، طبعة 3، 1980، ص، 279.

<sup>2</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص، 287.

البعض. وفي الحياة العملية لا تقتصر عملية الترتيب البسيط على مقيم واحد، بل عادة ما تكون هناك لجنة تضم عددا من المقيمين، وحيث أن الترتيب الذي يضعه أي منهم يعتمد على رأيه الشخصي، فإن الاختلاف في الترتيب يكون متوقعا، ولذلك يؤخذ بمتوسط الترتيب الذي يضعه الأعضاء<sup>1</sup>؛

- أسلوب المقارنة الزوجية: وهنا يتم مقارنة كل وظيفة بباقي الوظائف في المؤسسة كلا على حدة في شكل ثنائيات، ثم تحديد الوظيفة الأهم في كل ثنائية، وبعد ذلك يتم حساب عدد المرات التي تم فيها اختيار الوظيفة في كل ثنائية من الثنائيات، ثم تحدد الأهمية النسبية للوظائف الخاضعة للتقييم عن طريق ترتيبها تبعا لعدد مرات الظهور.

وبرغم بساطة وسهولة تطبيق طريقة الترتيب في المؤسسات التي تكون بها عدد الوظائف محدودا، إلا أن ما يعاب عليها عدم دقتها في تقييم الوظائف، لأن التقييم يكون في شكل كلي وليس استنادا لعوامل تفصيلية، إضافة إلى هيمنة الجانب الذاتي للمقيم، كما لا يمكن تطبيق هذه الطريقة إذا كان عدد الوظائف محل التقييم كبيرا<sup>2</sup>.

- طريقة النقط: تعتمد طريقة النقط في تقييم الوظائف على الوسائل الكمية، وهي من أكثر الطرق انتشارا بسبب دقتها النسبية وصحة النتائج التي تحققها، وتقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل تقييم مشتركة بين الوظائف، يختلف وزنها من وظيفة إلى وظيفة أخرى، حيث تعطى كل وظيفة عددا من النقط بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم، وبجمع هذه النقط يمكن تحديد قيمة الوظيفة مقارنة بباقي الوظائف الأخرى، ويمكن تبيان باختصار مراحل تطبيق هذه الطريقة فيما يلي<sup>3</sup>:

- نحدد نوع الوظائف المراد تقييمها أولا؛

- بعد ذلك نقوم بتحديد عوامل التقييم المشتركة الرئيسية بين كل الوظائف، مثال ذلك: المهارة، المسؤولية، المجهود، ظروف العمل. ثم نحدد أهميتها النسبية ووزنها في التقييم، فمثلا: المهارة 20%، المسؤولية 50%، المجهود 20%، ظروف العمل 10% ؛

<sup>1</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 382-383.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 36.

<sup>3</sup> - د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 389-394.

- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص، 43-47.

- بعد تحديد عوامل التقييم الرئيسية المشتركة وأوزانها في التقييم، تعرف هذه العوامل تعريفا دقيقا إلى عوامل تقييم ثانوية (فرعية) حتى نضمن وضع مقاييس دقيقة للتقييم، ثم نحدد وزن كل عامل تقييم ثانوي مقارنة بعوامل التقييم الثانوية الأخرى ضمن مجال وزن عامل التقييم الرئيسي، مثلا: المهارة 20% كعامل تقييم رئيسي، يتم تقسيمه إلى عوامل تقييم ثانوية و هي مثلا: التعليم 15%، الخبرة 5%، بحيث يكون مجموع أوزان عوامل التقييم الثانوية مساويا لوزن عامل التقييم الرئيسي؛

- بعد ذلك يتم تقسيم كل عامل فرعي إلى مراتب أو درجات، لأن هذه العوامل مشتركة بين كل الوظائف ولكن بدرجات أو مراتب مختلفة، وعدد المراتب ليس شرطا أن يكون واحدا بالنسبة لكل الوظائف، ومثال ذلك: التعليم: درجة 1: يقرأ ويكتب، درجة 2: تعليم أقل من المتوسط، ...الخ، الخبرة: درجة 1: أقل من سنة، درجة 2: من 1 إلى 3 سنوات، ...الخ؛

- بعد ذلك يتم تحديد الحد الأقصى من النقط الذي تحصل عليه عوامل التقييم مجتمعة، ثم توزع هذه النقط على عوامل التقييم تبعا لأهميتها النسبية، وبعد التوزيع نحصل على عدد النقط الموافق للدرجة الأعلى بالنسبة لكل عامل تقييم فرعي؛

- ثم يتم تحديد الحد الأدنى من النقط الذي يوافق الدرجة الأولى من كل عامل تقييم فرعي، و بعد ذلك نحدد مقدار الزيادة بين الدرجات أو المراتب بالنسبة لكل عامل تقييم باستخدام المتتاليات الحسابية أو الهندسية، والشائع هو استخدام المتتالية الحسابية وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{قيمة الزيادة بين الدرجات لعامل تقييم معين} = \frac{\text{قيمة أعلى درجة لهذا العامل} - \text{قيمة أدنى درجة لنفس العامل}}{\text{عدد درجات العامل} - 1}$$

وبالتالي فعدد نقط الدرجة الثانية مثلا لعامل تقييم معين هي حاصل جمع عدد نقط الدرجة الأولى ومقدار الزيادة بين الدرجات، وعدد نقط الدرجة الثالثة لنفس العامل هي حاصل جمع عدد نقط الدرجة الثانية ومقدار الزيادة بين الدرجات، ...الخ.

- وبعد ذلك يتم إعداد جدول التقييم (جدول النقط)، وتصبح عملية تقييم الوظائف سهلة، بحيث تصبح العملية تقتصر على مقارنة وصف الوظيفة بجدول النقط لتحديد الدرجة التي يتواجد بها كل عنصر من عناصر التقييم في الوظيفة، وإذا تمت معرفة هذه المستويات، أمكن تحويلها إلى نقط، وتصبح كل وظيفة يعبر عن قيمتها بالنقط.

وتتميز طريقة النقط بالدقة في عملية تقييم الوظائف، لأنها لا تعتمد على مقارنة وظيفة بوظيفة أخرى بشكل كلي، بل تعتمد في تقييم الوظائف على عوامل تكون هذه الوظائف مع تحديد أهميتها النسبية في تعريف الوظيفة والدرجة التي يتواجد بها، وتأتي نتيجة التقييم في شكل نقط، وبالتالي فهذه الطريقة يمكن استخدامها مهما كان عدد الوظائف التي تخضع للتقييم، لذا يتم تطبيقها خاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم<sup>1</sup>.

**2-2- تصميم نظام الحوافز:** إن من المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات و أنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على السواء، وذلك عن طريق وضع نظام الحوافز. ويشير نظام الحوافز إلى مجموع الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة لإثارة دوافع أفرادها، وسوف نتناول نظام الحوافز من خلال أنواع الحوافز ثم الأسس المحددة لفعالية هذا النظام وذلك فيما يلي:

**2-2-1- أنواع الحوافز:** إن تقسيم الحوافز إلى أنواع مختلفة هو تقسيم ليس بالمطلق ولا بالمتفق عليه، حيث تختلف هذه التقسيمات باختلاف الأساس الذي قامت عليه، وهذا الاختلاف هو شكلي وليس موضوعي، حيث نميز بين حوافز فردية وجماعية من حيث المستفيد منها، وحوافز مادية ومعنوية من حيث شكلها، وحوافز مباشرة وغير مباشرة من حيث تأثيرها، وهي حوافز إيجابية وسلبية من حيث جاذبيتها،... الخ. وعلى هذا الأساس، تتشكل لدينا شبكة من الحوافز نقسمها إلى حوافز إيجابية مادية كانت أو معنوية، وحوافز سلبية.

**أولاً: الحوافز المادية الإيجابية:** تعتبر الحوافز المادية الإيجابية من أهم أنواع الحوافز، خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا بالمؤسسة، حيث تكون الحاجات الفيزيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل في هذا المستوى، وعليه فهذا النوع من الحوافز موجه قوي للسلوك الإنساني في العمل، وتشتمل الحوافز المادية الإيجابية على العناصر التالية:

- **الأجر:** يشير الأجر إلى المقابل الذي يدفع للعاملين مقابل العمل المقدم تحت شروط

معينة، وهو يتيح للفرد إشباع الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، 47.



والملبس... الخ، كما يعتبر الأجر وسيلة لجذب العمال للعمل في المؤسسة<sup>1</sup>.

كما نؤكد على أنه وفي الغالب نجد مصطلح الأجور من المفاهيم الأكثر استخداما في مؤسسات القطاع الخاص، و نجد مصطلح المرتب أو الراتب من المفاهيم الأكثر استخداما في مؤسسات وإدارات القطاع العام، إلا أن الاختلاف في الاصطلاح لا يعني الاختلاف في الهدف منها، حيث تبقى تعبر كلها عن المقابل الذي يتقاضاه العامل لقاء تقديمه لقوة العمل<sup>2</sup>.

و تقسم الأجور على أساس معيار الدفع إلى أجور على أساس الوقت تدفع وفقا لوحدة زمنية محددة يقضيها الفرد في عمله (ساعة، يوم، أسبوع، شهر)، وأجور على أساس الإنتاج تدفع وفقا لإنتاج كمية محددة أو بلوغ مرحلة معينة من الإنجاز<sup>3</sup>.

ويتم تصميم نظام الأجور استنادا لنتائج تقييم الوظائف، حيث يتم تحويل نتائج تقييم الوظائف إلى هيكل للأجور، ويتم ذلك على مرحلتين هما:

- تحديد فئات الوظائف: حيث يتم تجميع الوظائف المتقاربة والمتشابهة في الطبيعة في فئات، ويحدد أجر لكل فئة بدلا من أن يحدد أجرا لكل وظيفة على حدة، وهو إجراء تقوم به أغلب المؤسسات، وعدد فئات الوظائف يختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لمجموعة عوامل مثل حجم المؤسسة، وعدد الوظائف الخاضعة للتصنيف، وسياسة الأجور والترقية المتبعة، الفرق بين الحد الأدنى والأعلى للأجر... الخ، كما تختلف طريقة التصنيف باختلاف طريقة تقييم الوظائف المتبعة في حد ذاتها، حيث إذا كانت طريقة التقييم المتبعة هي طريقة الترتيب، فإن كل مجموعة من الوظائف تكون متقاربة من حيث أهميتها النسبية تشكل فئة، أما إذا كانت طريقة التقييم المتبعة هي طريقة النفط، فترتب الوظائف ترتيبا تنازليا أو تصاعديا بحسب عدد النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة، وبعد الترتيب، وإذا لوحظ أن هناك فرقا كبيرا في النقاط بين مجموعة وأخرى، فإن كل مجموعة متقاربة تشكل فئة، كما يمكن استخدام طريقة إحصائية بكون أن مدى كل فئة يساوي إلى حاصل قسمة فرق أعلى قيمة بالنقط للوظائف محل التصنيف وأدنى قيمة على عدد الفئات التي تراها المؤسسة مناسبة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، 1999، مرجع سابق، ص 267-268.

<sup>2</sup> د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 296.

<sup>3</sup> د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ص 182-184.

<sup>4</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 424-425.

- تسعير الفئات: (تحديد أجور الفئات)، بعد تحديد عدد الفئات التي تراها المؤسسة مناسبة، تخصص لكل منها معدل للأجر يتفق وقيم الوظائف التي تضمها الدرجة أو الفئة، وبالتالي تعامل كل الوظائف الواقعة في فئة واحدة نفس المعاملة من حيث الأجر الذي يدفع لها. إلا أنه وفي الحياة العملية، يتم تحديد حد أعلى وحد أدنى للأجور لكل فئة أو درجة، وبالتالي في هذه الحالة يكون للمؤسسة القدرة على التمييز بين أجور الموظفين الذين يشغلون وظائف تدخل ضمن فئة واحدة حسب أقدمية وكفاءة كل منهم، وذلك بمنح علاوة تضاف إلى الحد الأدنى لأجر الدرجة أو الفئة.

وإذا كانت طريقة تقييم الوظائف المتبعة هي طريقة النقط، فإن قيم الأجور يجب أن تتناسب تناسباً طردياً وخطياً مع عدد النقط التي حصلت عليها الوظائف في الفئات، والأمر يوجب تحديد العلاقة بين القيم الناتجة عن تقييم الوظائف (النقط) وبين الأجور الحالية المقابلة لها، حيث نقوم بتحديد متوسط للنقط التي حصلت عليها الوظائف المنتمية لكل فئة من جهة، ومتوسط الأجر الحالي لوظائف هذه الفئة من جهة أخرى، وبالتالي يكون لكل فئة متوسطين، أحدهما يمثل قيمة متوسطة مستقاة من عملية تقييم الوظائف، والآخر يمثل متوسط الأجر الحالي، وبعد ذلك يتم تحديد العلاقة بين قيم التقييم والأجر بتحديد الخط الممثل للعلاقة بين هذين المتغيرين باستعمال عدة طرق مثل طريقة المربعات الصغرى<sup>1</sup>.

إن عملية تحديد العلاقة بين قيم الوظائف والأجور الفعلية تمثل الأساس الذي قد تحدد بناء عليه الأجور المقابلة لكل وظيفة من الوظائف التي شملها التقييم، وبالتالي فإن الخط أو المعادلة الممثلة للعلاقة بين الأجور الفعلية وقيم الوظائف تحدد ما يجب أن تحصل عليه هذه الوظائف، وبالتالي قد تظهر انحرافات بين الأجور الفعلية والأجور الواجب منحها للوظائف والتي تمثل أخطاء يجب تصحيحها. والأجر الناتج هنا هو الأجر الثابت الذي يعرف بالأجر القاعدي، مع الإشارة إلى أنه يمكن اعتماد نتيجة تقييم الوظائف مباشرة في تحديد الأجر المناسب للوظيفة دون تحديد فئات الوظائف خاصة إذا كان عددها محدوداً، وإذا كانت طريقة التقييم المتبعة هي طريقة النقط فإن<sup>2</sup>:

$$\text{الأجر القاعدي} = \text{عدد النقط الممنوحة للوظيفة} \times \text{القيمة النقدية للنقطة}.$$

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 427-429.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 50.

- **ملحقات الأجر:** هي تلك العناصر التي تضاف إلى الأجر القاعدي، وهي متغيرة ترتبط مباشرة بالأداء، لهذا تلعب نتائج تقييم أداء الموارد البشرية دورا في تحديد بعضها، ومن هذه الملحقات ما يلي<sup>1</sup>:

- المكافآت التشجيعية: تمنح للعمال و الموظفين الممتازين ، نتيجة زيادة إنتاجهم عن المستوى المحدد، و تعتبر من أهم الحوافز المالية التي تقدم للعاملين؛

- العلاوات الدورية: المقصود بها منح العامل مبلغا من المال بصفة دورية (كل سنة مثلا أو كل سداسي) تضاف إلى الأجر القاعدي وتوجد على نوعين :

- علاوة الكفاءة : وهي زيادة في الأجر تمنح للعامل نتيجة لزيادة إنتاجيته و مجهوده في العمل؛

- علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل لعضوية الفرد في المؤسسة ، وتعبّر عن إخلاصه لمدة

سنوات الخدمة، حيث تعطي للفرد شعورا نفسيا بأن مرتبه يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الوظيفة ، مما يرفع من معنوياته؛

- العلاوات الإستثنائية: و تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصا ، أو يحقق وفرة في النفقات أو زيادة في الأرباح بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها؛

و هذا إضافة إلى ملحقات أخرى للأجر مثل: المنح العائلية المختلفة، علاوة العمل الليلي و

أيام العطل ، المشاركة في أرباح المؤسسة عن طريق توزيع نسبة معينة من الأرباح على الموارد البشرية، ملكية العاملين لأسهم المؤسسة عن طريق منح الحق شراء حصص و أسهم في رأسمال المؤسسة ، و هي طريقة لاشتراك العمال في النتائج و الأداء النهائي للمؤسسة...الخ.

**ثانيا : الحوافز المعنوية الإيجابية:** يقصد بالحوافز المعنوية الإيجابية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام وتقدير العنصر البشري، الذي هو كائن له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وتشمل عديد العناصر منها:

<sup>1</sup> د.مصطفى نجيب شوايش ، مرجع سابق، ص ص، 198- 205

- الترقية<sup>1</sup>: ويقصد بها نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر حجماً، ولكنهم يتمتعون بشروط عمل أحسن كزيادة في المرتب وارتفاع مراكزهم في المؤسسة.

ويشمل هذا النوع من الحوافز، الجانبين المادي والمعنوي، فبعد أن كان الاعتقاد السائد بأن العاملين في المؤسسات يهتمون فقط بالأجور وملحقاتها، لما لها من تأثير في رفع وتحسين مستواهم المعيشي، فقد تغير هذا الاعتقاد، حيث أشارت الأبحاث والتجارب كما أشرنا لذلك إلى وجود حاجات ورغبات غير مادية للعاملين يجب إشباعها، ويعتبر بالتالي حافز الترقية واسطة بين الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية، حيث يهدف إلى تحقيق:

■ هدف مادي: من خلال زيادة الدخل المالي؛

■ هدف معنوي: من خلال الزيادة في المركز الاجتماعي.

وإن الأساس السليم للترقية هو أن تكون على أساس أكثر من معيار، أي على أساس الأقدمية والاستحقاق والكفاءة أيضاً؛

- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادة تقدير، أو توجيه رسائل شكر للعاملين

الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهودهم وما حققوه من إنجازات؛

هذا طبعاً إضافة إلى حوافز معنوية إيجابية أخرى مثل: إشراك العاملين في الإدارة، تحسين ظروف العمل، توسيع العمل، إثراء العمل، الضمان الوظيفي، ... الخ. ومن أشهر وسائل الحوافز المعنوية الإيجابية: لوائح الشكر والثناء، ألقاب أبطال الإنتاج، كؤوس الإنتاج، البعثات التكوينية والتدريسية، المصايف والرحلات، عضوية مجلس الإدارة، وضع صندوق الشكاوي والمقترحات، ... الخ<sup>2</sup>.

**ثالثاً: الحوافز السلبية:** إذا كانت الحوافز الإيجابية تحرك الفرد وتحفزه طمعاً في نيل الثواب، فإن الحوافز السلبية تسعى إلى التأثير من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل

<sup>1</sup> أحمد عبد الراشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص، 317.

<sup>2</sup> د. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص، 210-212.

التأديبي في شكل جزاءات أو عقوبات، التي تفرض على العاملين بسبب مخالفتهم لقواعد العمل والسلوك، وذلك باعتبارها حوافز سلبية والتي يجب أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات أو الانضباط في المؤسسة. والنظام التأديبي أو نظام العقوبات، يتضمن المخالفات والأخطاء التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم، كما ينص على العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أيًا من هذه المخالفات، إضافة للإجراءات التي يجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة من قبل العاملين.

ويمكن تقسيم الحوافز السلبية أو الإجراءات أو العقوبات إلى أربعة أقسام<sup>1</sup>:

- **جزاءات معنوية:** وتتمثل في التأديب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي، والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفهيًا من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف؛
- **جزاءات كتابية:** وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، فيوجه للعامل مثلاً إنذاراً كتابياً عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل؛
- **جزاءات مالية:** وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه، باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها؛
- **جزاءات أدبية:** وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل استحقاقها أو حتى الفصل من المؤسسة، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية تتضمن أمورا مالية، إلا أن تأثيرها الأهم على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو السمعة.

وما نشير إلى أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفاً في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك، وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور، لذلك يجب على المؤسسات المختلفة أن تستخدم هذه الحوافز بمنطق وحكمة لأن الإفراط في استخدامها سيؤدي إلى:

- إضعاف الروح المعنوية للعاملين، فيصبحون غير قادرين على الاستجابة للسلوك الإيجابي؛
- شعور العامل بالعقاب قد يخلق لديه حالة نفسية تنسم بالعداء في غالب الأحيان اتجاه الإدارة؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، 214.

- إيقاف همة ونشاط الفرد المعاقب، خاصة إذا أتضح له أن هذا العقاب غير عادل.

## 2-2-2- فعالية نظام الحوافز: تتحقق فعالية نظام الحوافز من خلال تأثيره على توجيه

سلوك العاملين نحو تحقيق مستويات أداء عالية، وتحسين جودة الإنتاج والخدمات بأقل التكاليف، وتحقيق رضاهم الناتج عن إشباع حاجاتهم الضرورية المادية منها والنفسية والاجتماعية، وذلك عن طريق عدة أسس يجب أن تراعيها المؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز، ومن أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد أهداف نظام الحوافز سواء كانت كمية (زيادة عدد الوحدات المنتجة مثلاً) أو نوعية (ارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية وتحسين الخدمات مثلاً)، على أن تكون قابلة للقياس (بوحدة مالية، نسبة رقمية أو معدل مؤوي... الخ) ومعروفة لدى العاملين (قيمة ونسبة الزيادة أو تخفيض التكاليف بنسب معينة مثلاً)، على أن يصحب ذلك تعريف العامل بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها والحوافز المقابلة وطريقة الحصول عليها، مما يحقق تجاوبهم مع نظام الحوافز، لذلك يجب أن يكون الحافز ملموساً ومشجعاً، حتى يشعر العامل أنه دافع كاف لزيادة مجهوده؛

- الحافز حق (ليس هبة) مقابل المجهود المبذول لتحقيق الهدف المرغوب؛

- عدالة الحافز بناء على ضوابط خاصة كوضع معدلات ومستويات عادلة للعمل وضمان حدود دنيا من الحقوق والمزايا الوظيفية، وتتحقق العدالة بالنسبة للعمل متى عمل على مكافأتهم بنسب تتناسب والجهد المبذول من أجل زيادة مستوى الأداء، أما بالنسبة للمؤسسة، فتتحقق متى عملت هذه الحوافز على زيادة كمية الإنتاج أو حجم العمل الإداري المؤدى أو حقق مستوى عال من الجودة والكفاءة الإدارية؛

- مشاركة العاملين (عن طريق ممثليهم في النقابة مثلاً أو أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين) الإدارة في وضع نظام الحوافز وتطبيقه وتطويره، لأنه يمس مصالحهما معاً، حيث تمكن هذه المشاركة الإدارة من التعرف على حاجات ورغبات ودوافع وسلوكيات العاملين وأولوياتهم، من أجل تلبيةها وتوجيهها بالحوافز الملائمة والمتوفرة، كما تحقق اقتناع العاملين بعدالة هذا النظام وتطبيقه؛

- وضع نظام بسيط وواضح للحوافز، يعتمد على معايير بسيطة في حسابه للجهد المبذول وتقديم الحافز المناسب، وهذا يسهل فهم العمال له؛

<sup>1</sup> حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1980، ص 327-334.

- شمول الحافز لجميع العاملين، والرؤساء والمشرفين دون تمييز، أي إتاحة الفرصة للإستفادة من هذه الحوافز بقدر متساو في جميع أقسام ووحدات المؤسسة؛
- ملائمة جو المؤسسة لنظام الحوافز مع تناسبه مع عدد العاملين ومستوى أدائهم خلال فترة زمنية معينة؛
- فورية الحافز، أي التعجيل في تنفيذه بعد الجهد المبذول مباشرة، وذلك من أجل تدعيم السلوك المرغوب؛
- تطبيق اقتصاديات الحوافز، بمعنى تحقيق التوازن بين ما ينفق على الحوافز وما يتحقق من أداء، وذلك عن طريق وضع وسائل ومعايير موضوعية لقياس العمل والتقييم الدقيق والمستمر لتطبيق نظام الحوافز.
- و أخيراً، فإن المؤسسة، يجب عليها أن تختار من بين الحوافز ما يمكنها من إشباع حاجات الأفراد على اختلافها من جهة، ويحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، بالقدر الذي يضفي صفة العدالة في سياسة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسة.

## الفصل الرابع: تنمية وصيانة الموارد البشرية

بغرض مواجهة التحديات والتغيرات البيئية المحيطة، تسعى جميع المؤسسات إلى تنمية مواردها البشرية وصيانتها أو المحافظة عليها، وفي هذا الإطار، تقوم المؤسسات بإعداد برامج التكوين المتنوعة وبرامج تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، كما تقوم بالمحافظة على العمال وضمان حقوقهم وسلامتهم بإقرار مبدأ المشاركة والتأمين وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة حسب النظام المعمول به.

### 1- سياسة تنمية الموارد البشرية:

تعتبر التنمية من أكثر المواضيع التي شغلت بال العالم وازدادت أهمية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، ولعل من أكثر الدلائل على هذه الأهمية هي ارتفاع عدد المؤتمرات والاجتماعات والندوات التي تعقد سنويا بمشاركة البلدان المتقدمة والنامية المختلفة، والهادفة جميعها إلى البحث عن سياسات التنمية الواجب إتباعها للحد من المشكلات القائمة وإيجاد الحلول الناجحة لها.

وتعتبر تنمية الموارد البشرية، إحدى أهم سياسات التنمية على الإطلاق، حيث تسعى إلى تحريك القدرات والكفاءات التي تستهدف كل الطاقات البشرية، وهي عبارة عن<sup>1</sup>:

- وسيلة تعليمية، لأنها تمد الفرد بمعارف ومعلومات ومبادئ وقيم تزيد من طاقته المعرفية وأدائه؛
- وسيلة تكوينية، لأنها تعطي الفرد الطرق العلمية والأساليب الفنية المتطورة في الأداء الأمثل للعمل؛
- وسيلة فنية، لأنها تمنح الفرد خبرات مضافة ومهارات ذاتية تمكنه من تنمية قدراته الذهنية واليدوية؛
- وسيلة سلوكية، لأنها تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الفرد وتصرفاته، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل (تصرفاته في العمل، علاقته مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء، ...الخ).

ولقد ازدادت أهمية تنمية الموارد البشرية مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فهي كانت بسيطة وسهلة التعلم وقليلة التأثير بالتغيرات البيئية كال تكنولوجيا مثلاً، إلا أنها أصبحت وظائفاً معقدة شديدة التأثير بالتغيرات البيئية السريعة وتستلزم مجهودات معتبرة ومستمرة لتعلمها، حيث أصبح

<sup>1</sup> بوشريية محمد، مرجع سابق، ص، 82.



احتمال عدم تغير المهارات الأساسية اللازمة لأداء وظيفة معينة خلال فترة مستقبلية ضعيفا جدا إن لم يكن مستحيلا.

وعليه فإنه أصبح من الضروري تطبيق سياسة لتنمية الموارد البشرية بطريقة منظمة ودورية وبأسلوب علمي محدد، بالقدر الذي يمكن من متابعة الأفراد من وقت التحاقهم بالعمل إلى وقت تركهم المؤسسة. ويعتبر التكوين وتطوير المسار الوظيفي دعامتين أساسيتين لتنمية الموارد البشرية، سعيًا منهم لتحسين الأداء الإنساني في العمل بكل جوانبه، وذلك قصد تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة ولما لا المجتمع أيضا بكفاءة عالية.

### 1-1- تكوين الموارد البشرية: يشير تكوين الموارد البشرية، إلى تلك العملية التي تستهدف

إجراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل<sup>1</sup>، وبالقدر الذي يمكن أيضا من تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالوظيفة ومتطلباتها<sup>2</sup>، بمعنى أنه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، حيث أن التكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية في العمل، فهو قد يعنى بتغيير أو تدعيم ما يعرفه العاملون وعن كيفية أدائهم للعمل، أو اتجاهاتهم أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء... الخ<sup>3</sup>.

ويعد التعليم (éducation) أوسع نطاقا وأشمل من التكوين، فهو يشير إلى توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه في مجالات علمية مختلفة وغير محددة، تسمح له بإرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم، عكس التكوين الذي يكون في مجال محدد، وبالتالي فإن التكوين هو نوع من أنواع التعليم، وكل أنواع التعليم هي تكوين، وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تكوينًا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> P. Candau, op, cit, P, 228.

<sup>2</sup> د. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994، ص، 160-159.

<sup>3</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص، 332.

<sup>4</sup> د. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص، 108.

## 1-1-1- أهمية التكوين:

- إن للتكوين أهمية كبيرة جدا، كونه يسعى إلى تحقيق معدلات أداء عالية، وتتركز الأهمية الأساسية للتكوين من خلال أهميته بالنسبة للمؤسسة والفرد على السواء<sup>1</sup>:
- **الأهمية الأولى: بالنسبة للمؤسسة :** يحقق التكوين فوائد كبيرة للمؤسسة منها:
    - زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن إكساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج و أداء المهام، وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة؛
    - يساعد التكوين على دعم الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف؛
    - كما أن التكوين يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكون يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة؛
    - يسمح التكوين بتوفير الإستقرار الوظيفي في المؤسسة، وإكسابها صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة وزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.
  - **الأهمية الثانية: بالنسبة للأفراد العاملين:** يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:
    - تحسين فهمهم للمؤسسة وتحديد أدوارهم اتجاهها؛
    - يعمل التكوين على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

<sup>1</sup> بخوش الصديق، الإدارة الاستراتيجية للتكوين، مجلة علوم إنسانية، مرجع سابق، عبر موقع الأنترنيت:

www.Ulum.nl/b90.htm, taille 244 K.O, exploiter le : 10.06.2006 à 21h:30.

- كما أن التكوين يقلل من الحاجة إلى الإشراف، حيث أن العامل المتسرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت والجهد للقيام بنشاطات أخرى لخدمة مصالح المؤسسة.

### 1-1-2- خطوات التكوين: من الطبيعي أن تمر عملية التكوين بعدة خطوات، بحيث تتطلق

من تحديد الاحتياجات التكوينية وصولاً إلى تقييم التكوين كآخر مرحلة، وذلك كما يلي:

**أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية:** تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لا شيء سوى لأنها مفضلة بين العاملين، أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة للتكوين وما إلى ذلك، وهذا خطأ فادح، بل يجب اللجوء للتكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، وهذا ما تؤمنه هذه الخطوة التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه.

وتشير الاحتياجات التكوينية إلى تحديد نقاط الضعف الحالية أو المتوقعة في معارف وقدرات ومهارات واستعدادات واتجاهات وسلوكات العنصر البشري، التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء الأفراد والتي يمكن معالجتها بواسطة التكوين، وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها<sup>1</sup>:

- تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه كما بينا ذلك سابقاً، إضافة طبعاً إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة؛

- متابعة المظاهر التنظيمية السلبية: توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسب المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوي، ارتفاع معدل دوران العمل والغياب، ارتفاع معدل حوادث العمل، ضعف الانضباط،... الخ؛

- التحليل التنظيمي: يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية هي:

<sup>1</sup> د. مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص، 368-365.

- تحليل المهام أو العمل: يتناول تحليل العمل بالدراسة التفصيلية خطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وما هي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات؛

- تحليل التنظيم: من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية، من حيث مثلاً مدى وضوح أو غموض الأهداف ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد، ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة... الخ؛

- تحليل الفرد: ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته، حاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين... الخ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عند تحديد الاحتياجات التكوينية؛

- الاختبارات : مثل اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات، اختبارات المهارة اليدوية، ... الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأدائه لعمله، ويستفاد منها في تحديد حاجات تكوينية محددة، مما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات؛

- المقابلات والاستقصاءات: تجري مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة؛

- بعض المؤشرات الأخرى: توجد مؤشرات أخرى قد تعكس الحاجة للتكوين منها: توسع المؤسسة، تغير تفضيلات المستهلكين و الزبائن، إضافة منتجات أو خدمات جديدة، وجود تصميمات جديدة، إضافة وحدات جديدة للمؤسسة، وجود تشريعات جديدة، توقع تطور تكنولوجي جديد، توقع وجود تغيرات تنظيمية، العجز في بعض فئات العاملين، تغير أسلوب أو طرق العمل والإنتاج، استخدام آلات ومعدات جديدة، نقل أو ترقية بعض العاملين في سنوات قادمة... الخ.

وقد تنتهي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية بتحديد أهداف العملية التكوينية، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يرجى الوصول إليها من خلال برامج التكوين، وهي أهداف عديدة ومتنوعة، فقد

تكون مثلاً أهدافاً فنية تتعلق بكافة النواحي الفنية في المؤسسة (كضمان الاستخدام السليم والصحيح للمعدات والآلات)، أو أهدافاً سلوكية تسعى إلى تغيير أو تدعيم سلوكيات واتجاهات واستعدادات الأفراد، أو أهدافاً إبتكارية تدعم القدرة على المبادأة والاستجابة السريعة والنوعية للمشاكل المستجدة وهذا في مجال اتخاذ القرارات وحل المشاكل...<sup>1</sup>

**ثانياً: تصميم البرامج التكوينية:** بعد التحديد الدقيق للإحتياجات التكوينية، تأتي مرحلة تصميم البرامج (المخططات) التكوينية، ولا بد من الإشارة هنا إلى أنه قد تكون هناك عدة برامج تكوينية وليس برنامجاً واحداً، حتى بالنسبة لنفس الفئة الوظيفية الواحدة، كما قد تترجم الأهداف المحددة سابقاً إلى أهداف أكثر تفصيلاً وخاصة بكل برنامج<sup>2</sup>، ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها<sup>3</sup>:

- تفاصيل عن المتكويين، وبالتالي هل البرنامج موجه لأفراد جدد، موجه لأفراد سيقرون...الخ؛
- موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق و الشمول في عرضها، و المنطق المنتهج في تتابع عرضها؛
- تحديد طرق وأساليب التكوين؛
- تحديد المكونين ومعايير التقييم؛
- تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني، ومد قنوات الاتصال لإمداد المتكويين بالاحتياجات؛
- تعيين مكان التكوين مما إذا كان داخلياً أم خارجياً؛
- تحديد نوعية الحوافز المعتمد عليها، وهذا لإثارة دوافع الأفراد المتكويين بغية التحصيل والتكوين الجيد، وهو أمر أساسي في أعداد البرامج التكوينية؛
- تخصيص ميزانية التكوين، أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة للتنفيذ السليم للبرنامج التكويني، ورصد الإعتمادات اللازمة لها...الخ.

<sup>1</sup> P. Candau, op, cit, P, 231.

<sup>2</sup> Alain Meignant, Manager la formation, In "Tous DRH", op, cit, PP, 227-230.

<sup>3</sup> Shimon. L.Dolan, Tania Saba et All, op, cit, PP, 318-320.

ثالثاً: تنفيذ البرامج التكوينية: تعنى بتحديد الإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية، وتشتمل على ما يلي<sup>1</sup>:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها؛

- تجهيز وإعداد مكان التكوين؛

- متابعة المكونين والمتكويين.

رابعاً: تقييم البرامج التكوينية: إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته، ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين. ويعد تقييم البرامج التكوينية مرحلة جد مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء: فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لا سيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم. أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة (Tableau de bord) كما بينا ذلك سابقاً، حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة<sup>2</sup>، وتعتمد عملية تقييم البرنامج التكويني على مؤشرات منها ما يلي<sup>3</sup>:

- أهداف التكوين: هل حققنا هدفنا من البرنامج التكويني أم لا؟ وهنا يجب أن نركز على بعدين أساسيين لأهداف التكوين وهما: درجة توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من جهة، ومع الاحتياجات من جهة أخرى، وهذا ما يعرف بتقييم الفعالية؛

<sup>1</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، مرجع سابق، ص، 227.

<sup>2</sup> Alain Meignant, Manager la formation, édition liaison, Paris, PP, 319-321.

<sup>3</sup> P. Candau, op, cit, PP, 239-244.

- تكلفة التكوين: من خلال المقارنة بين تكاليف البرنامج التكويني والنتائج المترتبة عنه، وهو ما يعرف بتقييم الفاعلية؛
- درجة نجاح التكوين عند التنفيذ: وذلك من خلال دراسة مدى التناسق بين كافة المراحل المسطرة أثناء التنفيذ وكذا العناصر المسؤولة فيها؛
- تقييم المطابقة القانونية: وذلك بقياس مدى التزامنا بالقوانين الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالتكوين.

وعليه، فإنه وعلى العموم، هناك أربعة مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي<sup>1</sup>:

- ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، وتتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المكون والمكون ودرجة ملائمة فترة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.
- ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المكونين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق؛
- مدى تعلم المكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، وغالبا ما تكون هذه الاختبارات كتابية، وتتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.
- إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المكونين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه؛
- مدى استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المكون بعد ممارسته للعمل، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين،

<sup>1</sup> بخوش الصديق، الإدارة الاستراتيجية للتكوين، موقع أنترنيت، مرجع سابق.

وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء ينطبق على سلوك المتكون).

ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني، فارتقاء الأداء (أو السلوك) اللاحق عن الأداء (أو السلوك) السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه؛

- العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الإقتصادية من التكوين. إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد العوائد الإقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

وعليه فإن للتكوين مراحل يجب احترامها، وأسس يجب الأخذ بها قصد الوصول إلى نجاح البرامج التكوينية للمؤسسة ونستطيع بالتالي إعطاءها صفة الجانب العلمي في تسييرها.

### 1-1-3- أنواع برامج التكوين: لا يوجد تقسيم واضح وموحد لبرامج التكوين، وهذا راجع

لعدم وجود برنامج واحد يصلح لكل الوظائف، حيث يمكن أن تقسم هذه البرامج مثلا إلى برامج تكوين قصيرة الأجل و طويلة الأجل بحسب مدتها، وإلى برامج تكوين في مكان العمل وبرامج خارج مكان العمل بحسب مكانها، وإلى برامج تكوين قبل الالتحاق بالعمل وبرامج تكوين بعد الالتحاق بالعمل وذلك بحسب وقت التحاق الفرد بالمؤسسة، كما قد تقسم أيضا إلى برامج لتكوين المنفذين أو العمال التشغيليين وبرامج لتكوين المديرين وذلك بحسب المستفيد منها، وهو المعيار الذي سنعتمده في التقسيم:

**أولاً: برامج تكوين المنفذين:** تشير برامج تكوين المنفذين إلى تلك البرامج التي تصمم لتكوين العمال التشغيليين، وهو ما يعرف بتنمية العاملين التشغيليين، وهي تعتبر عملية فنية بدرجة كبيرة، وتهدف إلى تحقيق نتائج عملية ملموسة، كما أنها لا تمثل غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لرفع الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة الأرباح، ومن بين طرق تكوين المنفذين ما يلي:



- **التكوين في مكان العمل:** يعتبر التكوين في مكان العمل من أوسع طرق التكوين انتشاراً، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وما يميز هذا النوع من التكوين هو أنه يسمح للمتكون بالارتباط مادياً ونفسياً بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعليم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التكوين هو نفسه مكان أداء العمل، فباستطاعة المكون أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه المتكون من تقدم علمي وعملي، ويكون التكوين في مكان العمل في الغالب بواسطة المشرف أو الرئيس المباشر أو بواسطة أفضل الأفراد ذوي الخبرة والمهارة الكبيرة إضافة إلى القدرة على الوصف والشرح والتحليل والإيضاح<sup>1</sup>.

- **التكوين خارج مكان العمل:** يقصد بالتكوين خارج مكان العمل، ذلك التكوين الذي يعطى للعمال التشغيليين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز تكوين بالمؤسسة (إن وجد)، أو في مركز تكوين خارج المؤسسة، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التكوين من العمل، وقد يأخذ تكوين المنفذين خارج مكان العمل عدة صور منها<sup>2</sup>:

- المحاضرة: يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتكونين (مثل قواعد العمل، إجراءات، طرق أداء جديدة) مع وجود عدد كبير من المتكونين في وقت واحد، وأيضاً مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المكونين، وتزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تكويني خارج مكان العمل إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية (رسوم، صور، خرائط، أفلام،... الخ) وكل ما يساعد على لفت انتباه المتكونين وزيادة تركيزهم واهتمامهم وتوضيح النقاط الأكثر صعوبة في المادة. وقد تأخذ المحاضرة الطابع الهيكلي الموجه، أين يتم إعدادها مسبقاً بدقة، حيث تكون مشاركة المتكونين محدودة جداً، أي لا يسمح بالحوار والمناقشة إلا نادراً، كما قد تأخذ الطابع المرن غير الموجه بحيث تسمح بالاتصال بين المحاضر والمتكونين، بمعنى تقوم على أساس الحوار والمناقشة المتبادلة. وما يؤخذ على المحاضرة هو تناولها في الغالب للعموميات من الأمور وعدم تعرضها غالباً للتفاصيل؛

- التطبيقات العملية: وهنا يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتكونين، موضحاً لهم طريقة خطوات وإجراءات الأداء والعمليات، وعادة ما توجه هذه الطريقة للتكوين على

<sup>1</sup> د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص، 271-272.

<sup>2</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 197-201.

الأعمال الحرفية أو اليدوية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية؛

- دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة أساسا في التكوين على المواضيع التي يواجه المتكون فيها بموقف عملي معين وتتطلب دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا إلى إعطاء تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه. ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتكون وبتوجيه من المكون أن يلم بالمبادئ والأسس العلمية المتصلة بالحالة موضوع البحث؛

- الدراسة المبرمجة: ويأخذ هذا الأسلوب شكل كتيبات أو مراجع تحتوي على مادة علمية مبرمجة أي منظمة ومرتبطة بطريقة منطقية متسلسلة، وقد يتعدى إلى استعمال أجهزة تعليمية من قبل بعض المؤسسات؛

- تمرينات المحاكاة: تعتبر أساليب المحاكاة من الطرق التكوينية الفعالة والمكلفة أيضا، والمحاكاة هي عملية تقليد للواقع أو تمثيله (تمثيل الواقع)، لكي يمكن محاكاة العمل أو الوظيفة المراد التكوين عليها، يتم وضع المتكون في بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية، أي يتم وضع المتكون في مكان له نفس خصائص وظروف المكان الفعلي للعمل، وقوم المتكون بالتالي بتعلم أداء العمل المطلوب منه من خلال قيامه بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته، ومثال ذلك تكوين الطيارين في شركات الطيران؛

- التلمذة الصناعية: تقوم طريقة التلمذة الصناعية والتي هي نوع من التكوين المهني على تزويد العمال التشغيليين بالمعرفة النظرية والعملية لحرفة أو مهمة لفترة معينة، ويعقب أو يتخلل ذلك تكوين على العمل نفسه على يد معلم محترف متمكن من حرفته، أو مؤسسة مختصة أو ما شابه ذلك، وتعد هذه الطريقة مكلفة كلما زاد طول برنامج التكوين<sup>1</sup>.

**ثانيا: برامج تكوين المديرين:** تشير برامج تكوين المديرين أو ما يعرف بتنمية المديرين أو التنمية الإدارية، إلى تنمية الموارد البشرية التي يقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الأعمال عن طريق المجهودات المبذولة بواسطة أفراد آخرين، عن طريق تطوير السلوك الإداري وتنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة. والتنمية الإدارية

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص، 359.

ليست قاصرة فقط على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل<sup>1</sup>، ومن بين طرق التنمية الإدارية ما يلي:

- **التنمية في مكان العمل:** يمكن تنمية قدرات المديرين في المكان الذي يعملون فيه، ويمكن أن تأخذ عدة أشكال منها<sup>2</sup>:

- التنمية عن طريق الرئيس المباشر: لقد تطرقنا سابقا لهذا الشكل التكويني، ومثلما يصلح تطبيقه في تكوين المنفذين، فإنه يصلح أيضا في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين. ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي يكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة وكما تحدث فعلا، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل وفق التوجيه الفعال للرئيس المباشر والإرشادات التي يقدمها وحل المشكلات التي تواجه المرؤوس وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها، وما يعاب على هذا الأسلوب هو كونه قد يؤدي إلى تنميط العمليات والمراحل الإدارية، أضف إلى ذلك أنه قد يقضي على الإبداع الإداري، لأن الرئيس المباشر هنا يصبح هو القاعدة، والإبداع الإداري يصبح استثناء؛

- التنمية عن طريق أسلوب الإحلال: حيث تستخدم العديد من المؤسسات أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة معينة، حيث أن المدير المراد تنميته يستفيد من تجربة عمله الدائم مع رئيسه المباشر كمدير مساعد مثلا، من خلال النصح والإرشاد الدائم الذي يسديه إليه رئيسه من جهة، ومن خلال إمكانية قيامه ببعض مسؤوليات هذا الرئيس أثناء غيابه من جهة أخرى. ويبقى هذا الأسلوب رهنا بدرجة الثقة ونوع التفويض المسموح بهما لتحقيق أهداف التنمية؛

- التناوب الوظيفي: يشير التناوب الوظيفي أو التدوير الوظيفي إلى نقل المدير المراد تنميته من وظيفة ذات مهام أو شروط أداء معينة، إلى وظيفة أخرى لها مهام وشروط أداء مختلفة، الأمر الذي يسمح باكتسابه خبرات ومهارات إدارية ذات أبعاد واسعة، حيث أن التنقل الدوري بين الوظائف يوسع

<sup>1</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، مرجع سابق، ص، 233.

<sup>2</sup> د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص، 275-278.

أفق وخلفية المدير بالقدر الذي يمكن من تطابق مهاراته وخبراته مع متطلبات جملة من الوظائف الإدارية في المؤسسة الواحدة، الشيء الذي سيهيئ المدير لاستلام وظائف قيادية أعلى؛

- الاشتراك في أعمال اللجان: وهنا يتم وضع المديرين المراد تنميتهم في لجان عمل مختلفة، وتوفر لهم فرص المراقبة والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات الإدارية مع باقي المديرين في اللجنة، وتجدر الإشارة هنا إلى توزيع المديرين المراد تنميتهم على لجان متخصصة يساعدهم على الاستفادة من الفرص التعليمية والتجارب الإدارية الواعدة التي يتم مناقشتها في خضم اجتماعات هذه اللجان.

- التنمية خارج مكان العمل: وهنا يتم تنمية المديرين في مراكز تنمية تابعة لمؤسسات أو في مراكز تنمية متخصصة مثل الجامعات والمعاهد التكوينية والاستشارية الخارجية المتخصصة التي تتميز بأنها توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر على مستوى المؤسسات، وتوفر أيضا المكونين المتخصصين، كما أن عمليات التنمية التي تتيحها تبعد عن جو ومناخ العمل مما يتيح للمكونين الفرصة للإستيعاب أكثر، ومن بين الأساليب الأكثر شيوعا في تنمية المديرين خارج مكان العمل ما يلي<sup>1</sup>:

- أسلوب الحساسية: يشير أسلوب الحساسية في التنمية الإدارية إلى الطريقة التي من خلالها يتم تعريف وتوضيح سلوك المشاركين والتعبير عنه وإظهاره للآخرين، مقابل معرفة وقبول الفروقات السلوكية التي يتميز بها الآخرون. حيث يتم تجميع مجموعة مديرين متكونين عادة غرباء عن بعضهم البعض في بداية البرنامج التكويني، ثم يتعارفون فيما بعد ويتناقشون بواسطة مكون محترف، ويعبرون عن أحاسيسهم وشعورهم اتجاه أنفسهم واتجاه الآخرين و اتجاه البرنامج التكويني الذي جمعهم معا. وتهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات وسلوكات الأفراد بوضعهم في موقف يتيح لهم رؤية خصائص سلوكياتهم وسلبياتها، مما يسمح للمدير بمعرفة سلوكه الشخصي، ويزيد من حساسيته اتجاه الآخرين تفاعلا وتعاملا وتعاونًا، الأمر الذي يمكن من تحسين علاقاته مع الأشخاص الذين يعمل معهم من جهة، ويحدث تغيير

إيجابي في نظرة الآخرين نحوه؛

<sup>1</sup> - د. صلاح سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 221-224.  
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص 221-224.

- أسلوب دراسة الحالات: بدأ تطبيق هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة هارفارد الأمريكية، وتقوم على عرض مواقف مشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمؤسسة أو خارجها وفي مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة مثل الإنتاج، المالية، البيع، الشراء، تسيير الموارد البشرية وغيرها، ويقوم المديرون المتكونون بدراسة هذه الحالات ومناقشتها لتحديد المشاكل الخاصة بها وتحليل أسبابها واقتراح بدائل لحلها، وتقييم هذه البدائل واختيار أنسبها و تطبيقها لحل المشكلة الخاصة بالحالة موضع الدراسة. ويعتبر هذا الأسلوب مادة دسمة لتنمية المديرين، حيث أن الفرصة متاحة أمام كل مدير متكون لأن يعرض أفكاره وآرائه إزاء المشكلة المعروضة ويناقش وينتقد آراء زملائه في التكوين ويستفيد منها في نفس الوقت ، الأمر الذي يدعم القدرة على اتخاذ القرارات والتعامل مع الأوضاع الحرجة بكفاءة عالية؛

- أسلوب المؤتمرات وحلقات البحث: تعتبر المؤتمرات وحلقات البحث العلمي من بين الأساليب الشائعة الاستعمال في التنمية الإدارية، وتهدف إلى تبادل الآراء من خلال اجتماعات بين المديرين المتكونين وتشجيع المشاركة الشفهية لكل متكون، الأمر الذي يسمح بتبادل الخبرات وتقويمها، ويكون موضوع الاجتماع هادفا ويلقى أهمية من كافة المتكونين؛

- أسلوب تمثيل الأدوار: يعتبر تمثيل الأدوار أسلوبا مكملًا بحيث أن استخدامه يكون مقرونا في الغالب ببعض أساليب تنمية المديرين الأخرى على غرار أسلوب المؤتمرات وحلقات البحث مثلا، ويقوم هذا الأسلوب على بناء موقف مصطنع أو صوري يمثل نوعا معينا من المظاهر أو الصراع، ويمنح المكون المديرين المتكونين أدوارا تمثيلية في هذا الموقف يتم شرحها لهم بعناية كبيرة، ومن هذه المواقف مثلا: مناقشة مشرف لشكوى مع أحد العمال، تقديم رجل من رجال البيع نفسه لأحد وكلاء الشراء، القيام بمفاوضات حول شروط عقد عمل معين... الخ، ثم يتم في النهاية مناقشة الموقف وإيجابيات وسلبيات كل مرحلة منه، كما قد يتم في كثير من الأحيان التناوب على الأدوار مما يساعد الأفراد على تقييم وجهات النظر المختلفة؛

- أسلوب البرامج الدراسية: حيث يتم إرسال المديرين المراد تكوينهم لحضور مقررات وبرامج دراسية توفرها الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية المتخصصة، وفي كثير من الأحيان تقوم الجامعات

والمعاهد ومراكز التنمية المتخصصة بتصميم هذه البرامج الدراسية وفقا للاحتياجات والأهداف التي تحددها المؤسسات المعنية بتنمية مديريها؛

كما نشير إلى هناك أسلوب آخر من أساليب التنمية أكثر فعالية وهو ما يعرف " بالتنمية الذاتية"، حيث تتبع الرغبة في التنمية من نفس المدير أو ذاته، فيقوم على تنظيم برنامج للقراءة والدراسة والإطلاع، ويكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام، ويعتبر أسلوب التنمية الذاتية أسلوب تنمية غير رسمي.

ومن بين الأخطاء الشائعة لدى تصميم برامج التنمية الإدارية، هو معاملتها على أساس أنها مزايا إضافية تمنح للمديرين، وأن نفقاتها لا تتحملها المؤسسات بهدف تحسين أداء مديريها كما هو معلن عنها في سجلات رسمية، وإنما تعتبرها في كثير من الأحيان مزايا إضافية و مكافآت تمنح للمديرين مقابل إنجازاتهم السابقة، فالمدير مثلا الذي كان أدائه مرضيا والذي أظهر ولاء لعمله واهتماما به، يمكن أن "تكافئه" المؤسسة بإشراكه في برنامج للتنمية الإدارية لمدة معينة في فندق فخم أو في قرية سياحية أو ما شابه ذلك، دون دراسة علمية للاحتياجات التكوينية في البداية ودون تقييم للبرامج في النهاية<sup>1</sup>.

ونشير في الأخير إلى أن التطورات الحديثة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مكنت من تفعيل برامج التكوين، وأصبح هناك ما يعرف بالتكوين عن بعد أو التكوين عبر الأنترنت (e-Formation)، الشيء الذي طرح وسائل جديدة وجد متطورة أمام المؤسسات في تكوين مواردها البشرية، وتعتبر من التوجيهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية بشكل عام كما أشرنا إليها سابقا<sup>2</sup>.

**1-2- تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية:** يشير المستقبل الوظيفي (أو المسار المهني، المسار الوظيفي، الحياة المهنية) إلى مجموعة المراكز الوظيفية المتتالية التي سيشغلها الفرد خلال حياته المهنية والتي تتأثر باتجاهاته وقدراته وطموحاته وسلوكاته من جهة، وما تنتجه المؤسسة في هذا المجال من جهة أخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص، 222.

<sup>2</sup> Alain Meignant, Manager la formation, In "tous DRH", op, cit, P, 236.

<sup>3</sup> Shimon.L.Dolan, Tania Saba et All, op, cit, P, 350.

بمعنى آخر أن المسار الوظيفي هو نموذج الخبرات الوظيفية المرتبطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، وتشمل هذه الخبرات كل من المراكز الوظيفية، خبرات العمل، نوعيات المهام،...الخ، بحيث تتأثر هذه الخبرات الوظيفية بقيم واحتياجات وسلوكيات الفرد من جهة، واحتياجات واستراتيجيات المؤسسة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

ويعتبر مفهوم تطوير المستقبل الوظيفي من المفاهيم الحديثة في تسيير الموارد البشرية، وهو يشير إلى مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والمؤسسة لأعداد هذا الموظف لمراحل سير وظيفي وتحديد المهارات المطلوبة لذلك قصد التوفيق بين أهداف الموظف والمؤسسة في نفس الوقت، وهذه العملية ليست بالسهلة، وليست مجرد رغبات وأمانى من جانب الموظف للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لا بد من بذل الجهد وتوفير القدرة من جانب الفرد، والتسيير العلمي من جانب الإدارة<sup>2</sup>.

وإذا كان تطوير المستقبل الوظيفي يلقي أهمية كبيرة لدى العاملين لأنه يشبع حاجاتهم في النمو والاستقرار والرضا في العمل وتحقيق الذات وما إلى ذلك، فإنه يلقي اهتماما أكبر بالنسبة للمؤسسة وذلك للأسباب التالية<sup>3</sup>:

- إن عدم الإهتمام بتطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، سيؤدي إلى حالات التكدر في الوظائف، الأمر الذي سيؤدي إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، وهذا سينعكس سلبا على دافعية الأفراد وأدائهم، وبالتالي على قدرة المؤسسة على النمو والإستمرارية؛
- إن إعداد برامج تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية بالقدر الذي يمكن من تنميتهم وفتح مجالات التطوير أمامهم، سوف ينعكس على سمعة المؤسسة داخليا وخارجيا مما يمكنها أن تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بمواردها البشرية من جهة، وتزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارج المؤسسة من جهة أخرى؛
- إن إحساس العاملين بأن المؤسسة حريصة على تطوير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية يجعلهم أكثر ارتباطا بها، ويحقق الإستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل؛

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص، 375-376.

<sup>2</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سابق، ص، 258.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص، 260-261.

- إن وجود برامج لتطوير المستقبل الوظيفي يساعد المؤسسة على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية مهارات الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على التكيف والمتغيرات البيئية؛
- إن قيام المؤسسة بإعداد برامج تطوير المستقبل الوظيفي يؤكد حرصها على إتاحة فرص وظيفية متساوية أمام كافة العاملين في المؤسسة دون تفرقة، ويزيد من تحفيزهم بإطلاعهم على هذه الفرص الوظيفية.

ونؤكد في هذا الصدد على تعدد المصطلحات الخاصة بالمستقبل الوظيفي مثل: تنمية المستقبل الوظيفي، تخطيط المستقبل الوظيفي، تسيير أو إدارة المستقبل الوظيفي. حيث أن تنمية المستقبل الوظيفي تستند وبدرجة كبيرة لعمليات التكوين والتعليم، أما تخطيط المستقبل الوظيفي فهو عبارة عن العملية الشخصية لتخطيط حياة العمل الخاصة بالفرد، وهذا يجسد جانب المسؤولية التي تقع على عاتق الفرد فيما يتعلق بتطوير مساره المهني، أما تسيير أو إدارة المستقبل الوظيفي فيشير إلى مسؤولية المؤسسة في تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، حيث يجب عليها أن تضع الخطط والبرامج الخاصة بتطوير المستقبل الوظيفي لمواردها البشرية<sup>1</sup>.

وعليه فإن تطوير المستقبل الوظيفي يهم كلا من الفرد والمؤسسة، وكلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر، ويزداد الاهتمام بالنسبة لكل طرف إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلا فرديا ومدخلا تنظيميا لتطوير المستقبل الوظيفي، وذلك كما يلي:

### 1-2-1- المدخل الفردي في تطوير المستقبل الوظيفي: ويبين هذا المدخل الدور الذي

يقوم به الفرد ذاته في تطوير مستقبله الوظيفي، وهو ما يصطلح عليه بتخطيط المستقبل الوظيفي، وإن نقطة البداية في تخطيط المستقبل الوظيفي هي أن يحاول الفرد المعني بالتطوير فهم ذاته ومراجعة نفسه (تقييم الذات)، حتى يتمكن من تحديد إمكانياته وقدراته الحالية، واستعداداته وميولاته المستقبلية، وبعد ذلك يقوم بتحديد الفرص الوظيفية المتاحة له، وذلك من خلال ما تنشره المؤسسة من معلومات عن الوظائف والمسارات الوظيفية وفرص الترقية والنقل المستقبلية... الخ، بعد تقييم الفرد لذاته وتحديد الفرص الوظيفية المتاحة أمامه، يقوم بتحديد أهدافه الوظيفية، سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل. ثم يقوم بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية لمساره الوظيفي والكفيلة بتحقيق

<sup>1</sup> د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 386.



الأهداف المسطرة ثم ينفذها طبعاً في ظل توفر شروط معينة مع التقييم والتعديل المستمر للانحرافات استناداً لمعلومات التغذية العكسية<sup>1</sup>.

ونؤكد هنا على أن تخطيط المستقبل الوظيفي (المدخل الفردي) يكون وفق مراحل زمنية معينة من حياة هذا الفرد بدءاً من التحاقه بالمؤسسة، وهو ما يعرف بدورة الحياة الوظيفية لفرد معين، وهذا قياساً بمصطلح "دورة حياة المنتج"، وهذا ما سنبينه من خلال الجدول التالي لمراحل تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالنشاطات الوظيفية والمتطلبات النفسية وأهم احتياجات الفرد. وينبغي أن نشير إلى أن هذه المراحل قد تختلف مدتها ومتطلباتها واحتياجاتها بحسب نوعية الوظائف والأفراد والمؤسسات.

جدول رقم (1) : مراحل تخطيط المستقبل الوظيفي.

الخصائص	المراحل			
	مرحلة الانسحاب	مرحلة حفظ المكاسب	مرحلة التقدم	مرحلة التأسيس
	من 55 فما فوق	من 40 إلى 54 سنة	من 25 إلى 39 سنة	من 18 إلى 24 سنة
النشاطات الوظيفية	يشارك الآخرين تجاربه	يقوم بتكوين جيل ثان من المساعدين	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل، والاستعداد الكبير لقبول التوجيهات والشروحات
المتطلبات النفسية	لعب أدوار خارج مكان العمل	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع
أهم الاحتياجات	تأكيد الذات	احترام الذات	الإنجاز والاستقلالية	الأمن الوظيفي

المصدر: د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، مرجع سابق، ص، 270.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص، 386-389.

## 1-2-2- المدخل التنظيمي في تخطيط المستقبل الوظيفي: يشير هذا المدخل إلى دور

المؤسسة في تطوير المستقبل الوظيفي لمواردها البشرية، وهو ما يصطلح عليه تسيير أو إدارة المستقبل الوظيفي، ودور المؤسسة في حقيقة الأمر لا ينفصل عن دور الموظف في تطوير مستقبله الوظيفي، وبرغم أن المسؤولية مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمؤسسة منها<sup>1</sup>:

- ضمان التكامل بين برامج تطوير المستقبل الوظيفي ووظائف تسيير الموارد البشرية الأخرى، خاصة ما تعلق منها بتخطيط الموارد البشرية، مع ضمان التوافق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية؛  
- تصميم المسارات الوظيفية الشاملة المتاحة في المؤسسة وشرحها وضمان نشر المعلومات اللازمة عنها (من نقل وترقيات،...الخ)؛

- نشر معلومات عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها بمصداقية ودون تحيز؛

- التقييم الدقيق لأداء العاملين وفق كافة مراحل مستقبلهم الوظيفي؛

- تقديم المساعدة والمشورة للأفراد عند تخطيطهم لمسارهم الوظيفي، ويكون ذلك عن طريق المشرف أو المدير أو إدارة الموارد البشرية، أو حتى بتكوين الأفراد ومساعدتهم على تخطيط مستقبلهم الوظيفي بإتباع برامج تكوينية خاصة، ولعل المساعدة والنصح والمشورة تكون من قبل المؤسسة عبر كافة مراحل تخطيط المسار الوظيفي من قبل الفرد؛

- إعداد برامج تطوير المستقبل الوظيفي استناداً لمشورة الأفراد المعنيين، ويتضمن البرنامج مثلاً: برامج للتكوين وفق جداول زمنية مضبوطة، برامج للتدوير الوظيفي، برامج للإثراء الوظيفي،...الخ؛

- متابعة وتقييم برامج تطوير المستقبل الوظيفي وتعديل انحرافاتهما وفق مشورة الأفراد المعنيين.

ونؤكد هنا على أن موضوع تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية من المواضيع التي تثير الجدل في الآونة الأخيرة، حيث أصبح تطوير المستقبل الوظيفي يركز بدرجة كبيرة على المدخل الفردي فيه، لأن المدخل التنظيمي شيء لا غنى عنه يجسد كفاءة المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، حيث أصبح يتعدى إلى أمور شخصية قد تؤثر على هذه المسارات، وبالتالي أصبحت تتعدى من مجرد تخطيط للخبرات الوظيفية المستقبلية، إلى دراسة كل العوامل المؤثرة على هذه

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص، 390-394.

المسارات مثل العوامل الشخصية (كالمأكل، والسكن، الحالة العائلية، الأمراض النفسية،...الخ)، الأمر الذي يوجب توفر نظم معلومات متطورة تمكن من تخزين هذه المعلومات و معالجتها ونشرها من جهة، والحفاظ على أمن وسرية المعلومات من جهة أخرى، خاصة المعلومات الشخصية للأفراد وأسرارهم، التي قد تؤثر على ثقة الفرد بالمؤسسة ومسؤوليها في حالة تسريبها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤكد الاتجاهات الحديثة في تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية على ضرورة المتابعة المستمرة للأفراد من دخولهم المؤسسة حتى خروجهم منها، بتخطيط مقابلات دورية مع العاملين من جهة، وتنظيم مقابلات نهاية أو إنهاء الخدمة في حالات التقاعد، الاستقالة، الإقالة، النقل،...الخ من جهة أخرى، لأنها تعتبر مصدرا هاما لمعلومات قد لا يصرح بها الفرد لو كان لا يزال في علاقة بالمؤسسة، وهذا ما يبين أن لتطوير المستقبل الوظيفي علاقة وطيدة بالوظائف الأخرى لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

وعليه فإن سياسة تنمية الموارد البشرية تعتبر من دعائم السياسات الحديثة لتسيير الموارد البشرية، التي تسعى إلى تحقيق التوظيف الأمثل للموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، بهدف تعظيم العائد على الإستثمار فيها، ويعتبر التكوين وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية وجهين متكاملين ومتداخلين للتنمية البشرية الحديثة، ينبغي تخطيطها وتسييرهما بعناية لما لهما من أثر على المؤسسة والفرد على السواء.

## 2- صيانة الموارد البشرية:

تشير سياسة صيانة الموارد البشرية إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات في سبيل الإبقاء والمحافظة على مواردها البشرية، وتمثل مزايا وخدمات تمنح لكافة العمال في الغالب، وعادة ما تلحق مواضيعها بدراسة سياسة التحفيز، ومن بين هذه السياسات ما يلي:

### 2-1- الأمن والسلامة المهنية:

يهدف نظام الأمن والسلامة المهنية إلى وقاية وحماية المورد البشري من الأخطار المترتبة عن ممارسته للعمل والتي تجسد مفهوم حوادث العمل. ويعتبر الحفاظ على أمن وسلامة الموارد البشرية للمؤسسة أحد الواجبات الإنسانية للمؤسسة، الذي قد يضمن لها المعاملة بالمثل، وهو أمر حتمي لا

<sup>1</sup> جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص، 390-394.

مفر منه أيضا، وذلك لأن المؤسسة لا تتحمل وقوع حوادث تؤثر على سير العمل وإنتاجيتها، خاصة وأن هذه الحوادث تكبد المؤسسة خسائر مادية وبشرية قد تنعكس على مردوديتها في النهاية. ومن هذه المنطلق لا بد من توفر نظام للأمن والسلامة المهنية، يضمن الوقاية من الحوادث المحتملة، وبالتالي توفير الجهد والوقت والمال عنه لو حدثت هذه الحوادث، ولضمان أمن وسلامة الموارد البشرية في العمل، يجب على المؤسسة أن تقوم مثلا بما يلي<sup>1</sup>:

- تحسين ظروف العمل بالمؤسسة، وخاصة ما تعلق منها بالضوضاء، الحرارة، البرودة، والإضاءة والتهوية،... الخ، والتي قد تفقد الأفراد تركيزهم في حالة عدم ملاءمتها؛
- توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل، وتكوين الأفراد على استعمالها الصحيح، وإتباع إجراءات تجبر الأفراد على الالتزام بها؛
- نشر الوعي بين العمال حول مخاطر العمل وإرشادهم وتكوينهم للمحافظة على أنفسهم من جهة، وما يجب فعله في حالة وقوع حادث من جهة أخرى؛
- ضمان التكفل الكامل بالأفراد في حالة وقوع حادث عمل؛
- تكوين لجان خاصة بالأمن ونظافة أماكن العمل؛
- استعمال علامات لتحديد الاتجاهات والمسارات ووضع الإشارات التحذيرية وإشارات الإنذار، وذلك للتحكم في سير المرور الداخلي والتحذير من الأماكن أو المواد الخطيرة... الخ؛
- ونؤكد على أن إعداد نظام متكامل للأمن والسلامة المهنية يجب أن يركز على شعار واحد وهو أن الوقاية خير من العلاج، وأن تشارك كل من الإدارة والعمال على اختلاف مواقعهم، الهيئة الطبية المختصة، ولما لا حتى هيآت خارجية مختصة في وضع هذا النظام، بالقدر الذي يمكن الأفراد من الحفاظ على سلامتهم وأمنهم من خلال الفهم الجيد لمحتوى النظام وأهدافه من جهة، ويمكن المؤسسة من الحفاظ على مواردها البشرية وضمان سير العمل بدون حوادث تذكر وبالتالي تعظم عائد استثماراتها في برامج الأمن والسلامة المهنية من جهة أخرى.

<sup>1</sup> د. علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص، 136-139.

## 2-2- العلاقات المهنية (نظام التمثيل):

يقصد بالعلاقات المهنية، تلك العلاقات التي تربط المؤسسة بمجموع مواردها البشرية، وبعد إجباريا على كل مؤسسة يصل تعداد مواردها البشرية حدا معيناً. وتخضع حسب النظام المعمول به، إلى إجراءات تنظيمية، تحدد شروط وإمكانيات التمثيل، وحقوق وواجبات الممثلين، بحيث يقوم العمال بانتخاب ممثلينهم، وتوكل لهم مهاماً بحسب تعداد مواردها البشرية، وعادة يقوم ممثلو العمال بما يلي<sup>1</sup>:

- تقديم الاحتياجات الخاصة بالإجراءات القانونية المطبقة وبالإتفاقيات الجماعية والفردية؛
- اقتراح الإجراءات الكفيلة بتحسين ظروف العمل والحماية الأمنية والصحية لكل الموارد البشرية؛
- المساهمة في تحسين التقنيات الإنتاجية وتنظيم العمل؛
- المساهمة في تحسين شروط حياة العمل داخل المؤسسة... الخ.

## 2-3- العطل وفترات الراحة:

إن كافة النظم القانونية الحديثة توجب المؤسسات منح مواردها البشرية جزءاً من الوقت المأجور لتجديد طاقاتها وقوتها وجهدها، وينتشر استخدام نظام فترات الراحة في الأعمال المكتبية الإدارية و الصناعية على السواء، وخاصة تلك الأعمال التي تتصف بالتكرار والروتين والأعمال التي تتطلب جهداً كبيراً ودرجة عالية من التركيز. ويقوم نظام فترات الراحة على إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسمية فترات راحة تمكنه أن يستريح ويستعيد نشاطه وتركيزه، ويهدف هذا النظام إلى التقليل من تأثير العمل على نفسية العاملين، وتسمح للعامل من أن يبتعد لفترة زمنية قصيرة عن عمله ليجدد نشاطه ذهنياً وبدنياً.

وتمنح المؤسسات العاملين عادة عطلة بأجر كامل في الأعياد والمناسبات الرسمية، وتتفاوت أنظمة العطل المدفوعة الأجر من مؤسسة لأخرى، حيث أن بعض المؤسسات يقوم نظام دفع الأجور بها على أساس ساعة العمل، وبالتالي لا يستفيد العاملون فيها من العطل الرسمية المدفوعة الأجر بالكامل، ويتم تعويضها في الغالب بمضاعفة الأجر مقابل العمل في أيام العطل الرسمية.

<sup>1</sup> P. Romelaer, op, cit, P, 99-100.

كما تعطي المؤسسات الحق للعاملين في الحصول على عطلة دورية مدفوعة الأجر (عادة سنة)، وهو إجراء اجتماعي قانوني تبنته التشريعات العمالية، حيث يحصل الفرد على عطلة طويلة نوعاً ما (ثلاثة أسابيع، شهر،... الخ) بالقدر الذي يمكن من تحقيق راحة بدنية وذهنية للعامل وتنشيط قدراته وأفكاره وأحاسيسه والإقبال على العمل بوتيرة أحسن بعد انقضاءها. كما قد يستفيد العامل أيضاً من عطل مدفوعة الأجر لظروف خاصة وفق الشروط والأحكام المنصوص عليها في النظام المعمول به مثل: متابعة العامل لفترة تكوين، أو مسابقة مهنية أو أكاديمية، أوفي الحالات الطارئة للعامل كالزواج والمرض وما إلى ذلك. إضافة طبعاً إلى العطل غير مدفوعة الأجر التي تتم بطلب رسمي من العامل وموافقة صاحب العمل<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن العطل وفترات الراحة إجراء إلزامي تقوم به المؤسسات بغرض الحفاظ على مواردها البشرية وعدم إجهادها وضمان الراحة البدنية والفكرية للعامل خلال ممارسته للعمل.

## 2-4- الخدمات الاجتماعية والتأمين الاجتماعي:

تشير الخدمات الاجتماعية إلى مجموع الخدمات التي تقدمها المؤسسة للأفراد والتي يرغبون غالباً في الحصول عليها بالمجان أو بمقابل رمزي، ومن بين هذه الخدمات ما يلي<sup>2</sup>:

- الخدمات الترفيهية والاجتماعية، مثل إنشاء نوادي خاصة بالعاملين وأسرهم وما توفره من خدمات اجتماعية وأنشطة رياضية، تنظم الرحلات والمصايف للعمال وأسرهم، إقامة الحفلات في الأعياد والمناسبات الوطنية والدينية،... الخ؛
- القيام بأنشطة ثقافية، وذلك بقصد توسيع مجال اهتمام العاملين وزيادة ثقافتهم وتنميتهم مثل: توفير تذاكر مجانية لحضور عروض مسرحية ومعارض ثقافية وفنية وتجمعات فكرية، عقد الندوات وإعداد قاعات للمكتبات داخل المؤسسة،... الخ؛

- الخدمات المالية، حيث تقوم بعض المؤسسات بتقديم خدمات ذات طبيعة مالية بغرض الوفاء بحاجات العاملين عن طريق الادخار أو الاقتراض، فينشأ عادة صندوق للخدمات يمول بنسبة معينة من أرباح المؤسسة ويتم الصرف منه بتقديم خدمات خاصة للعاملين مثل منحهم قروض في حالات المرض أو الزواج أو دفع المصاريف الدراسية للأولاد بمناسبة الدخول الاجتماعي وغير ذلك. كما

<sup>1</sup> د. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص، 493-496.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص، 498-502.

تقوم مؤسسات أخرى بإنشاء صناديق ادخار بالاشتراك عادة مع المنظمات العمالية، وتقوم هذه الصناديق بمنح فوائد على ودائع العاملين من جهة، وتقوم بمنح قروض ميسرة وبأسعار فائدة منخفضة للعاملين لمواجهة التزاماتهم الاجتماعية والطوارئ؛

- تقديم خدمات السكن، المواصلات، المطعم، الاستشارة، توفير أماكن لاستراحة العاملين خلال فترات الراحة، ... الخ.

ويشير التأمين الاجتماعي إلى مختلف الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بغية تأمين عمالها ضد المخاطر المحتملة التي تعيقهم بصفة مؤقتة أو مستديمة على الكسب، وهو إجراء يسمح للعامل بشعوره بأمان وظيفي على نفسه وذوي حقوقه، ومن أشكال التأمين الاجتماعي ما يلي<sup>1</sup>:

- التأمين ضد المخاطر المهنية والصحية: تقوم أغلب المؤسسات بالتأمين ضد حوادث العمل والأمراض المهنية لصالح العاملين سواء في حالات العجز الجزئي الناتج من إصابة عمل والذي يؤدي إلى فقدان العامل لمصدر دخله أثناء فترة علاجه، أو في حالات العجز الكلي الذي قد يؤدي إلى عدم القدرة على الاستمرار نهائياً في أداء العمل أو في حالة الوفاة. إضافة طبعاً إلى التأمين ضد المخاطر الصحية عن طريق التعاقد مثلاً مع أحد المستشفيات لعلاج عاملي المؤسسة وأسرههم بالمجان أو بالأجر الرمزي، إضافة إلى تعويضات تكاليف الأدوية وغير ذلك؛

- التأمين ضد البطالة: وهو يضمن للعامل الحصول على دخل في حالة إحالته على البطالة قبل الوصول إلى سن التقاعد، سواء لأسباب اقتصادية بالنسبة للمؤسسة أو طوارئ أخرى حسب النظام المعمول به؛

- تأمينات الحياة: يعتبر التأمين على الحياة من أقدم أشكال التأمين التي توفر للعاملين، ويأخذ عادة شكل التأمين على حياة العاملين بصفة جماعية، وبموجبه يتقاضى المستفيدون مبالغ التأمين عند وفاة المؤمن على حياته، أو يتقاضى المؤمن على حياته قيمة التأمين إذا كان لا يزال على قيد الحياة عند انتهاء مدة عقد التأمين أو عند انتهاء مدة خدمته بالمؤسسة حسب النظام المعمول به؛

- التقاعد: يحصل العامل ببلوغه سناً معينة على منحة التقاعد، وعادة يساهم كل من المؤسسة والموظف بحصة معينة تدفع بصفة دورية (عادة شهرياً) كقسط للتقاعد أثناء سريان علاقة العمل،

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، 491-492.

ويمثل المعاش مبلغاً ثابتاً يدفع بصفة دورية للعامل أثناء إحالته على التقاعد أو ذوي حقوقه في حالة وفاته. كما أن هناك مؤسسات تقوم بمنح الموظف مكافأة عند انتهاء مدة خدمته تعادل نسبة معينة من أجره وذلك عن كل سنة من سنوات الخدمة، وهناك مؤسسات تجمع بين النظامين معاً. وعليه فقد أصبح من الضروري أن تقوم المؤسسات بالمحافظة على مواردها البشرية بإتباع سياسات تمكنها من تقليص معدلات دوران العمل ومعدلات حوادث العمل والغياب وما إلى ذلك، خاصة بالنظر إلى التكاليف الباهضة الناجمة عن الحصول على هذه الموارد البشرية وتتميتها. وينبغي في الأخير على إدارة الموارد البشرية تقييم ومراجعة سياساتها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بهدف الحكم على مدى فعاليتها وكفاءتها في تحقيق أهداف المؤسسة والفرد على السواء، وذلك عن طريق الوقوف على أهم النقائص والمشاكل المسجلة في هذه السياسات وتشخيص أسبابها ثم اقتراح التوصيات المناسبة لمعالجتها، وهو إجراء ضروري يمكن المؤسسة من ضمان تحقيق أهداف سياساتها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.



## الفصل الخامس: دراسة حالات تطبيقية في تسيير الموارد البشرية:

### تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية

إن من أهم الظواهر التي شهدتها العالم هو الزيادة الكبيرة في المسؤوليات والالتزامات التي تضطلع بها الدول والحكومات، حيث لم يعد نشاطها مقتصرًا على الدفاع الخارجي والأمن الداخلي والقضاء، بل امتد فشمّل آفاقًا لم يكن ليتمد إليها في الماضي، الأمر الذي زاد من أهمية الدراسات الإدارية في هذا الجانب من الناحية القانونية والفنية على السواء، إلى درجة خصصت مثلًا للمنازعات الإدارية قضاءً مستقلًا يهتم بقضايا الإدارة، وقد انعكس هذا الاتجاه على تنامي البحث في مجالات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية أو ما يسمى "بالوظيفة العامة" باعتبارها جزءًا مهمًا في ضمان العملية الإدارية للدولة من خلال ضمان قيامها بواجباتها وتأمين حقوقها، وباعتبارها أيضًا جزءًا مهمًا في حياة كل مواطن ابتداءً من مولده حتى مماته. فظهرت دراسات جد متخصصة في هذا الميدان، ركزت على أهمية الوظيفة العامة وضرورة إيجاد الطرق الكفيلة بتسيير الموارد البشرية التي يشملها هذا المفهوم.

### أولاً: استقدام وتحفيز الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية

سنتطرق فيما يلي لسياسات استقدام وتحفيز الموارد البشرية في الوظيفة العامة الجزائرية وهذا وفقا للوضع القانوني الحالية السارية المفعول، أي مضمون القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارة العمومية المؤرخ في 23 مارس 1985 ومراسيمه التنفيذية، إضافة إلى بعض القوانين والمراسيم السارية المفعول والصادرة قبل وبعد سنة 1985.

**1 - سياسة استقدام الموارد البشرية:** ينبغي أن نشير في البداية إلى أنه لم يرد في قوانين الوظيفة العامة صراحة باب من أبواب تحليل وتوصيف الوظائف، بل نجد معالمه فقط كشروط عامة للتوظيف وحقوق وواجبات عامة نصت عليها القوانين، إضافة إلى شروط خاصة للتوظيف وحقوق وواجبات خاصة بكل سلك ورتبة استنادا للمراسيم التنفيذية الخاصة.

**1-1- تخطيط الموارد البشرية:** تعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بـ "المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية" خلال كل سنة مالية جديدة، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتعلق

بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>، و الغرض من هذا المخطط يكمن في تمكين المؤسسات والإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة.

**1-1-1- مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:** هو عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية<sup>2</sup> الذي كرسه المرسوم التنفيذي 95-126 السالف الذكر، وهو يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية.

إن الأساس القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية كرسه الإعفاءات من إجراءات المراقبة المسبقة التي كانت تطبقها مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث أن دور الرقابة المنوط بهذه المصالح كان إلى غاية سنة 1995 تاريخ بداية العمل بالمرسوم 95-126، يتجسد في إجراء رقابة سابقة تتمثل في وضع التأشيرات القانونية على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، ولقد كان هذا الإجراء هو القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، وذلك بالتأكد من مدى تطابقه والأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها<sup>3</sup>، ولقد غلب على هذا الإجراء مظاهر الشكلية والبيروقراطية، كما خلقت طريقة ممارسته علاقات تبعية وائكالية بين مصالح الوظيفة العمومية ومختلف الهيئات العمومية، وأدت بهذه المصالح إلى التدخل في مهام التسيير وذلك على حساب مهامها التنظيمية، كما أدت هذه الوضعية إلى النظر إلى نظام الرقابة المسبقة ومصالح الوظيفة العمومية بصفاتها الجهاز الذي يسهر على تكريسها بنظرة سلبية، وتقديم هذه المصالح على أنها هي السبب للتفسير السهل لكل النقائص المسجلة في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات والإدارات العمومية<sup>4</sup>.

ومن أجل القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة، تم إصدار المرسوم 81-114 المؤرخ في 6 جوان 1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية والذي نص على ضرورة إعفاء بعض القرارات الفردية من التأشيرة المسبقة لمصالح الوظيفة

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الجريدة الرسمية عدد 26 لسنة 1995.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 1 المتعلق بتنظيم ومهام المديرية العامة للوظيفة العمومية.

<sup>3</sup> السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيفة العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 2-1995، ص 7-9.

<sup>4</sup> كزعي اسماعيل، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مداخلة في الملتقى التونسي الجزائري حول الوظيفة العمومية السالف الذكر، ص 2-3.

العمومية، حيث لم تبق خاضعة للتأشيرة السابقة بمقتضى هذا المرسوم إلا قرارات التعيين وقرارات الانتداب خارج قطاع الإدارة وقرارات إنهاء المهام<sup>1</sup>.

إلا أن هذا الإجراء لم يساعد على معالجة النقائص المسجلة حول إجراء الرقابة السابقة. وقصد القضاء على هذه المشاكل من جهة، ولمواكبة التحولات التي عرفت الجزائر خاصة مع مطلع التسعينات في مجال إصلاح منظومة الوظيفة العمومية كسبيل لتحديث أساليب وتقنيات تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، إرتأت المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى مراجعة جذرية لنظام الرقابة المسبقة واستبداله بنظام الرقابة اللاحقة باعتباره إجراء أكثر ملاءمة لمقتضيات الإدارة العصرية، حيث نص المرسوم 95-126 بضرورة إعفاء من التأشيرة المسبقة أو القبلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، جميع القرارات الفردية التي تتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة المنوطة بها صلاحية التعيين وفق الشروط وحسب الكيفيات التي ستحدد عن طريق التنظيم<sup>2</sup>.

ويهدف هذا الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة الذي شرع في تطبيقه ابتداء من 1995/07/01 خاصة إلى التخفيف من حدة المركزية في تسيير مستخدمي الوظيفة العامة من خلال<sup>3</sup>:

- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي 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؛
- وفي إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، يتعين على كل المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها، ويشترك في ضبط هذه المخطط، المؤسسة أو الإدارة المعنية، ومصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمجرد تحديد أعداد المناصب المالية و قبل الشروع في تنفيذه، والغرض من هذا المخطط هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها فيم يتعلق بتسيير الموارد البشرية خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها ب<sup>4</sup>: التوظيف، الترقية،

<sup>1</sup> المرسوم 81-114 المؤرخ في 06 جوان 1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية، الذي يعدل ويتم المرسوم 66-145 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين.

<sup>2</sup> المادة 2 من المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا.

<sup>3</sup> تعليمية رقم 240 م/ع و ع/ع مؤرخة في 27 ماي 1995، تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 95-126 السابق الذكر.

<sup>4</sup> المادة 3 من المرسوم 95-126 السالف الذكر.

التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد، إضافة إلى حركة المستخدمين<sup>1</sup>. وعليه، فإن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتشكل من مجموع ثلاثة عشر (13) جدولاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء وذلك كما يلي<sup>2</sup>:

- **الجزء الأول** : يفسر التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط التوقيعي لتسيير الموارد البشرية، ويتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 1 إلى 3، والمتعلقة أساساً بحالة التعدادات في المؤسسات والإدارات العمومية؛

- **الجزء الثاني**: يضم مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية وكذا آجال إنجازها المخططة وفقاً لسنة مالية، ويشمل الجداول الحاملة للأرقام من 4 إلى 7، وهذا الجزء يشكل مخطط التسيير التوقيعي للموارد البشرية؛

- **الجزء الثالث**: ويجسد درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير، ودور هيئات المراقبة للمديرية

العامة للوظيفة العمومية، ويشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 8 إلى 13، والتي تتعلق أساساً بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية .

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.

**1-1-2- مراحل تخطيط 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>3</sup>:

- **جرد المتاح من الموارد البشرية:** وتعتبر أهم مرحلة، حيث يتم جرد المناصب المالية المتاحة من خلال إعداد وضبط القائمة الاسمية التعدادية وكذا حصيلة التشغيل.

فالقائمة 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

<sup>1</sup> تعليمية رقم 240 م/ع/م ع و ع / مؤرخة في 27 ماي 1995 المشار إليها سابقاً.

<sup>2</sup> - مرشد مخطط التسيير للموارد البشرية، مجموع النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجزائر، 1995، ص ص، 73-79.

- أنظر الملحق رقم 2، مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

<sup>3</sup> إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية، حالة الوظيفة العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص ص، 178-181.

والرتبة التي ينتمي إليها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل المؤسسة باعتبارها تظهر آخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق بها. ونشير هنا إلى أن هذه الوثيقة تحررها المؤسسة المعنية وتؤشر عليها مصالح المراقبة المالية التابعة لها.

أما حصيلة التشغيل، فهي وثيقة إدارية سنوية أيضاً، 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 تظهر 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.

- **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 انفرادية، ولها الحرية في اختيار أسلوب التقدير المناسب، ولعل من الأساليب الشائعة هي التخمين والمقارنة مع الوضعيات السابقة، وذلك عن طريق استخراج الفوارق، بمعنى أن المناصب الشاغرة هي محصلة فرق المناصب المالية النظرية والمناصب المالية المشغولة. وبعد تقدير احتياجاتها 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 ملتزمة ومتكاملة، حيث تتشأ بين مديرية الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية (على مستوى وزارة المالية) علاقة وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الاحترام الصارم للصلاحيات الخاصة لكليهما. 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<sup>1</sup>، ثم وبعد ذلك، تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة وفقاً لشروط ومتطلبات تحددتها بناء على المعلومات التي تصلها عن المؤسسات التابعة لها، وبالتالي يتم في

<sup>1</sup> التعليمية الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 1995/05/28 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة.

النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل مؤسسة وإدارة عمومية، وغالبا ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

- **إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:** بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة، تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. ويذكر هنا أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة.

وتتم المصادقة على مخططات التسيير السنوية للموارد البشرية كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المشار إليه سابقا، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهرا واحدا ابتداء من تاريخ إبلاغ هذه البيانات<sup>1</sup>.

حيث 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 والمذكورة سالفا، 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 09-06-1993 المتعلقة بتسيير التعدادات المالية، المعدلة والمتممة بالتعليم رقم 2603 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 أن تساوي في كل الحالات المناصب العملية، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبة من المناصب الملغاة<sup>2</sup>، ونظرا للأجال المحددة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> المادة 151 من المرسوم التشريعي 93-01 المؤرخ في 19/01/1993 المتضمن قانون المالية لسنة 1993.

لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية<sup>1</sup>.

إن التعديلات التي تدخل على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على إثر حركة في التعدادات المالية لا تقتضي مشاورات بين مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والمديرية العامة للميزانية، بسبب طابعهم التنظيمي أو القانوني، غير أن التعديلات في توزيع المستخدمين وتحويل المناصب المالية بسبب تأثيراتها على بيانات التأهيلات والتعدادات وبالتالي على مخطط تسيير الموارد البشرية الذي تمت المصادقة عليه، تستوجب مشاورات بين المصالح المختصة للوظيفة العمومية والمصالح المختصة للميزانية، ولذا ينبغي على المراقبين الماليين عدم التأشير على هذه العمليات قبل إبداء المصالح المختصة للوظيفة العمومية رأيا حولها<sup>2</sup>.

ويبقى أن نبين أن المصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية حق مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية خلال السنة المالية، 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 الآجال المحددة واقتراح الإجراءات الضرورية لمعالجتها.

**1-2- التوظيف:** إن الالتحاق بالوظائف العمومية يقوم على أساس مبدأ المساواة، حيث نص القانون الأساسي العام للوظيفة العامة لسنة 1966 على حق شغل وظيفة عامة لكل الأشخاص الذين لم يكن سلوكهم مناهضا إبان الثورة التحريرية لمصالح الثورة والوطن<sup>3</sup>، وهذا ما ذهبت إليه المادة 74 من قانون الوظيفة العامة لسنة 2006 التي نصت على أن التوظيف يخضع إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.

**1-2-1- شروط التوظيف:** إن تقرير مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، لا يعني السماح للمواطنين بالدخول إلى الوظائف العمومية دون أية شروط أو من غير إجراء، وعلى هذا الأساس، وبغية تنظيم سير الوظائف العمومية وتفعيل عمل الموظف، قام المشرع الجزائري بتحديد جملة من الشروط التي يجب توفرها للمرشح لشغل وظيفة عمومية وهي<sup>4</sup>:

- **الجنسية الجزائرية:** إن الجنسية هي عبارة عن علاقة قانونية وسياسية تربط الفرد بالدولة، بحيث يصبح كل من يحملها ويتمتع بها مواطنا في تلك الدولة، وأما الذين لا يحملونها فإنهم يعدون أجنبيا

<sup>1</sup> التعليم رقم 240 / م ع و ع / المؤرخة في 27 ماي 1995 المشار إليها سابقا.

<sup>2</sup> التعليم الوزاري المشتركة رقم 205 المؤرخة في 28/5/1995 المشار إليها سابقا.

<sup>3</sup> المادة 24 من الأمر 133-66 المشار إليه سابقا.

<sup>4</sup> المادة 31 من المرسوم 59-85 المشار إليه سابقا.



في تلك الدولة<sup>1</sup>، ويترتب من هذا التعريف نتائج وضوابط قانونية هامة، منها أن الموظف يفوق الأجنبي من حيث الحقوق التي يتمتع بها وكذا من حيث الواجبات التي يلتزم بها. وتطبيقا لمبدأ السيادة الوطنية المعترف بها دوليا وحرصا على أمن الدولة، فإن لكل دولة الحق في أن تضع القوانين ما يسمح بقصر شغل الوظائف العامة على المواطنين دون الأجانب. أما بالنسبة للمتجنس، فإنه لا يمكن أن يشغل وظيفة عمومية إلا بعد مرور عامين على حصوله على الجنسية الجزائرية<sup>2</sup>. غير أنه وإن كان شرط الجنسية للتوظيف مبدأ عاما في القانون الجزائري، فهو لا ينفي استعانة الدولة ببعض الأجانب في تسيير بعض المؤسسات والإدارات العمومية، وخاصة تلك الميادين التي تقتصر للإطارات ذات الكفاءة العالية كالطب والتعليم على سبيل المثال. ويعتبر هذا الوضع استثنائيا، حيث لا تكون الاستعانة بالأجانب في مجال الوظيفة العامة إلا في حالة عدم وجود العنصر البشري الوطني المناسب، ضف إلى ذلك أن توظيف الأجنبي يكون بصفة مؤقتة لا دائمة، ولا يخضعون إلى قانون الوظيفة العامة بل إلى عقود عمل فردية أو جماعية، ويضيف المشروع الجزائري إلى أنه وتحقيقا للوحدة العربية، يسمح لمن يتمتعون بجنسية إحدى الدول العربية بتولي الوظائف العامة شأنهم شأن الجزائريين، شرط أن تعامل الدولة التي ينتمي إليها الشخص العربي الجزائري بالمثل بالنسبة لتولي الوظائف العامة<sup>3</sup>.

**- التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والأخلاق:** لقد جمع المشرع شرط التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والأخلاق في شرط واحد، ومقتضى ذلك أنه لا يمكن أن يعين الشخص في إحدى الوظائف العمومية ما لم يكن متمتعاً بحقوقه المدنية ومتوفرا على حسن سيرة وأخلاق. حيث يمكن التحقق من تمتع الشخص بحقوقه المدنية من خلال مراجعة سلطات الأمن المختصة والإطلاع على شهادة السوابق العدلية رقم 3، ولإدارة الحق أن تستخدم من الطرق ما تشاء لكي تتأكد من توافر هذا الشرط. في حين أن حسن السيرة والأخلاق يشير إلى مجموعة الصفات التي يتمتع بها الفرد وتظهر خلال تعامله اليومي مع بقية الأفراد داخل المجتمع، بحيث يصبح موضع ثقة داخل المجتمع، ولا يشترط لانتقاء حسن السيرة والأخلاق بالنسبة للشخص أن يصل الأمر إلى إصدار حكم بالإدانة عليه من إحدى الجهات القضائية المختصة أو توجيه اتهام للشخص في إحدى الجرائم المنصوص عليها قانونا، بل يكفي للقول بعدم توافر حسن السيرة والأخلاق، أن تقدم مثلا ضد الشخص شبهات تتعلق بسمعته والتي يعرفها ويتناولها الأفراد المحيطين به، في حين تشير الحقوق

<sup>1</sup> القانون 70-86 المؤرخ في 15-12-1970 المتعلق بالجنسية.

<sup>2</sup> المادة 75 من الأمر 66-133 المشار إليه سابقا.

<sup>3</sup> د. محمد أنس قاسم، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، مرجع سابق، ص، 59-60.



الدنية إلى تلك الحقوق التي تحمي الشخص في كيانه وحرية وتمكنه من مزاولة نشاطه الضروري المعتاد<sup>1</sup>.

- **السن واللياقة البدنية:** لا يمكن لأي شخص أن يعين في وظيفة عمومية إذا لم يتوفر فيه شرط السن اللازم لممارسة مهامه، وبالرجوع إلى نظام الوظيفة العامة الجزائري، نجد أن مهمة تحديد السن الأدنى والأقصى للتوظيف تقع على عاتق القوانين الخاصة، حيث لم ينص صراحة في قانون الوظيفة العامة لسنة 1966 على حد معين للسن، إلا أنه لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يكون سن المترشح أقل من 16 سنة حسب القانون العام للعامل لسنة 1978<sup>2</sup>. ونشير هنا إلى أن قانون الوظيفة العامة الجديد لسنة 2006 نص صراحة على تحديد السن الدنيا للإلتحاق بوظيفة العمومية بـ 18 سنة كاملة<sup>3</sup>.

ويؤكد شرط اللياقة البدنية على أن يكون الفرد قادرا على القيام بمتطلبات وظيفته من غير عائق، أي سلامة الموظف من الأمراض الجسمية والعقلية التي تعيقه على أداء مهامه، وعلى هذا الأساس، يشترط على الموظف لكي يعين في الوظيفة العمومية أن يثبت لياقته البدنية عن طريق<sup>4</sup>:

- شهادة طبية صادرة عن طبيب محلف في الطب العام، تثبت خلو المترشح من أي مرض أو عاهة لا تلائم مهام الوظائف التي سيقوم بها؛
- شهادة صادرة عن طبيب الأمراض الصدرية تثبت خلو المترشح من الإصابة بالسل أو شفاءه النهائي منه.

- **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 مفتشياتها بناء على شهادة المعنى.

- **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 مسبقا وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية لا

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص، 61.

<sup>2</sup> قانون 12-78 المؤرخ في 05 أوت 1978 المشار إليه سابقا.

<sup>3</sup> المادة 78 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية رقم 46 لسنة 2006.

<sup>4</sup> المادة 01 من المرسوم 144-66 المؤرخ في 1966/6/2 المتعلق بشروط اللياقة البدنية للقبول في الوظائف العمومية وبتنظيم اللجان الطبية.

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 مؤقتا بناء على تقرير تقدمه الإدارة المعنية بالتوظيف وصدور رخصة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية لفائدة العون المتعاقد.

**1-2-2- طرق التوظيف:** تجسد طرق التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية، الكيفيات التي يتم على أساسها شغل الموظفين لمناصب العمل، وهذه الكيفيات نص عليها صراحة في المرسوم 59-85 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية كما يلي<sup>2</sup>: يجري التوظيف حسب كيفية أو عدة كفاءات مما يأتي: المسابقة على الأساس الاختياري، المسابقة على أساس الشهادات، الامتحانات أو الاختبارات المهنية، الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم خبرة معينة عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين، عن طريق التوظيف المباشر حسب شروط معينة (على أساس الشهادة).

ويبقى وأن طرق توظيف كل سلك تخضع للقوانين الخاصة بها، وعلى العموم، فيأخذ التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية شكل توظيف داخلي أم توظيف خارجي. كما ينبغي أن نؤكد في هذا الصدد أن تحديد الاحتياجات من الأعوان يعود إلى المؤسسة العمومية المعنية، ولا يتم اتخاذ قرار التوظيف إلا بعد توفير المناصب المالية من طرف الهيئة الوصية والقيام بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لا سيما الجدول رقم 4 والجدول رقم 5 الذين يبينان خطة التوظيف السنوية للمؤسسة العمومية التي يجب أن تلتزم به.

**1-2-2-1- التوظيف الخارجي:** يقصد به، المصدر الخارجي الذي تستمد منه الإدارة أعوانها، إذ بمقتضاه يحق لها اللجوء إلى سوق العمل والبحث عن الموظفين لشغل المناصب الشاغرة، وقد تنوعت طرق وكيفيات التوظيف الخارجي واختلفت بحسب اختلاف الحاجات للتوظيف، وذلك كما يلي:

**أ- التوظيف على أساس الشهادات:** ويقصد به التوظيف المباشر الذي يتم على المترشحين خريجي المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص التي تتولى تكوين مترشحين متخصصين للالتحاق بالمؤسسات والإدارات العمومية، وتشير المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص إلى تلك المؤسسات التي تكون مهمتها تكوين مترشحين موجهين للالتحاق بالإدارات العمومية، وتعمل هذه المؤسسات

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

<sup>2</sup> المادة 34 من المرسوم 59-85 المشار إليه سابقا.

بموجب اتفاقات تربطها مع المؤسسات والإدارات العمومية، ويمكن على سبيل الاستثناء توسيع هذه الكيفية من التوظيف المباشر إلى المترشحين الحاصلين على الشهادات والمؤهلات المطلوبة من قبل القوانين الأساسية الخاصة بكل إدارة عمومية، وهذا في حالة إحداث سلك جديد أو لتوفير احتياجات استثنائية<sup>1</sup>.

**ب- التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة:** إن تطبيق هذه الطريقة في التوظيف في الغالب يكون أساسا في حالة المناصب التقنية، مثل المتحصلين على شهادة مهندس، ويتم بناءا على الدراسة المسبقة لملفات المترشحين من طرف لجنة تقنية متكونة من: ممثل المؤسسة أو الإدارة المعنية بالتوظيف، وممثل اللجنة المتساوية الأعضاء. ويتم فتح المسابقة عن طريق الشهادة بناءا على قرار<sup>2</sup> من طرف رئيس المؤسسة أو الإدارة العمومية المستخدمة أو من يفوضه، وترسل نسخة من هذا القرار إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية للإعلام، وهذا قبل أسبوع من تاريخ عقد اجتماع اللجنة التقنية. وقد نص المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المتعلق بكيفيات إجراء المسابقات والامتحانات على إجبارية النشر في الصحف الوطنية بالنسبة للأسلاك المصنفة من 13 فما فوق<sup>3</sup>. ويتم تحديد قائمة المترشحين المقبولين لإجراء المسابقة على أساس الشهادة من طرف لجنة تقنية، وحسب التعليم رقم 08 المؤرخة في 06 أوت 2003، فإن معايير الاختيار التي يجب الاعتماد عليها في هذا النمط من التوظيف تكون متفرعة إلى أربعة معايير، حيث أن كل معيار من المعايير ينقط على خمس (5) نقط، بحيث يؤدي جمع مختلف المعايير إلى منح نقطة تتراوح من 0 إلى 20، وهذه المعايير هي كما يلي<sup>4</sup>:

- ملائمة مؤهلات تكوين المترشحين مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة؛
- تقدير الشهادة وكذا المعدل السنوي للدراسات الجامعية وفترات التكوين التكميلي، كما يدخل في هذا المعيار أيضا للتقييم، جميع الأعمال أو الدراسات المنجزة عند الاقتضاء من المترشحين للمسابقة؛
- الخبرة المهنية: وقد وضعت المديرية العامة للوظيفة العمومية طريقة لتقييم هذه الخبرة، حيث قدرت نقطة واحدة على كل خمس سنوات عمل كحد أقصى لكل سنة عمل قضاها الموظف في مؤسسة أو إدارة عمومية، على أن يكون المجموع لا يتجاوز خمس (5) نقاط، ونصف نقطة على خمسة لكل

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم 09.

<sup>3</sup> التعليمية الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 23 ماي 2000 المتعلقة بطرق وكيفيات التوظيف، المعدلة والمتممة للتعليم الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 21 مارس 1999 المتعلقة بنفس الغرض

<sup>4</sup> التعليمية الوزارية المشتركة رقم 06 المؤرخة في 10 جوان 2003 المعدلة والمتممة للتعليم الوزارية المشتركة رقم 01 / أ و / 99 المؤرخة في 21 مارس 1999، المتعلقة بكيفيات تنظيم وإجراء المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.

سنة قضاها المترشح للمسابقة في مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) أو مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE).

- مقابلة لجنة الاختيار: وهو عبارة عن مناقشة مع لجنة لمدة لا تتعدى ثلاثون دقيقة، وهذا بغية معرفة القدرات الثقافية والاستعدادات الحقيقية للمترشح، ويجب أن تتشكل اللجنة من موظفين يحوزون على الأقل مستوى يعادل مستوى الرتب المراد شغلها.

وبعد انتهاء أعمال اللجنة التقنية، تقوم هذه الأخيرة بتحرير محضر نهائي للمسابقة، حيث يتضمن هذا المحضر أسماء المترشحين الناجحين في المسابقة على أساس الشهادة. وبغية الفصل بين المترشحين المتساويين في المرتبة ينبغي اللجوء إلى تقدير الشهادة وأقدميتها إضافة إلى السن. وتكلف في هذا الصدد الإدارة المعنية بالتوظيف بإبلاغ هؤلاء الناجحين بغية الالتحاق بها، كما تعد أيضا قائمة احتياطية بحسب الترتيب الاستحقاق الذي خلصت إليه المسابقة.

ج- **التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات:** يمكن القول أن هذه الكيفية هي أكثر فعالية، لأنها تقوم على اختيار جد دقيق للموظفين، وأما عن كفاءات إجراء هذا النوع من التوظيف، فإنه تطبق نفس الطرق العامة التي جاءت في التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، وعلى هذا الأساس، فإن مقرر فتح المسابقة يكون من طرف الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف، حيث ترسل نسخة من هذا القرار إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية قصد الملاحظة، ويتم نشر هذا القرار إجباريا في ستة (6) صحف وطنية، ثلاثة كمها باللغة العربية والثلاثة الأخرى باللغة الفرنسية، وهذا بغية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المترشحين وإضفاء طابع الشفافية والعدالة في التوظيف، كما يتم نشر هذا القرار أيضا في أماكن العمل وتجمعات الموظفين وذلك بواسطة ملصقات أو إعلانات، وهذا خلال شهرين على الأقل قبل تاريخ إجراء المسابقة (الاختبارات الكتابية)<sup>1</sup>. وبعد تحديد المترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة، يتم استدعائهم لإجراء الاختبارات، وتنقسم الاختبارات في المسابقات على أساس الامتحانات إلى قسمين:

- **الاختبارات الكتابية:** وهي تختلف في مواضيعها وطريقة حساب معاملاتها باختلاف الأسلاك والرتب، ويكون مكان إجرائها في مقرات أو فروع المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المنصوص عليها<sup>2</sup>. ويشترط في الاختبارات الكتابية للانتقال إلى المرحلة التالية حصول المترشح

<sup>1</sup> التعليم الوزاري المشتركة رقم 1 المؤرخة في 23 ماي 2000 المشار إليها سابقا.

<sup>2</sup> القرار المؤرخ في 13 أوت، 1997 المتعلق بالمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم وإجراء الامتحانات والمسابقات.

على علامة تعادل أو تفوق 10 من 20. وبعد انتهاء الاختبارات الكتابية، تعد لجنة الامتحان محضرا أوليا للمترشحين الناجحين<sup>1</sup>.

- الاختبارات الشفهية: وهي عبارة عن مناقشة مع أعضاء لجنة التقييم حول موضوع اقتصادي، سياسي، اجتماعي، ثقافي،... الخ، لمدة تتراوح ما بين 15 إلى 30 دقيقة بمعامل يقدر بـ 2.

تحدد قائمة النجاح النهائي حسب درجة الاستحقاق في حدود المناصب المطلوبة شغلها من بين المترشحين الحاصلين على معدل عام لا يقل عن 10 من 20 من طرف لجنة تتكون من: ممثل عن اللجنة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية كرئيس، ممثل المديرية العامة للوظيفة العمومية، ممثل تنتخبه لجنة المستخدمين الخاصة بالسلك أو الرتبة المعنية. وهنا يكون لممثل المديرية العامة للوظيفة العمومية سلطة الرقابة البعدية، بحيث يراقب كل الإجراءات الأولية التي تمت عليها المسابقة كأوراق الامتحان المصححة مثلا، وكذا قوائم النجاح في اختبارات القبول والسجلات والدفاتر التي تسجل فيها ملفات الترشيح.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت جميع المعدلات العامة للمترشحين تقل عن معدل 10 من 20،

فإن المسابقة تلغى، ويجب إعادة فتحها من جديد بنفس الطرق والإجراءات السابقة.

**د- التوظيف عن طريق الفحص المهني:** وتتم هذه الطريقة من التوظيف وفقا للشروط والأشكال المقررة بالنسبة للمسابقات على أساس الشهادات أو المسابقات على أساس الاختبارات. وهنا نميز بين الفحص المهني الرامي إلى التوظيف الداخلي (الترقية) والذي يخضع إلى نفس القواعد المطبقة في مجال تنظيم الامتحانات المهنية، وبين الفحص المهني الذي يهدف إلى التوظيف الخارجي. وعموما، فإن الفحص المهني الرامي إلى التوظيف الخارجي يوجه لأعوان التنفيذ الذين لا يشترط فيهم إلا معارف مهنية أولية أساسية وكذا تأهيلا يوافق المنصب المراد شغله<sup>2</sup>. ويتم فتح هذا النوع من التوظيف بقرار أو مقرر<sup>3</sup> من السلطة التي لها صلاحية التعيين، وفي غالب الأحيان يكون بمقرر من طرف مدير الموارد البشرية، وترسل نسخة من هذا القرار إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية للإعلام. وعن التشكيلة العضوية للجنة التقييم، فإنها تتشكل من ممثل عن السلطة التي لها صلاحية التعيين، وكذا ممثل عن اللجنة المتساوية الأعضاء للسلك أو الرتبة المعنية، كما يمكن توسيع

<sup>1</sup> المادة 16 من المرسوم 95-293 المؤرخ 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

<sup>2</sup> التعليم رقم 02/م ع و ع/ المؤرخة في 07 أبريل 1990 المتعلقة بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

<sup>3</sup> أنظر الملحق رقم 09.

عضوية هذه اللجنة إلى أي شخص آخر بإمكانه القيام بعملية تقدير كفاءات المترشحين. أما عن مواضيع الفحص، فتختلف باختلاف التخصص المراد التوظيف فيه. وتضبط القائمة النهائية للمترشحين الناجحين من قبل الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف باقتراح من لجنة التقييم، ثم تنشر النتائج عن طريق وسائل الإعلام أو النشر في مقرات العمل، وهذا هو الغالب.

**هـ- التوظيف عن طريق التعاقد:** وهو طريقة أو كيفية استثنائية في التوظيف بشكل عام، جاءت بها أحكام المنشور رقم 02 المؤرخ في 15 أكتوبر 1991، حيث يرخّص باللجوء إلى التوظيف عن طريق التعاقد باعتبار هذه الكيفية استثنائية. وبغية منع الإدارات والمؤسسات العمومية من تجاوز صلاحياتها فيما يتعلق بهذا التوظيف، فقد حدد هذا المنشور الحالات التي يلجأ فيها إلى هذا النوع من التوظيف كما يلي<sup>1</sup>:

- استحالة تنظيم المسابقات والفحوص بسبب قلة المناصب المطلوب شغلها أو للسماح لمؤسسة عمومية جديدة بالانطلاق؛

- تحرير العقود لفترة لا تتعدى مدتها ستة أشهر غير قابلة للتجديد، على اعتبار أن هذه الفترة كافية لتنظيم وفتح المسابقات على أساس الشهادات وعلى أساس الاختيارات وكذا الفحوص المهنية. إلا أنه وبصفة استثنائية، فقد رخص لقطاع التربية والتعليم والتكوين العاليين بالتوظيف لفترة لا تتجاوز السنة الدراسية أو الجامعية، وذلك حتى يتسنى التكفل بتغطية عجز المؤسسة من الموظفين بصفة منتظمة ومستمرة<sup>2</sup>.

- إستيفاء المترشحين للشروط المؤهلة وحصولهم على الشهادات والتأهيلات المطلوبة في القوانين الأساسية الخاصة بكل رتبة مطلوب شغلها.

وعن الآثار المترتبة عن التوظيف عن طريق التعاقد، فإن المتعاقدين يستفيدون من نفس الحقوق التي يتمتع بها الموظف الفعلي، من راتب أساسي مطابق للصنف، وتعويض الخبرة المهنية. كما تخضع عقود التوظيف إلى تأشيرة ومراقبة المديرية العامة للوظيفة العمومية والمراقبة المالية للدولة.

### 1-2-2-2- التوظيف الداخلي: يقصد به، التوظيف الذي يتم داخل الإدارة أو

المؤسسة العمومية ذاتها للإلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل الإداري، ويترجم إما بتغيير الرتبة في نفس السلك أو بتغيير السلك، وعموما فإنه يمكن القول أن التوظيف الداخلي هو عبارة عن ترقية

<sup>1</sup> المنشور رقم 02 م.ع.و.ع/ المؤرخ في 15 أكتوبر 1991 المتعلق بالتوظيف عن طريق التعاقد.

<sup>2</sup> المنشور رقم 02 م.ع.و.ع/ المؤرخ في 13 مارس 1989 الموضح لكيفيات تطبيق أحكام المرسوم 59-85 المشار إليه سابقا.

داخلية من منصب إلى منصب أعلى منه، وهذا بالنظر إلى المعلومات والمعارف التقنية الجديدة التي اكتسبها الموظف، ويكون التوظيف الداخلي وفق الطرق التالية:

أ- **التوظيف على أساس الامتحان المهني:** يعتبر التوظيف على أساس الامتحان المهني ككيفية للترقية إلى رتبة أعلى بعد قضاء الموظف لفترة تكوين أو تحسين المستوى<sup>1</sup>.

ويتم فتح الامتحان المهني بقرار أو مقرر يتخذ من طرف الإدارة أو المؤسسة المعنية بالتوظيف، وتحدد عادة تاريخ إحكام التسجيلات للامتحان المهني شهرا ابتداء من تاريخ الإعلان عن الامتحان، وتضبط قائمة المترشحين المقبولين في هذا الامتحان لجنة تتشكل من ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية التي لها صلاحية التعيين، وممثل عن اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية. وتكون كيفية إجراء الامتحان المهني بامثال المترشحين لاختبار كتابي في مواضيع مختلفة باختلاف السلك أو الرتبة،

ويشترط على المترشحين لتجاوز مرحلة الاختبار الكتابي الحصول على معدل يساوي أو يفوق 10 من 20<sup>2</sup>.

وبعد اجتياز المترشحين للامتحان الكتابي بالنجاح، يتم اختبارهم في امتحان شفهي بمعامل 2، وتحدد قائمة النجاح النهائي حسب درجة الاستحقاق في حدود المناصب المطلوب شغلها من بين المترشحين الحاصلين على معدل عام لا يقل عن 10 من 20 من طرف لجنة تتكون من ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف، ممثل عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، وممثل تنتخبه لجنة المستخدمين. ويعين المترشحون الناجحون بصفة نهائية حسب الحالة بصفة "مترشحين" ويوزعون حسب احتياجات المصلحة.

ب- **التوظيف على أساس التأهيل المهني:** وهي إحدى كفايات الترقية الداخلية الاستثنائية، وتخص الموظفين الأكثر استحقاقا والأكثر فعالية في عملهم. ويتم هذا النوع من التوظيف عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل الهيئة المعنية بالتوظيف، وتتمثل في رفع المستوى أعلى الموظفين الذين يثبتون أقدمية معينة أو خبرة مهنية كافية، وهذا بعد الإطلاع على ملف المهني وعلى تقرير المصلحة المسيرة واستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء لرتبة الإستقبال. ومهما يكن الأمر، فإن التعيينات التي تتم على أساس التأهيل المهني لا يمكن أن تتجاوز 05% من عدد المناصب المطلوب شغلها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المادة 55 من المرسوم 59-85 السابق الذكر.

<sup>2</sup> التعليمات الوزارية المشتركة رقم 01/ أ خ و/ 99 المؤرخة في 21 مارس 1999 المشار إليها سابقا.

<sup>3</sup> المادة 57 من المرسوم 59-85 المشار إليه سابقا.



وتتشرط التنظيمات الخاصة بهذا النوع من التوظيف شروطا تختلف بحسب الرتبة أو السلك وتتعلق بـ:

- الخدمة الفعلية: وهي السنوات التي قضاها الموظف بصفته هذه في إدارة أو مؤسسة عمومية.
- احترام نسب التوظيف: وهي نسب محددة في القانون تختلف من رتبة إلى أخرى ومن سلك لآخر، تحدد خلالها خيارات المؤسسة بين أنواع التوظيف الداخلي والخارجي.
- الكفاءة المهنية.

وإن الإجراءات التي يسري عليها هذا النوع من التوظيف هي كما يلي<sup>1</sup>:

- إحصاء المناصب الشاغرة لكل رتبة؛
- تحديد النسب المئوية للمناصب المراد شغلها بعنوان التوظيف من قائمة التأهيل؛
- الإعلام المسبق، وذلك حسب الوسائل المنصوص عليها قانونا، لكافة الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة في قانون الأساسي الخاص برتبة الاستقبال؛
- إعداد مصلحة الموظفين لمشروع قائمة التأهيل حسب استحقاق الموظفين؛
- تقديم عرض قائمة التأهيل على اللجنة المتساوية الأعضاء لإبداء رأيها. وبعد الدراسة يتم تحديد قائمة المترشحين المقبولين في حدود المناصب الشاغرة المطلوبة.

**ج- التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية:** وهي عبارة عن توظيف على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، ويعد هذا التوظيف شكلا من الأشكال الترقية الداخلية، وتتم عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل الهيئة المستخدمة، وتتمثل في ترفيع إلى رتبة أعلى الموظفين الذين يثبتون أقدمية كافية بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء للسلك المعني<sup>2</sup>. وبالإضافة إلى شروط الأقدمية المطلوبة، تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات اللجوء إلى هذه الطريقة من التوظيف. كما تجدر الإشارة، إلى أنه قد يكون التوظيف الداخلي مباشرة على أساس الشهادات في حدود المناصب المالية المتوفرة، وذلك بالنسبة للموظفين الذين أحرزوا تأهيلا علميا يسمح بهذا الالتحاق<sup>3</sup>.

وبعد اختيار المترشحين الذين استوفوا جميع الشروط واتخذت بشأنهم قوائم رسمية كفائزين نهائين من طرف الإدارة المعنية بالتوظيف، فإنهم وقبل تثبيتهم النهائي في مناصب عملهم، يجب اتخاذ الإجراءات التالية:

<sup>1</sup> التعليم رقم 02/م.ع.و.ع/ المؤرخة في 07 أبريل 1990 المشار إليها سابقا.

<sup>2</sup> المادتين 34، 55 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

<sup>3</sup> المادة 40 من المرسوم السابق.



- التعيين: هو إسناد الوظيفة إلى شخص توفرت فيه الشروط المطلوبة، ويكون بعد صدور قرار اللجنة المكلفة بالتوظيف، ويتخذ التعيين بموجب قرار من طرف المسؤول الأول للمؤسسة العمومية، أو من طرف المفوض له وغالبا ما يكون مدير الموارد البشرية. ويرسل قرار التعيين إلى المراقب المالي لتأثيره، ثم إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية للمراقبة إذا كان هذا القرار متخذا من طرف إدارة مركزية، أو إلى مفتشيات الوظيفة العمومية المتواجدة بالولايات إذا كان قرار التعيين متخذا من طرف إدارة محلية.

- التتصيب: وهو إجراء بمقتضاه يتولى الشخص تأدية وظيفته بصفة فعلية، وبالتالي فهو عبارة عن عمل مادي يلي قرار التعيين، تقوم به الجهة الإدارية التي أصدرت قرار التعيين. ويعتبر التتصيب مرحلة مهمة جدا سواء بالنسبة للهيئة المستخدمة أو الموظف نفسه، لأنه يعتبر بداية سريان حقوق الموظف وواجباته. ويقوم رئيس مصلحة المستخدمين بتحرير محضر التتصيب واستدعاء المعني بالأمر للحضور ليقوم بإمضاء

المحضر، ثم يسلم إلى المصلحة أو المكتب أو الفرع الذي سيعمل فيه المعني.

- الفترة التجريبية: وهي تلي مباشرة مرحلة إصدار قرار التعيين وإمضاء محضر التتصيب، حيث يجب على الموظف أن يخضع لفترة تجريبية يطلق عليه من خلالها اسم "الموظف المتربص أو المتمرن"<sup>1</sup>، وتختلف الفترة التجريبية التي يقضيها الموظفون كمتربصين باختلاف الأصناف والأسلاك التي ينتمون إليها على أن تجدد عند الحاجة، وذلك كما يلي<sup>2</sup>:

- ثلاثة أشهر بالنسبة للموظفين الذين يشغلون مناصبا مصنفة في الأصناف من 1 إلى 9؛
- ستة أشهر بالنسبة للموظفين الذين يشغلون مناصبا مصنفة في الأصناف من 10 إلى 13؛
- تسعة أشهر بالنسبة للموظفين الذين يشغلون مناصبا مصنفة في الأصناف من 14 إلى

20.

- التثبيت: بعد انتهاء الفترة التجريبية، يتم تثبيت المتمرنين في مناصب عملهم، وذلك بعد تسجيلهم في قائمة التأهيل للوظيفة بناء على تقرير مسبب من الرئيس السلمي يوضح نتائج التقييم أو استنادا لنتائج الامتحانات المهنية، ثم تبث اللجنة المتساوية الأعضاء في هذه القرار عن طريق تحريرها لمحضر توضح فيه إما تجديد فترة التربص للمرة الثانية أو تسريح المتمرن في حالة كان التقييم سلبيا، أو تثبيته إذا كان التقييم إيجابيا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المادة 40 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 07 من المرسوم التنفيذي 89-224 المؤرخ في 05-12-1989 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة، المعدلة والمتممة.

<sup>3</sup> المادة 48 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

ويتجسد تثبيت المتربص بموجب مقرر تصدره السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويخضع قرار التثبيت إلى تأشيرة مصالح المراقبة المالية، ويبلغ مقرر التثبيت في خلال عشرة (10) أيام من تاريخ توقيعه إلى مصالح الوظيفة العامة التي تبث في قانونية الإجراء خلال خمسة عشرة (15) يوماً<sup>1</sup>. وبعد التثبيت، يكتسب المتربص صفة الموظف، ويتعين على المصلحة المسيرة أن تفتح له ملفاً فردياً يشتمل على جميع الوثائق التي تهم وضعيته الإدارية، ويجب أن تكون هذه الوثائق مسجلة ومرتبعة، كما تدرج في ملف المعني أيضاً مقررات العقوبات التأديبية<sup>2</sup>.

**1-2-3- الآثار المترتبة عن عملية التوظيف:** بمجرد تنصيب الفرد في منصب عمله، تنشأ علاقة العمل التي تتميز بطابع الإلتزام المزدوج، حيث تنشئ هذه العلاقة إلتزامات وحقوق في ذمة كل من العامل والهيئة المستخدمة، وتجعل العامل في مركزين متقابلين، يتمتع في أحدهما بمجموعة من الحقوق القانونية، وبالمقابل يخضع إلى عدة واجبات والتزامات قانونية تمثل حقوق وامتيازات الهيئة المستخدمة التي تحضى هي الأخرى بالحماية القانونية، وهذه الحقوق والواجبات بينها مرسوم 59-85 فيما يلي<sup>3</sup>:

- يتمتع الموظف في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بالحقوق فيما يلي: الراتب بعد أداء الخدمة، الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، الحماية الاجتماعية، الراحة والعطل القانونية، التكوين وتحسين المستوى، الترقية، الاستقالة، الاستقرار والأمن في الوظيفة، المشاركة في تنظيم الوظيفة (حق انتخاب لجان الموظفين والمشاركة فيها)، الدفاع عن نفسه والطعن إذا تعرض لعقوبة، العمل النقابي وفقاً للشروط المقررة في التشريع، الحماية والتعويض عن الضرر الذي قد يلحق الموظفين خلال قيامهم بمهامهم (تهديد، سب، شتم، قذف، وأي اعتداء)، التقاعد بعد المدة القانونية، الإضراب كما يحدده القانون؛

- وفي المقابل، فإن إلتزامات الموظف اتجاه المؤسسة العمومية المستخدمة، محددة أساساً بالسلوك العام الذي يجب أن يسلكه أثناء الخدمة، حيث عليه أن يلتزم بما يلي: الالتحاق بالوظيفة المخصصة له وتنفيذ المهام الموكلة إليه، المحافظة على كرامة الوظيفة داخل وخارج الخدمة، المحافظة على السر المهني وعدم إفشائه، الإلتزام بطاعة الرؤساء واحترام الزملاء، عدم الجمع بين الوظيفة والأعمال الأخرى باستثناء إنتاج الأعمال العلمية والأدبية، الإلتزام بخدمة الدولة وصون ممتلكاتها، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها، لا يجوز لأي موظف إخفاء أي وثيقة أو إتلافها أو تحويلها أو إطلاع الغير عليها، المحافظة على الوقت والانضباط والمواظبة وحسن الهيئة ولياقة الهندام، التحلي بالضمير

<sup>1</sup> المادة 49 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 50 من المرسوم السابق.

<sup>3</sup> المواد من 16 إلى 27 من المرسوم السابق.

المهني، وعلى الموظف الذي اتخذ في شأنه إجراء النقل الإجباري الإلتحاق بالمنصب الذي حول إليه ويعد عدم التنفيذ خطأ جسيماً قد يؤدي إلى التسريح.

وتجدر الإشارة إلى أنه وأثناء سريان علاقة العمل، فإن الموظف يوضع في إحدى الحالات

التالية:

- **الخدمة الفعلية<sup>1</sup>**: يكون الموظف في حالة الخدمة الفعلية (أو النشاط الفعلي) إذا كان يمارس فعلاً الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه، وللموظف طبعاً الحق في التغيبات والعطل القانونية المدفوعة الأجر طبقاً للتشريع المعمول به؛

- **الانتداب<sup>2</sup>**: Détachement : يشير الانتداب إلى حالة الموظف المثبت في منصب عمله (بمعنى أن الفرد الخاضع لفترة تجريبية لا يمكن انتدابه<sup>3</sup>) والذي يدعى إلى ممارسة وظائف أو نشاط في هيئة أو مؤسسة غير مؤسسته المستخدمة، وفي هذه الحالة، يستمر المعني بالاستفادة من مؤسسته الأصلية من كامل حقوقه. ويكون الانتداب بقرار وزاري مشترك بين السلطة التي لها صلاحية التعيين والسلطة المستقبلية في حدود اختصاصات كل منهما، وذلك لمدة أقصاها خمس (5) سنوات، كما يمكن انتداب موظف تلقائياً بناء على ثبوت الضرورة الملحة للخدمة العامة وذلك بعد استشارة لجنة الموظفين المختصة.

ولا يجب بأي حال من الأحوال أن يتجاوز عدد المنتدبين 5% من العدد الحقيقي للسلك، وتعد مدة الانتداب وقتاً مقضياً في الخدمة الفعلية لدى الهيئة المستخدمة الأصلية، كما يمكن إنهاء الانتداب وإعادة إدراج الموظف المنتدب في هيئته الأصلية، إثر انتهاء المدة التي قرر لها الانتداب أو خلال المدة ذاتها بناء على طلب الموظف المنتدب بعد موافقة الهيئة الأصلية والهيئة المستقبلية.

- **الإحالة على الاستيداع<sup>4</sup>**: تشير حالة الاستيداع إلى الإيقاف المؤقت لعلاقة العمل لموظف مثبت في منصب عمله (بمعنى أنه لا يحق للمتمرن الحصول على الاستيداع<sup>5</sup>)، ويترتب عنها توقيف حقوق الموظف المتعلقة بالأجر والأقدمية والترقية والتقاعد إلى غاية إعادة إدماجه.

وتتم عملية الإحالة على الاستيداع بناء على طلب المعني وبموجب مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين وذلك في حدود 05% من العدد الحقيقي للسلك، وذلك في الحالات التالية:

- للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر لتحويل إقامته بحكم مهنته؛
- للقيام بأبحاث ودراسات فيها فائدة عامة؛

<sup>1</sup> المواد من 87 إلى 93 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 94 إلى 111 من المرسوم السابق.

<sup>3</sup> المادة 43 من المرسوم السابق.

<sup>4</sup> المواد من 112 إلى 115 من المرسوم السابق.

<sup>5</sup> المادة 43 من المرسوم السابق.

- في حالة مرض خطير أو حادث أصاب الزوج أو أحد الأولاد؛
- لأغراض شخصية بعد سنتين من الأقدمية ضمن المؤسسة المستخدمة؛
- **الخدمة الوطنية<sup>1</sup>**: يوضع الموظف المدعو لأداء واجب الخدمة الوطنية في وضع خاص يعرف "بالخدمة الوطنية"، ويفقد عندئذ المعني مرتب خدمته الفعلية ولا يتقاضى إلا الأجر الخاص بوضعه الجديد، وتدخل مدة الخدمة الوطنية في احتساب أقدمية الموظف، ويعاد إدراجه حسب الشروط المحددة في التشريع المعمول به في حدود شهرين على الأكثر بعد نهاية مدة الخدمة الوطنية حتى ولو كان زائداً على المناصب المطلوبة.

## 2- سياسة تحفيز الموارد البشرية:

تعتبر سياسة تحفيز الموارد البشرية من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات والإدارات العمومية على اختلافها، ونشير هنا إلى أن المشرع لم يستخدم مصطلح التحفيز، بل أشار ضمناً إلى عناصره.

**2-1- تقييم الموظفين:** لقد عرفت قوانين الوظيفة العامة المعمول بها حتى اليوم مصطلح "La notation"، ولم يشار إلى مصطلح التقييم إلا في مشاريع قانون الوظيفة العامة بعد سنة 1990.

ولقد ورد في مضامين الأمر 66-133 والمرسوم 85-59 المشار إليهما سابقاً، أن صلاحية التتقيط تعود للسلطة التي لها الحق في التعيين بناء على اقتراح من الرئيس السلمي هذا في الحالة العادية<sup>2</sup>، أما في حالة الانتداب فينقط الموظف من طرف الإدارة المنتدب إليها<sup>3</sup>.

وتتراوح النقطة السنوية التي يحصل عليها الموظف بين 0 و 10، ويراعى في تحديدها استعدادات الموظف ومعلوماته، نتائج المهنية، كفاءة أدائه الخدمة وسلوكه في المصلحة. ويجب أن تبلغ مذكرة التتقيط للموظف الذي يجب عليه أن يتوقعها لإثبات إطلاعه الفعلي عليها، كما يمكنه أن يسجل فيها أي ملاحظات أو المطالبة بتفسيرات حول النقطة. وبعد أن يوقع الموظف مذكرة التتقيط، تكملها السلطة التي لها صلاحية التعيين بناء على اقتراح الرئيس السلمي بتقدير عام<sup>4</sup>، وهذا التقدير لا يمكن أن يطلع عليه الموظف، بل تطلع عليه اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكن لها أن تطلب فحصاً جديداً للنقط<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> المادتين 116، 117 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> - المادة 33 من الأمر 66-133 المشار إليه سابقاً.

- المادة 84 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقاً.

<sup>3</sup> المادة 45 من الأمر 66-133 المشار إليه سابقاً.

<sup>4</sup> المادة 85 من الأمر 85-59 المشار إليه سابقاً.

<sup>5</sup> المادة 43 من الأمر 66-133 المشار إليه سابقاً.

وتعتبر عملية التنقيط هذه سنوية، يتم تسجيل النقطة والتقدير العام في ملف الموظف المعني، وتستخدم نتائج التنقيط والتقدير السنوية أساساً في اتخاذ قرارات ترقية الموظف<sup>1</sup>. هذا طبعاً إضافة إلى تقييم دوري آخر كل سداسي لكل موظف يدخل في حساب علاوة المردودية التي لم يشر إليها بتاتا في المرسوم 85-59، الأمر الذي يؤكد الهوة الكبيرة الموجودة بين الهدف من تقييم أداء الموظفين وتحفيزهم خاصة على المدى القصير<sup>2</sup>.

هذا وينبغي أن نشير في هذا الصدد إلى أن القانون الأساسي للوظيفة العامة لسنة 2006 المؤرخ في 15 جويلية 2006، استعمل صراحة المصطلح "تقييم الموظفين"، وخصص له فصلاً مستقلاً مقارنة بقانون الوظيفة العامة لسنة 1966 والمرسوم 85-59، وبين هذا القانون أن عملية تقييم الموظفين تهدف إلى ترفيتهم سواء في الرتبة أو في الدرجة، أو منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، ومنح الأوسمة التشريفية والمكافآت، وهو ما لم يشر إليه القوانين السابقة.

**2-2- تصميم أنظمة التحفيز:** تعتبر عملية التحفيز من أهم العوامل المؤثرة على سلوك وأداء الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، ويمكن إن نقف على أهم مميزات هذه العملية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية فيما يلي :

**2-2-1- الأجر:** إن أول حق مقرر للموظف مقابل أدائه للخدمة هو الأجر الذي يتقاضاه شهرياً وبصفة دورية<sup>3</sup>. ويستعمل المشروع الجزائري في القوانين المعمول بها لاسيما المرسوم 85-59 عدة مصطلحات في هذا الجانب على غرار الأجر، المرتب أو الراتب، الدخل، غير أن الاختلاف بين هذه المصطلحات هو اختلاف شكلي، لأن مضمونها يشير إلى نفس المعنى المقصود، وهو ذلك العائد الذي يتقاضاه الموظف مقابل أدائه للخدمة.

**2-2-1-1- تصنيف الوظائف:** إن تصنيف الوظائف مهمة تتطلب دراسة عميقة وتحليلية من أجل حصر مجموعة الوظائف التي لها خصوصيات متشابهة من حيث المؤهلات والشروط والخبرات المهنية وظروف العمل وما إلى ذلك.

وعلى هذا الأساس، حسب المرسوم 85-59، فإنه تنشأ لجنة مختلطة لتصنيف الوظائف ومناصب العمل وأسلاك قطاع المؤسسات والإدارات العمومية على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية وتحت رئاستها، كما يمكن للسلطة المعنية، أن تنشئ لدى المؤسسات العمومية والوزارات لجنة أو عدة

<sup>1</sup> المادة 83 من المرسوم 85-59 السالف الذكر.

<sup>2</sup> Ahmed Rahmani, L'évaluation du personnel dans la fonction publique: de la notation à l'évaluation du potentiel, In "IDARA", revue de l'E.N.A, édition du centre de documentation et de recherches administratives, Alger, 1993-2, pp, 10-13.

<sup>3</sup> المادة 16 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقاً.

لجان تصنيف خاصة، تهتم بمناصب العمل النوعية التي تختص بها هذه المؤسسات والوزارات والأجهزة والمصالح والمؤسسات العمومية الأخرى التابعة لها<sup>1</sup>.

وتقوم لجنة التصنيف هذه بوصف المهام المرتبطة بمناصب العمل والوظائف والأسلاك المشتركة بين المؤسسة والإدارات العمومية وكذلك الأجهزة والمصالح والمؤسسات العمومية الأخرى التابعة لها، كما تقوم بترقيمها وتصنيفها حسب قواعد موضوعية مع تنسيق ومراجعة أشغال اللجان المختصة بتصنيف مناصب العمل والوظائف والأسلاك النوعية<sup>2</sup>.

وحتى تتكافأ الأجور بمختلف المؤسسات والإدارات العمومية، رتبت الوظائف في عشرين (20) صنفًا (catégories) يتفرع كل صنف إلى أقسام (sections) وكل قسم يتفرع إلى درجات (échelons)، كما يلي:

- الأصناف التسعة الأولى تشتمل كل منها على ثلاثة أقسام من 1 إلى 3؛  
- ومن الصنف العاشر (10) إلى الصنف الثالث عشر (13) قسمت إلى أربعة (4) أقسام من 1 إلى 4؛

- ومن الصنف الرابع عشر (14) إلى الصنف العشرين (20) قسمت إلى خمسة أقسام من 1 إلى 5. ويتكون كل قسم من هذه الأقسام من عشرة (10) درجات تطابق الترقية بالأقدمية حسب النظام المعمول به، والتي يتدرج فيها الموظف من أول توظيفه إلى إحالته على التقاعد.

كما منح لكل قسم أرقامًا استدلالية وسيطية تمثل قاعدة لحساب الأجر، حيث أن كل نقطة استدلالية من كل قسم تساوي عددًا من الدينارات، كما منحت كل درجة من الدرجات العشرة (10) عددًا من النقاط الاستدلالية بالنسبة لكل قسم ضمن كل صنف، فإذا ما ارتقى موظف من درجة إلى درجة أعلى منها، فإن مرتبه يرتفع بكمية من الدينارات هي حاصل ضرب عدد النقاط الاستدلالية للدرجة الجديدة في قيمة النقطة الاستدلالية الخاصة بقسم هذا الموظف<sup>3</sup>.

وعلى هذا الأساس، فإنه يتم تصنيف الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية أيضًا، حيث نجد هنا مفهوم السلك (corps) والرتبة (grade). حيث أن السلك يعبر عن مجموع الموظفين الذين يمارسون مهامًا واختصاصات ذات طبيعة واحدة، ويخضع هؤلاء الموظفون إلى نفس القواعد (مثل سلك المتصرفين الإداريين مثلاً)، وكل سلك يتألف من مجموعة من الرتب (أو رتبة واحدة فقط بالنسبة لبعض الأسلاك)، والرتبة هي عنوان الوظيفة التي يمكن شغلها استنادًا لجدول التصنيف

<sup>1</sup> المادتان 62-63 من الرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 64 من الرسوم السابق.

<sup>3</sup> - المادة 68 من المرسوم السابق.

- أنظر الملحق رقم 03: جدول تصنيف الوظائف في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

السابق حسب الشروط المحددة في القانون الأساسي للوظيفة العامة والقوانين الأساسية الخاصة، بمعنى أن الرتبة هي جزء من السلك، وتحمل رقما استدلاليا يتغير حسب درجة الصنف (مثلا سلك المتصرفين الإداريين ينقسم إلى ثلاثة رتب هي رتبة متصرف إداري، متصرف رئيسي، متصرف مستشار). وبالتالي فإن كل سلك يضم مجموعة من الرتب تنتمي إلى صنف معين وقسم ودرجة معينة، وبالتالي إلى رقم استدلالي خاص بها، وذلك حسب القوانين والنظم المعمول بها. في حين أن المنصب، فهو الوعاء الذي يتخذه الموظف شكلا لوظيفته (فمثلا موظف

معين ينتمي إلى سلك المتصرفين الإداريين، رتبة متصرف إداري، منصب رئيس مكتب).

وعليه ووفقا لهذا التصنيف أيضا، فإنه يمكن تقسيم الوظائف بحسب نوعية مهامها إلى ثلاثة أصناف كبرى وهي: وظائف التنفيذ (الصنف 10 وأقل)، وظائف التحكم والتطبيق (من الصنف 11 إلى الصنف 14)، ووظائف التأطير والتصور (من الصنف 15 فما فوق). وهنا تجدر الإشارة إلى أنه وفي ظل القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 15 جويلية 2006، فإنه تم تقسيم الوظائف إلى أربعة أصناف كبرى بدلا من ثلاثة، حيث تم الفصل بين وظائف التطبيق ووظائف التحكم.

**2-2-1-2- تحديد الأجر:** يتقاضى كل موظف أجرا أساسيا (أو قاعديا) يرتبط بمنصب العمل الذي يشغله، أي وفقا للصنف والقسم والرتبة التي ينتمي إليها والرقم الاستدلالي الذي يخصها وفقا لهذا التصنيف، وهذا حسب جدول تصنيف الوظائف في المؤسسات والإدارات العمومية المحدد في المادة 68 من المرسوم 85-59 الذي سبق ذكره، حيث أن الأجر القاعدي لكل موظف مصنف في صنف معين وقسم منه في هذا الجدول، يساوي إلى ضرب الرقم الاستدلالي الوسطي الموافق لصنف هذا الموظف في قيمة النقطة الاستدلالية الخاصة بهذا الصنف والمحددة في شبكة الأجور الوطنية.

إضافة إلى الأجر القاعدي، فإن الموظف يستفيد من ملحقات الأجر، التي هي عبارة عن علاوات أو منح تضاف إلى الأجر القاعدي، وتختلف هذه المنح من سلك لآخر ومن رتبة لأخرى ومن درجة لأخرى تبعا لخصوصيات هذا السلك أو ذاك حسب التنظيم المعمول به، ومن بين هذه العلاوات نذكر على سبيل المثال: منحة التعويض التكميلي، منحة الخدمة العمومية، منحة الضرر، منحة العمل المداوم، منحة الأقدمية، علاوة المردودية، المنح العائلية... الخ. ونشير إلى أن علاوة المردودية هي علاوة دورية (كل سداسي في الغالب)، يتم حسابها وفقا لتقرير الرئيس السلمي لهذا الغرض حسب التنظيم المعمول به، على أن لا تتجاوز قيمتها القصوى نسبة معينة من الأجر الرئيسي<sup>1</sup>. في حين أن

<sup>1</sup> المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 336-03 المؤرخ في 15 أكتوبر 2003 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 90-194 المؤرخ في 23 يونيو 1990 الذي يحدد علاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية.



علاوة الأقدمية أو تعويض الخبرة، فهو ما يستفيدة الموظف من مكافأة مالية عن أقدمية محددة تضاف إلى مرتبه القاعدي، ويطابق مفهوم الدرجة مبلغ تعويض الخبرة<sup>1</sup>، حيث يترجم بزيادة أرقام استدلالية تبعا لوتيرة الترقية في الدرجات. حيث توزع النسب القصوى لتعويض الخبرة في كل صنف وقسم على عشر (10) درجات عن أقدمية تتراوح بين 25 و 35 سنة<sup>2</sup>، وعليه فإن كل موظف ينتمي إلى صنف وقسم معينين، يرتب حسب أقدميته في درجة معينة، وبالتالي فإن قيمته علاوة الأقدمية هي حاصل ضرب الدرجة الاستدلالية (محصلة تقاطع صنف وقسم الموظف مع الدرجة المرتب فيها في جدول التصنيف السابق الذكر) في قيمة النقطة الخاصة بالدرجة المعنية حسب التنظيم المعمول به. ونؤكد هنا على أن أجر الموظف هو عبارة عن مجموع الأجر القاعدي والعلاوات الأخرى، كما يخضع هذا الأجر (دون المنح العائلية) إلى اقتطاعات الضمان الاجتماعي ثم اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)، كما أن الموظف لا يستفيد من الأجر إلا بعد تنصيبه وأدائه للعمل.

**2-2-2- الترقية:** تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز التي تركز عليها نظم الوظيفة العامة، حيث أن طرق تخطيطها والاستفادة منها من بين العوامل المؤثرة في المستقبل الوظيفي للموظفين، وقد أخذ المشرع الجزائري بمعياري الأقدمية والكفاءة في الترقية، على أن يتم إثبات الكفاءة بأقدمية أو بامتحان مهني، وفي كل الحالات يعتمد إضافة لذلك على نتائج التقييم السنوية للموظفين وأخذ رأي لجنة الموظفين المتساوية الأعضاء. وعموما يمكن أن نميز بين نوعين من الترقيات، الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

**2-2-2-1- الترقية في الدرجة:** لقد اعتمد المشرع الجزائري وبإلحاق في المرسوم 59-85 المشار إليه سابقا مبدأ الترقية في الدرجة، واعتبره أساسا لتعويض الأفراد عن أقدمية معينة في ظل شروط محددة كما بينا سابقا. وتشير الترقية في الدرجة إلى الترقية لدرجة أعلى من درجات جدول تصنيف الوظائف المشار إليه سابقا دون تغيير الوظيفة، ويكون ذلك بحسب أقدمية الموظف كشرط أساسي نص عليه في المرسوم 59-85 السالف الذكر، حيث ربط معيار الترقية في الدرجة مباشرة بأنظمة الأجور، لما لذلك من تأثير على علاوة الأقدمية. وتحدد الأقدمية المطلوبة في كل درجة للترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة حسب ثلاثة مدد (مدة دنيا وهي الأسرع، مدة متوسطة، وقصوى) تكون نسبها تباعا 4 و 4 و 2 من عشرة (10) موظفين عن مدة أقدمية تتراوح بين 25 و 30 سنة، طبقا للجدول المرجعي المبين أدناه، وتتم الترقية عندما تتوفر للموظف الأقدمية المطلوبة في السنة

<sup>1</sup> المادتان 71، 72، من المرسوم 59-85 المشار إليه سابقا.

<sup>2</sup> المادتان 73، 74 من المرسوم السابق.



المعنية وذلك كما يلي: (على أن تكون الترقية من درجة إلى درجة أخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا ما لم تسلط عليه عقوبات من الدرجة الثانية فما فوق<sup>1</sup>).

**جدول رقم 2: الأقدمية اللازمة للترقية في الدرجة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.**

الترقية	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من الالتحاق بالمنصب إلى الدرجة الأولى	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات
من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية	2 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة	2 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثالثة إلى الدرجة الرابعة	2 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة	2 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الخامسة إلى الدرجة السادسة	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة السادسة إلى الدرجة السابعة	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة السابعة إلى الدرجة الثامنة	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثامنة إلى الدرجة التاسعة	3 سنوات	3 سنوات	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة التاسعة إلى الدرجة العاشرة	3 سنوات	3 سنوات	4 سنوات
<b>المجموع</b>	<b>25 سنة</b>	<b>30 سنة</b>	<b>35 سنة</b>

**المصدر:** المادة 75 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

وعليه، فحتى يرقى موظف من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة مثلا، يجب أن تكون له أقدمية كحد أقصى 03 سنوات و 06 أشهر، على أن لا تقل عن سنتين حسب التنظيم المعمول به. كما تتوقف ترقية الموظف في الدرجة إضافة إلى شرط الأقدمية، على معدل النقط السنوية التي تمنح إياه خلال المدة المعتبرة للترقية والتقدير العام<sup>2</sup>، وفي حالة تساوي النقط بين موظفين، فإن التقدير العام للرئيس السلمي يصبح له دورا فعالا في الترقية حسب الدرجة مع استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه تخفض المدة المطلوبة للترقية في الدرجة لموظف معين بمدة مساوية لمدة دورة تحسين

المستوى أو تجديد معلومات قام بها الموظف، شريطة أن لا تقل هذه المدة عن شهر<sup>3</sup>.

**2-2-2-2- الترقية في الرتبة:** تشير الترقية في الرتبة إلى تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو إلى السلك الأعلى مباشرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المادة 77 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 83 من المرسوم السابق.

<sup>3</sup> المادة 27 من المرسوم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية عدد 16 لسنة 1996.

ويصحب هذه الترقية تغييرا في الوظيفة، وبالتالي فهي بمثابة توظيف داخلي كما أشرنا إلى طرقه فيما سبق، وعليه تتم الترقية وفقا لهذه الطريقة حسب الكيفيات التالية<sup>2</sup>:

- عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم عقب دورات تكوينية؛
- على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد؛
- عن طريق الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين؛
- بعد تكوين متخصص.

وعليه فإن هذا النوع من الترقية سيؤدي إلى زيادة أجر الموظف وتغير وظيفته، عكس الترقية في الدرجة التي تؤدي إلى تغيير أجر الموظف دون تغيير وظيفته. مع الإشارة إلى أنه بإمكان موظف أن يحصل على ترقية استثنائية إذا أثبت تأهila خاصا، ويقدر هذا التأهيل بعد الإطلاع على ملف المعني وبناء على تقرير المصلحة المسيرة واستشارة لجنة الموظفين قانونا، على أن لا تتجاوز التعيينات التي تتم عن طريق التأهيل المهني 05 % من المناصب المراد شغلها، كما يمكن أن تخفض الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة بالالتحاق بالسلك الأعلى عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الداخلية بعد التسجيل في قائمة التأهيل بسنة عن كل سنة تكوين عام أو متخصص له علاقة بالفرع المهني، وبسنة عن كل سداسي في الدراسات الجامعية التي تأتي بعد البكالوريا، ويقدر هذا التخفيض في الأقدمية انطلاقا من مستوى التكوين الذي يشترطه القانون الأساسي الخاص للسلك الأصلي<sup>3</sup>.

ونذكر هنا، أن المشرع وفي ظل المرسوم 59-85 المشار إليه سابقا، لم يتعرض إلى الحوافز المعنوية الايجابية صراحة، حيث كفل جوانبا منها لدى تحديده لحقوق الموظف مثل الاستقرار الوظيفي، الحماية والخدمات الاجتماعية، الحماية من كل إهانة أو تهديد أو شتم،... الخ.

## 2-2-3- الحوافز السلبية: لم يشر المشروع الجزائري إلى هذا المصطلح، بل اعتمد

مصطلح "العقوبات التأديبية"، حيث يتعرض كل موظف لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائي إن اقتضى الأمر، وذلك إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية أو أي مساس صارخ بالانضباط، أو إذا ارتكب أي خطأ خلال ممارسة مهامه أو بمناسبة هذه الممارسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المادة 54 من المرسوم 59-85 المشار إليه سابقا.

<sup>2</sup> المادة 55 من نفس المرسوم السابق.

<sup>3</sup> المادتان 57، 58 من المرسوم السابق.

<sup>4</sup> المادة 20 من نفس المرسوم السابق.

**2-2-3-1- الأخطاء المهنية:** وتصنف الأخطاء المهنية دون المساس بوصفها الجنائي، حسب المادة 122 من المرسوم 85-59 السالف الذكر التي أقرت العمل بأحكام المرسوم 82-302 المتعلق بكيفيات تطبيق الأحكام التشريعية الخاصة بعلاقات العمل الفردية إلى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

- **الأخطاء من الدرجة الأولى:** وتتعلق بالأعمال التي تخص الموظف من حيث الانضباط العام.
- **الأخطاء من الدرجة الثانية:** وهي التي يرتكبها الموظف نتيجة غفلة منه أو إهمال والتي يتسبب فيها ب:

- إلحاق ضرر بالموارد البشرية أو بممتلكات المؤسسة المستخدمة؛

- إلحاق خسائر مادية بالمباني والمنشآت والأدوات و المواد الأولية.

- **أخطاء من الدرجة الثالثة:** يعد خطأ من الدرجة الثالثة إذا ارتكبت ما يلي: التلبس بإخفاء معلومات أو الإدلاء بتصريحات في مجال ينافي الوظيفة أو الجمع بينهما، رفض تنفيذ التعليمات التي تلقاها من السلطات المشرفة عليه لإنجاز أعمال ترتبط بمنصب عمله دون عذر مقبول، إفشاء الأسرار المهنية أو محاولة إفشائها، تهريب أو إخفاء معلومات أو وثائق ذات طابع مهني، التلبس بقبول هبات نقدية أو عينية أو كيفما كان نوعها سواء من شخص طبيعي أو معنوي تربطه علاقات تعامل مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة المستخدمة، استخدام ممتلكات المؤسسة لأغراض شخصية، استعمال العنف داخل أماكن العمل، تعمد إلحاق أضرار مادية بممتلكات المؤسسة المستخدمة.

وعندما تكون الأخطاء من الدرجة الثالثة المذكورة منسوبة إلى الموظفين كيفما كانت رتبهم في السلم الإداري، فإنها تحسب على ذمة المسؤول السلمي المباشر إذا اطلع عليها ولم يستنكرها ولم يتخذ إجراءات تأديبية لمعاقبته.

**2-2-3-2- العقوبات التأديبية:** تقسيم العقوبات التأديبية إلى ثلاثة أقسام قياسا بالأخطاء المهنية وهي عقوبات من الدرجة الأولى، من الدرجة الثانية، وعقوبات من الدرجة الثالثة. وتختص السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة المخولة إن اقتضى الأمر بالسلطة التأديبية، وتمارس هذه السلطة بعد استشارة لجنة الموظفين التي تجتمع في مجلس تأديبي، ما عدا العقوبات من الدرجة الأولى التي يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة المخولة اتخاذ قرار التأديب بشأنها مرفوقا بمقرر مبين الأسباب دون استشارة لجنة الموظفين مسبقا، ويمكن أن نبين العقوبات التأديبية التي يعاقب بها الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائية تبعا لخطورة الأخطاء المرتكبة فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> المواد من 61 إلى 73 من الرسوم 82-302 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 المتعلق بكيفيات تطبيق الأحكام الخاصة بعلاقات العمل الفردية.

<sup>2</sup> المواد من 123 إلى 125 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

- **عقوبات من الدرجة الأولى:** وتشمل الإنذار الشفهي، الإنذار الكتابي، التوبيخ، التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام؛
  - **عقوبات من الدرجة الثانية:** وتشمل الإيقاف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام، الشطب من جدول الترقية؛
  - **عقوبات من الدرجة الثالثة:** وتشمل النقل الإجباري، التنزيل، التسريح مع الإشعار المسبق والتعويضات، التسريح دون إشعار مسبق ودون تعويضات.
- ويمكن أن تقرر القوانين الأساسية الخاصة بالمؤسسات والإدارات العمومية، زيادة على العقوبات المنصوص عليها أعلاه، عقوبات أخرى تتناسب وطبيعة العمل في هذه المؤسسات والإدارات العمومية. كما تطبق عقوبات من الدرجة الأولى على الأفراد خلال فترتهم التجريبية. كما يجب أن تقرر السلطة التي لها صلاحية التعيين عقوبات الدرجة الثانية بمقرر مبين الأسباب، كما يمكن للموظف الذي يتعرض لهذه العقوبات أن يرفع قضيته خلال الشهر الذي يلي صدور المقرر إلى لجنة الموظفين لتعطي رأيها في ذلك<sup>1</sup>.
- كما لا يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين أن تقرر عقوبات من الدرجة الثالثة إلا بعد موافقة لجنة الموظفين، كما يمكن أن ترفع هذه العقوبات إلى لجنة الطعن وفق ما يخوله لها القانون<sup>2</sup>.
- وتوقف فوراً السلطة التي لها صلاحية التعيين الموظف إذا ارتكب خطأ مهنياً جسيماً يمكن أن ينجر عنه تسريحه، وتخطر بذلك الهيئة المختصة في المجال التأديبي خلال الأيام الأربعة المالية لتاريخ التوقيف، حيث لا يتقاضى المعني راتبه مدة التوقيف المذكور ما عدا التعويضات ذات الطابع العائلي، ويجب أن تسوى وضعية هذا الموظف الموقوف في أجل شهرين (2) ابتداء من اليوم الذي صدر فيه مقرر توقيفه، وتطلب موافقة لجنة الموظفين المختصة خلال هذه الفترة، حيث إذا عارضت اللجنة التسريح أو لم تجتمع في أجل شهرين المذكورين ولم تبلغ مقررها للمعني، يتقاضى كامل راتبه وتعاد إليه حقوقه<sup>3</sup>.
- كما يحق للموظف الذي يحال على لجنة الموظفين التي تجتمع في مجلس تأديبي، أن يطلع على ملفه التأديبي فور الشروع في إجراءات القضية التأديبية، ويمكنه أن يقدم أمام مجلس التأديب أو أمام لجنة الطعن إن اقتضى الأمر أي توضيح كتابي أو شفهي أو يستحضر شهوداً، كما يمكنه أن

<sup>1</sup> المادة 126 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادتان 127، 128 من نفس المرسوم السابق.

<sup>3</sup> المادة 130 من نفس المرسوم السابق.

يستعين بأي مدافع يختاره للدفاع عنه<sup>1</sup>، وفي كل الأحوال لا يمكن أن يعاقب على خطأ واحد بأكثر من عقوبة.

وينبغي في الأخير أن نشير إلى أن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 15 جويلية 2006، وعلى خلاف ما سبق، فقد قسم الأخطاء المهنية وبالتالي العقوبات التأديبية المقابلة لها إلى أربعة (4) درجات، حيث نجد تدقيقا كبيرا من طرف المشرع في تقسيمه الأخطاء إلى أربع درجات، وتشديدا كبيرا في العقوبات المقابلة لها خاصة ما يتعلق منها بالتخفيض في الدرجة والرتبة، وهذا حرصا منه على الحفاظ على هيبة وأملاك الدولة والنظام العام والقضاء على ظواهر الفساد الإداري.

### ثانيا: تنمية وصيانة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية

ينبغي أن نشير في البداية إلى أن المشرع الجزائري لم يستعمل مصطلحي التنمية والصيانة أو المحافظة، بل أشار ضمنا إلى مضمونها فيما يتعلق بالتكوين وتنظيم الحياة المهنية من جهة، وما يتعلق بالحماية الاجتماعية والخدمات الاجتماعية والعطل وفترات الراحة وأنظمة التمثيل من جهة أخرى.

**1- سياسة تنمية الموارد البشرية:** لقد أخذ المشرع الجزائري على عاتقه عملية تنمية الموارد البشرية من خلال تكوين الموظفين وتنظيم حياتهم المهنية وفق إجراءات المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا وباقي المراسيم السارية المفعول والصادرة قبل سنة 1985.

**1-1- تكوين الموارد البشرية:** يعتبر التكوين حق من حقوق الموظف، ولقد ألزمت المؤسسات والإدارات العمومية بموجب أحكام المرسوم 85-59 السالف الذكر بالقيام بغية تحسين مردود المصالح

العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين بما يلي<sup>2</sup>:

- تولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال، وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية؛

- ضمان ترقية العمال حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها؛

- إنجاز أو المشاركة في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العامة.

كما نص أيضا المرسوم على أن تحدد كفايات تطبيق هذه المادة بمرسوم، وهذا المرسوم صدر تحت رقم 96-92 بتاريخ 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم،

<sup>1</sup> المادة 129 من نفس المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 52 من المرسوم السابق.

ويشكل لبنة إضافية في منظومة التكوين، لكونه تضمن أدوات وأطر جديدة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية مثل المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، لجان انتقاء المترشحين للتكوين ولجان الطعن، قرارات تنظيم التكوين وقرارات محددة لبرامج التكوين، قرارات فتح الدورات التكوينية، تقييم عمليات التكوين، نسبة الموظفين المسموح لهم بإجراء التكوين، طبيعة المؤسسات التكوينية المؤهلة لضمان عمليات التكوين، أثار النجاح والفشل في التكوين...الخ.

**1-1-1- أنواع برامج التكوين:** لقد ميز المرسوم 96-92 السابق بين ثلاثة أنواع من برامج التكوين<sup>1</sup>: تكوين متخصص، تحسين المستوى، وتجديد المعلومات. مع أننا نلاحظ أن المشرع يستعمل مرارا مصطلح "تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم"، وفرق بين تكوين الموظفين من جهة، وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، وكأنهما ليسا بعملية تكوين من جهة أخرى. وعليه ووفقا لهذا التصنيف، فإننا سنتناول أنواع برامج التكوين كبرامج للتكوين المتخصص من جهة، وبرامج لتحسين المستوى وتجديد المعلومات لكونهما يخضعان تقريبا لنفس الأحكام من جهة أخرى، على أننا نستعمل مصطلح "تكوين" بالنسبة لبرامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، عكس المشرع الذي يستعمل مصطلح "تكوين" للدلالة على التكوين المتخصص فقط.

**1-1-1-1- برامج التكوين المتخصص:** إن التكوين المتخصص، هو ذلك التكوين الذي يسمح إما بشغل منصب عمومي للمرة الأولى من طرف مترشحين غير موظفين، أو يسمح بالترقية إلى سلك أعلى أو رتبة أعلى بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة، وتحضيرهم كذلك للامتحانات والمسابقات المهنية<sup>2</sup>. وعليه فإن التكوين المتخصص يهدف إلى تكوين أفراد للإلتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة كالقطاع الشبه الطبي مثلا وقطاع التعليم...الخ، حيث أن هذا التكوين يجعل المترشح متخصصا في الوظيفة التي سيقوم بها، وعادة ما تكلف بمهمة هذا التكوين مدارس ومعاهد متخصصة مثل معاهد التكوين الشبه الطبي، معاهد تكوين الأساتذة، المدرسة الوطنية للإدارة...الخ. ويتوج المتكون هنا بشهادة دولة تسمح له بالإلتحاق بمنصب عمومي لأول مرة. كما يخص التكوين المتخصص الموظفين الموجودين في حالة الخدمة بقصد ترقيةهم إلى رتب أو أسلاك أعلى وتحضيرهم للإمتحانات والمسابقات المهنية، وهذا ما سنركز عليه فيما يلي:

<sup>1</sup> المادة 1 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.

<sup>2</sup> المادة 2 من المرسوم السابق.

أ- شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص: إن المقصود بشروط الالتحاق بالتكوين المتخصص، تلك الشروط الواجب توافرها حتى يمكن له الاستفادة من حق التكوين. وقد اشترط المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا في المستخدمين المترشحين لمزاولة دورة تكوينية ما يلي:

- صفة الموظف: لقد بينا فيما سبق أن الموظف هو ذلك العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية<sup>1</sup>، وعلى المترشح للتكوين أن يتميز بصفة الموظف، بمعنى أن يكون مثبتا في منصب عمل بمؤسسة أو إدارة عمومية، وهذا طبعا باستثناء المترشحين لتكوين أولي للإلتحاق بالوظيفة العامة لأول مرة، والذي لا يستوجب أن يكون موظفا<sup>2</sup>؛

- أن لا يكون قد استفاد خلال حياته المهنية من دورة تكوين متخصصة: حتى يستفيد الموظف من التكوين المتخصص يجب أن لا يكون قد استفاد منه قبل ذلك، فلا يستفيد الموظف خلال حياته المهنية إلا من دورة واحدة في التكوين المتخصص<sup>3</sup>.

كما أن الموظف الذي رسب في الامتحان النهائي في دورة التكوين المتخصص، لا يجوز له المشاركة في دورة أخرى إلا بعد مرور سنتين من تاريخ الرسوب، غير أنه يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين بعد اقتراح لجنة الامتحان النهائي أن تقدم ترخيصا استثنائيا فيما يتعلق بهذا الشرط للموظف المعني لتقييمه البيداغوجي أثناء سير دورة التكوين<sup>4</sup>، كأن يكون جديا ومهتما ومواظبا مثلا وأن هناك ظروفًا عرقلت تكوينه (ظروف صحية، اجتماعية... الخ)، فهنا تقترح لجنة الامتحان النهائي والتي عادة ما تضم المكونين في المعاهد المتخصصة في التكوين بإعطاء فرصة ثانية لهذا الموظف للنجاح في الدورة التكوينية، غير أن القرار الأخير يرجع للسلطة التي لها صلاحية التعيين بالموافقة أو الرفض لظروف تتعلق بها كنفص الميزانية مثلا وضرورة إلتحاق الموظف بمنصبه لضرورات المصلحة العامة... الخ؛

- شروط تتعلق بالسلك أو الرتبة المرشح للإلتحاق بها: بالإضافة إلى الشروط السالفة الذكر، فإن الموظف الذي سوف يتكون من أجل الإلتحاق بمنصب أعلى في السلم الإداري، أي التكوين من أجل الترقية (في السلك أو الرتبة)، فإنه يخضع للشروط الواجب توافرها للإلتحاق بالمنصب الجديد، وتختلف هذه الشروط حسب السلك أو الرتبة المرشح للإلتحاق بها، وتتعلق أساسا برتبة الموظف من جهة، وأقدميته في المنصب من جهة أخرى، إضافة طبعا إلى شروط أخرى تفرض نفسها، وذلك حسب التكوين المراد إنجازه.

<sup>1</sup> المادة 5 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 1 من المرسوم السابق.

<sup>3</sup> المادة 24 من المرسوم السابق.

<sup>4</sup> المادة 25 من المرسوم السابق.



**ب- حقوق الموظف أثناء مدة التكوين المتخصص:**

يعتبر الموظف الذي يخضع لدورة تكوينية في تكوين متخصص في حالة انتداب، حيث يسمح المشرع للموظف أن يستفيد من الإنتداب من أجل المشاركة في دورة تكوينية تتجاوز ستة (6) أشهر تتم على يد المؤسسة المستخدمة أو توافق عليها<sup>1</sup>، وبالتالي يكون الموظف أثناء فترة التكوين في حالة انتداب قانونية، ويعتبر في حكم عمل فعلي، وبالتالي يستفيد من حقوق تضمنها له الإدارة التي تنتمي إليها منها:

- تكفل الإدارة أو المؤسسة العمومية بمصاريف التكوين وذلك إذا لم يكن يندرج ذلك ضمن الصلاحيات الرئيسية لمؤسسة التكوين العمومية المستقبلية<sup>2</sup>، على أن يكون ذلك في مدة أقصاها ثلاثة (3) سنوات؛

- دفع المرتب القاعدي والتعويضات: حيث يتقاضى الموظفون المقبولون للمشاركة في دورة تكوين ما يلي<sup>3</sup>: المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية (الأقدمية) والتعويضات المرتبطة برتبهم الأصلية باستثناء العلاوات المتغيرة المتصلة بالمردودية والنتائج، وذلك في حدود سنتين، والمرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية المرتبطة برتبهم الأصلية فقط خلال السنة الثالثة؛

- إعادة إدماج الموظف بعد التكوين في مؤسسته الأصلية على أساس نتائج التكوين، سواء في منصبه الأصلي أو في المنصب الذي رقي إليه.

**ج- تتويج الموظف الخاضع لتكوين متخصص: يقصد بتتويج الموظف هنا، النتيجة الحتمية**

التي يجب أن تظهر بعد عملية التكوين، أي الجزء المنتظر بعد القيام بدورة تكوين، وهذا الجزء يكون سواء من طرف مؤسسة التكوين أو المؤسسة الأصلية استنادا لنتائج التكوين المتخصص وذلك كما يلي:

- تتويج الموظف من طرف مؤسسة التكوين: إن الهدف الأساسي للإلتحاق بمؤسسات التكوين هو حصول المتكون على شهادة في التخصص الذي كونه فيه، وكذلك الشأن بالنسبة للموظف الذي يسعى للمشاركة في دورات التكوين المتخصص من أجل حصوله على شهادة تمكنه من التطور والتقدم في مساره المهني. وقد ألزم مرسوم 96-92 المشار إليه سابقا مؤسسات التكوين أن تقدم شهادة تكوين للمرشحين الذين تابعوا دورة تكوين متخصص<sup>4</sup>. أما بالنسبة للمرشحين الذين شاركوا في دورة تكوين غير أنهم لم ينجحوا في متابعتها أو في الامتحان النهائي، فيمكن فصلهم في أي وقت

<sup>1</sup> المادة 39 من نفس المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 28 من المرسوم السابق.

<sup>3</sup> المادة 17 من المرسوم السابق.

<sup>4</sup> المادة 20 من نفس المرسوم السابق.



من مرحلة التكوين سواء عن طريق قرار تأديبي بالنسبة للمتشحين الذين لم يتابعوا التكوين حسب النظام الداخلي لمؤسسة التكوين، أو بعد النتائج النهائية التي تبين رسوبه، وهنا لا يحصل على أية شهادة. غير أنه يمكن لمجلس المكونين كما بينا سابقاً، أن يتخذ قراراً بالسماح لهذا المتكون بإعادة مدة التكوين كلها أو جزء منها، غير أن قراره يبقى متعلقاً بموافقة الإدارة التي ينتمي إليها المتكون<sup>1</sup>.

- تتويج المتكون من طرف مؤسسته الأصلية: إن الإدارة سمحت للموظف بالمشاركة في دورة تكوين متخصص لإعطائه الفرصة للتقدم والترقية، وعندما يتكون الموظف، فإنه ومهما كانت نتيجة التكوين، سوف يلتحق بمؤسسته الأصلية، وهنا يتوقف تتويجه حسب النتائج المحصل عليها أثناء أو بعد التكوين:

ففي حالة انقطاع الموظف عن التكوين المتخصص أو طرده أو رسوبه، يعاد إدماج الموظف من جديد في سلكه أو رتبته الأصلية<sup>2</sup>، وبالتالي يكون الموظف قد حرم نفسه من فرصة الترقية والتطور التي وفرتها له الإدارة، بمعنى أن الموظف الذي فشل في دورة تكوين متخصص لتولييه منصب أعلى، يعاد إدماجه في منصبه الأول كأنه لم يشارك في أي عملية تكوين، ولا يحق له المشاركة في دورة تكوين إلا بعد مرور سنتين كما بينا ذلك سابقاً.

أما في حالة نجاح الموظف في الدورة التكوينية للتكوين المتخصص، فإنه سيحصل على شهادة دولة من طرف مؤسسة التكوين كما رأينا، ويستفيد من ترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة<sup>3</sup>. وبعد ترقية الموظف يتم تعيينه بصفة متربص في السلك أو الرتبة الجديدة<sup>4</sup>، حيث يتم انتداب هذا الموظف من سلكه ورتبته الأصلية إلى المنصب الجديد لقضاء فترة تجريبية<sup>5</sup>.

### 1-1-2- برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات: لقد فرق مرسوم 96-92 بين

مفهومي تحسين المستوى وتجديد المعلومات، فتحسين المستوى يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها، أما تجديد المعلومات فإنه يرمي إلى التكيف مع وظيفة جديدة نظراً لتطور الوسائل والتقنيات أو بسبب التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> المادة 25 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 21 من المرسوم السابق.

<sup>3</sup> المادة 27 من نفس المرسوم السابق.

<sup>4</sup> المادة 21 من المرسوم السابق.

<sup>5</sup> المادة 40 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقاً.

<sup>6</sup> المادة 1 من المرسوم 96-92 المشار إليهما سابقاً.

وتتميز دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات بقصر مدتها نظرا لكونها إستعجالية وتخص مجالا محددا، حيث أن المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا بين المدد المحددة لدورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، فحددها كحد أقصى بثلاث سنوات، وأجاز أن تكون هذه الدورات في شكل متتابع أو متصل، وذلك طبقا للنظام الداخلي والتنظيمات التي تحكم مؤسسات التكوين وإمكانياتها، وبين هذا المرسوم أن هناك ثلاث أنواع من دورات التكوين بحسب المدة هي<sup>1</sup>:

- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة أشهر أو تساويها؛
  - دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة تفوق ستة أشهر وتساوي سنة واحدة أو تقل عنها؛
  - دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث سنوات أو تقل عنها.
- ما يلاحظ هنا أن المرسوم التنفيذي 96-92 المشار إليه سابقا حدد المدد بنفس الطريقة والشكل بالنسبة لدورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتحديد المعلومات، كما حدد أقصاها بثلاث (3) سنوات، بمعنى أنه يمكن أن تكون مدة التكوين المتخصص تساوي مدة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وهذا غير منطقي وإلا لما فرق بين التكوين المتخصص من جهة وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من جهة أخرى، حيث لا يمكن مثلا أن تكون فترة ثلاث (3) سنوات كحد أقصى كافية لحصول الموظف على شهادة دولة في التكوين طويل المدى (ليسانس مثلا)، كما أن مدة تحسين المستوى وتجديد المعلومات يمكن تحديدها بالتفاوض بين الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية والمؤسسة المكونة حسب احتياجات الإدارة أو المؤسسة العمومية وإمكانيات ونقاط ضعف المتكون، غير أن مدة دورات التكوين المتخصص الذي يتوج بشهادة دولة من طرف المؤسسة المكونة ثم بترقية الموظف يتم تحديدها وفقا للتنظيم الداخلي الخاص بمؤسسات التكوين، حيث أن هذا التنظيم هو الذي يحدد المدة الخاصة بكل تخصص كما يحدد أيضا البرنامج وساعات التدريس ولا يمكن للإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية التقليل من ذلك<sup>2</sup>.

وعليه فإن المرسوم 96-92 لم يفرق صراحة بين مدد دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ولكنه فرق بين هذه المدد ضمنيًا عندما بين كيفية استفادة الموظف أثناء مرحلة التكوين من حقوقه، ثم تتويجه كما سوف نرى ذلك.

**أ- شروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات:** إن شروط الالتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هي تلك الواجب توفرها في الموظف حتى يستفيد من هذا الحق، وقد اشتركت دورات التكوين المتخصص وتجديد المعلومات وتحسين المستوى في بعض الشروط

<sup>1</sup> المادة 14 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> مسوس زينب، سياسة تكوين الموظف الإداري في التشريع الجزائري، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص، 77-78.

الواجب توفرها للاستفادة من هذا الحق غير أنه توجد نقاط اختلاف نظرا لاختلاف طبيعة كل منها وذلك فيما يلي:

- بالنسبة لصفة الموظف: تعتبر صفة الموظف ضرورية لاستفادة فرد معين من دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات مثل دورة التكوين المتخصص، حيث لا يمكن لأي شخص أن يستفيد من هذا الحق ما لم يكن موظفا. والأكثر من ذلك، فإن التكوين المتخصص يمكن أن يجري للمرشح للوظيفة لأول مرة، بينما تحسين المستوى وتجديد المعلومات يستفيد منه فقط الموظف الذي يكون قد أدى مدة معينة في خدمة الإدارة.

- أن لا يكون قد استفاد من دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات في نفس السلك أو الرتبة: ويختلف هذا الشرط عنه في دورات التكوين المتخصص، كون الموظف هنا يستطع أن يستفيد خلال حياته المهنية من عدة دورات لتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وقد بين المرسوم 96-92 أن إمكانية الاستفادة من دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات تكون مرة واحدة بالنسبة للموظف في سلكه أو الرتبة التي ينتمي إليها<sup>1</sup>، بمعنى أن للموظف حق الاستفادة من دورة واحدة من دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات في كل رتبة أو السلك وجد فيه ولا يمكن له أن يستفيد من دورة أخرى إلا إذا غير السلك أو الرتبة.

كما يمكن للموظف الذي رسب في دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات أن يشارك في دورة أخرى بعد مرور سنتين من تاريخ رسوبه في هذه الدورة، كما يمكن الترخيص للموظف الذي رسب في الامتحان النهائي لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات بإعادة الدورة كلها أو جزء منها وذلك بعد اقتراح لجنة الإمتحان النهائي وموافقة الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، وذلك نظرا لتقييمه الإيجابي خلال فترة تحسين المستوى وتجديد المعلومات<sup>2</sup>، وذلك بنفس الطريقة التي رأيناها في دورات التكوين المتخصص؛

- بالنسبة للشروط المتعلقة بالسلك أو الرتبة المرشح إليها: إن الموظف الذي استفاد من دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات لا يمكن له الالتحاق بمنصب أو رتبة أعلى من التي هو موجود فيها، إذ لا يستفيد من ترقية في الرتبة. حيث أن القوانين السابقة لم تمنح أي إمتياز أو ترقية للموظف الذي تحصل على شهادة نجاح بعد دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، غير أن المرسوم التنفيذي 96-92 المشار إليه سابقا حفز الموظف في هذا المجال وأعطى له فرصة الترقية في الدرجة كما

<sup>1</sup> المادة 24 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.

<sup>2</sup> المادة 25 من المرسوم السابق.

سوف نرى ذلك. وبالتالي لا يمكن أن يخضع الموظف إلى شرط يتعلق بالرتبة الجديدة باعتباره يبقى في نفس الرتبة.

- شروط متعلقة بدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات نفسها: إن القوانين الخاصة بمعاهد التكوين تشترط مستوى دراسي معين للاستفادة من دورات التكوين المتخصص، إلا أنها لا تشترط أي مستوى تعليمي للاستفادة من دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، حيث وكلما رأت الإدارة أن هناك ضرورة لتحسين مستوى موظفيها وتجديد معلوماتهم، تتجه إلى المؤسسات التكوينية (مثل المدرسة الوطنية للإدارة، معاهد التكوين الإداري المتخصصة بالتكوين المهني ومراكز التكوين المهني... الخ) وتناقش معها محتوى التكوين دون أن ترفض هذه المؤسسات أي مستوى للمتدربين، غير أن المؤسسات التكوينية عادة ما تطلب من الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية تحديد مستوى الموظفين المراد تحسين مستواهم وذلك بغرض اختيار البرنامج الذي يتماشى ومستواهم، وإذا لاحظت المؤسسة المكونة أن هناك اختلافا متباينا في مستوى الموظفين المراد تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم يمكن لها تشكيل أفواج حسب المستويات<sup>1</sup>.

كما أن للإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية حرية التدخل في تحديد مدة وبرنامج دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات باعتبارها الأدرى بنقاط ضعف موظفيها من جهة، ومن جهة أخرى فإن مؤسسة التكوين لا تمنح شهادة دولة بعد انتهاء دورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات، ولا تفرض عليها برامج محددة أو مدة محددة، غير أن المتكون يبقى خاضعا للنظام الداخلي للمؤسسة المكونة من حيث مواقيت الدخول والخروج والنظام التأديبي والسير البيداغوجي وما إلى ذلك<sup>2</sup>.

**ب - حقوق الموظف أثناء دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات:** يتمتع الموظف أثناء ممارسة لدورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات بحقوق قانونية باعتباره في حالة خدمة فعلية، حيث حدد المرسوم التنفيذي 96-92 المشار إليه سابقا حقوق الموظف الذي يخضع لدورة تحسين المستوى أو تجديد المعلومات مثله مثل الموظف الذي هو في دورة تكوين متخصص منها:

- تكفل الإدارة بمصاريف دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات باعتبارها تسهر على تطوير وإثراء معلومات موظفيها<sup>3</sup>. ويقصد بمصاريف الدورة كل المصاريف المتعلقة بها والتي تسهل القيام بها شأنها في ذلك شأن مصاريف التكوين المتخصص المبينة سابقا؛

- دفع المرتب القاعدي والتعويضات، حيث أن للموظف الذي يكون في دورة تحسين مستوى أو تجديد

<sup>1</sup> مسوس زينب، مرجع سابق، ص، 75-76.

<sup>2</sup> المادة 19 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.

<sup>3</sup> المادة 28 من المرسوم السابق.

معلومات الحق في الاستفادة من المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية والتعويضات المرتبطة برتبته، ويفقد العلاوات المرتبطة بالمر دودية والإنتاجية<sup>1</sup>. وذلك دون شرط السنة الثالثة الذي يقضي حذف التعويضات المرتبطة بالرتبة المبين سابقا، وذلك باعتبار أن مدة دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات لا يمكن أن تصل إلى مدة ثلاث (3) سنوات.

- حق إعادة الإدماج: بعد نهاية دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، يعود الموظف إلى المنصب الذي كان موجودا فيه وفي الرتبة التي كان فيها ويستفيد من الحقوق المقرر له قانونا.

### ج- تتويج الموظف الخاضع لدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات:

إن دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هي الأخرى تتوج بامتيازات تقدم للمتكون، غير أنه يجب أن نشير بأن المرسوم التنفيذي 92-96 المشار إليه سابقا فرض أن تكون دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لدى مؤسسات عمومية تابعة للدولة أو أي مؤسسة تكوين أخرى معتمدة طبقا للتنظيم المعمول به الخاص بالأسلاك والرتب<sup>2</sup>. وعليه وبعد انتهاء دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات يتم تتويج المتكون من طرف المؤسسة المكونة ثم من طرف المؤسسة الأصلية المستخدمة كما يلي:

- تتويج المتكون من طرف المؤسسة المكونة: يختلف هدف الالتحاق بدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات عن هدف التكوين المتخصص، فهدف التكوين المتخصص هو تزويد الموظف بشهادة تسمح له بالترقية في الرتبة وتولي منصبا جديدا، غير أن هدف دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هو تكييف الموظف مع متطلبات منصبه الجديد وإثراء وتعميق قدراته ومكاسبه للالتحاق بالتطورات التكنولوجية الجديدة التي طرأت على محيط المؤسسة، غير أن المشرع الجزائري سمح أن يمنح الموظف شهادة متابعة دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات توضع في ملفه الإداري، ونص على أن تسلم المؤسسة المكونة للموظف الذي شارك في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات بشهادة التمرين<sup>3</sup>، أي شهادة نجاح. وتسلم هذه الشهادة بعد نجاح المتكون في الامتحان النهائي المخصص لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، أما المترشحين الذين رسبوا في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات فيخضعون لنفس الإجراءات التي يخضع لها الراسبون في دورة تكوين متخصص<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المادة 17 من نفس المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 18 من المرسوم السابق.

<sup>3</sup> المادة 20 من المرسوم السابق.

<sup>4</sup> المادة 25 من المرسوم السابق.

- تتويج المتكون من طرف مؤسسته الأصلية: لقد سمح المشرع بأن يتوج الموظف الذي نجح في الامتحان النهائي لدورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، ويتم تتويجه بحسب النتائج المحصل عليها ووفق نفس الإجراءات التي رأيناها في دورة التكوين المتخصص، حيث أن تحسين المستوى وتجديد المعلومات يسمح للموظف باكتساب معارف جديدة تسمح له بالقيام بمهامه بطريقة سهلة وببسيطة، وبالتالي ضمان حسن سير الإدارة، فإذا لم يتمكن الموظف من متابعة دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات ورسب في الامتحان النهائي فسوف يعاد إدماجه في منصبه، ولا يمكن له المشاركة في دورة أخرى إلا بعد مرور سنتين، على أنه يمكن للإدارة بعد اقتراح مجلس المكونين أو لجنة الامتحان النهائي أن تسمح له باستدراك ما فاتته من تكوين كإعادة بعض المواد<sup>1</sup>. أما في حالة نجاح الموظف في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات فسوف يتوج على النحو التالي<sup>2</sup>:

- بالنسبة للدورات قصيرة المدى: إن الدورات القصيرة المدى هي تلك الدورات التي لا تتجاوز مدتها ستة أشهر، حيث وبالنسبة للموظفين الذين شاركوا في دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات ونجحوا فيها، لهم الحق في الاستفادة من الإمتيازات التالية:
- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار في حدود المناصب المالية المتوفرة ووفقا للشروط المنصوص عليها للترقية إلى المنصب كالأقدمية؛
- تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار بمدة تساوى مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر واحد؛
- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني، وفي هذه الحالة يبقى اقتراح الموظف للترقية مجرد اقتراح فقط لا يلزم الإدارة بترقيته، بل لابد من موافقة الإدارة ولجنة الموظفين كما يبيننا ذلك سابقا.
- بالنسبة للدورات المتوسطة المدى: يقصد بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات متوسطة المدى، تلك التي تزيد مدتها عن ستة أشهر ولا تتجاوز سنة واحدة، حيث وبالإضافة إلى الإمتيازات التي يمكن أن يحصل عليها الموظف نظرا لمشاركته في هذه الدورات القصيرة المدى يستطيع أن يتحصل على إمتيازات من نوع آخر وأكثر إغراء فيما يخص الدورات المتوسطة المدى وتتمثل فيما يلي:
- منح درجة إضافية في الأقدمية؛
- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> المادة 27 من نفس المرسوم السابق.

- اقتراح للترقية عن طريق التأهيل المهني؛
- تخفيض الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار تساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر.

وعليه، فإنه يمكن القول بأن الامتيازات التي يستفيد منها الموظف في هذا المجال هي نفسها في الدورة القصيرة المدى والمتوسطة المدى، فقط تختلف عنها في كون أن الموظف يضاف له حقا آخر هو حصوله على درجة إضافية في الأقدمية مباشرة فيما يخص الدورة المتوسطة المدى.

- **بالنسبة للدورات طويلة المدى:** أما الدورات طويلة المدى والتي تتجاوز مدتها سنة واحدة في حدود ثلاث سنوات فلم يتم التعرض إليها. وعليه فإنه ومن مقارنة مضمون المادة 14 مع مضمون المادة 27 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا، يمكن استنتاج أن دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات لا يمكن أن تتجاوز مدتها سنة، وإذا تجاوزت هذه المدة دخلت في وضعية تكوين متخصص والذي يتوج بطريقة أخرى كما رأينا ذلك، بمعنى آخر أيضا أن التكوين المتخصص لا يمكن أن تقل مدته عن سنة في حدود ثلاث سنوات، أي أن دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات هي دورات قصيرة ومتوسطة المدى فقط، في حين أن دورات التكوين المتخصص هي دورات طويلة المدى، وهذا الأمر لم يشر إليه صراحة في المرسوم 96-92 السالف الذكر.

كما أن المرسوم التنفيذي 96-92 السالف الذكر أوجب على كل مؤسسة أو إدارة عمومية على إنشاء لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورة تكوين متخصص أو دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وفي هذا الإطار تعد اللجنة قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية والقانونية الأساسية، وتحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية وبالتقييم المهني للموظفين المعنيين وتتكون هذه اللجنة من<sup>1</sup>:

- السلطة المخول لها صلاحية التعيين، رئيسا؛
  - عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة بإزاء السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين، عضوا؛
  - مسؤول تسير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء، عضوا.
- كما يمكن للجنة أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة في استشارته.

ويجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين المتخصص أو تحسين المستوى

<sup>1</sup> المادة 7 من المرسوم السابق.



وتجديد المعلومات<sup>1</sup>. وعلى الإدارة المعنية أن تعلم المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورة التكوين عن أسباب رفض ترشيحهم ويمكنهم عند الاقتضاء تقديم طعن في أجل لا يقل عن عشرة أيام (10) قبل التاريخ المقرر لبداية الدورات لدى لجنة خاصة تتكون من<sup>2</sup>: السلطة المكلفة بالوطنية العمومية (رئيسا)، ممثل عن الإدارة المعنية (عضوا)، ممثل منتخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية (عضوا).

**1-1-2- مخططات التكوين:** لقد أوجب المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا كل المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات<sup>3</sup>، وتعتبر هذه المخططات المستحدثة سنة 1996 أداة قانونية تسييريه تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناء على معطيات عملية مدروسة من جهة، كما تعتبر هذه المخططات أداة عمل ورقابة بالنسبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها وهذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليها<sup>4</sup>.

**1-1-2-1- مضمون مخطط التكوين:** رغم أن مخطط التكوين قد تم النص عليه في مرسوم 96-92 المشار إليه سابقا، إلا أن عملية تطبيقها والعمل بها لم تدخل فعليا حيز التنفيذ إلا سنة 1999. وفي هذا الإطار أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية، التي كانت تتبع هيكلية الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، تعليمية سنة 1998 شرحت فيها كيفية تطبيق مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بالوزارات والمؤسسات العمومية، وزودت هذه التعليمات المسيرين بالإجراءات والخطوات الواجب إتباعها لإعدادها والمصادقة عليها.

وعليه فإن مخططات التكوين يجب أن تحدد<sup>5</sup>: طبيعة عمليات التكوين المسطرة، فئات الموظفين المعنيين، مؤسسات التكوين، مناصب التأهيل ومجالات التكوين المعتمدة، وكذا مدة دورات التكوين المبرمجة. كما أن مخططات التكوين تغطي فترة لا يمكن أن تتجاوز مدة 03 سنوات متتالية، وهي

<sup>1</sup> المادة 8 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 9 من نفس المرسوم السابق.

<sup>3</sup> المادة 3 من المرسوم السابق.

<sup>4</sup> محمد شرنون، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، مداخلة في الملتقى التونسي الجزائري حول الوظيفة العامة المشار إليه سابقا، ص 4.

<sup>5</sup> التعليم رقم 01/م.ع.و.ع. المؤرخة في 06 جوان 1998 المتعلقة بالمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.



- أقصى مدة للتكوين المتخصص كما بينا ذلك سابقا. ومن جهة أخرى، وضعت تعليمة سنة 1998 نموذجا للمخططات التكوينية يحتوي على خمسة جداول<sup>1</sup> يمكن أن نبينها فيما يلي<sup>2</sup>:
- جدول يخص دورات التكوين المتخصص المتعلق بالتوظيف الخارجي؛
  - جدول يخص دورات التكوين المتخصص المتعلق بالتوظيف الداخلي؛
  - جدول يخص عمليات تحسين المستوى؛
  - جدول يخص عمليات تجديد المعلومات؛
  - جدول يشمل حوصلة (ملخص) مجمل العمليات السابقة ويحدد الإعتمادات المالية المخصصة لإنجازها.

وقد أكدت ذات التعليمة ما جاء في المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا، على أنه وضمانا لحسن سير المصالح العمومية، يجب أن لا يتجاوز عدد الموظفين المقبولين للمشاركة في مختلف الدورات التكوينية نسبة 15% من مجموع التعداد الحقيقي للسلك أو الرتبة المعنيين<sup>3</sup>، كما أقرت وجوب الإشهار عن تنظيم تلك الدورات في آجال معقولة على صعيد واسع وبكل طريقة ملائمة (في أماكن العمل أو غيرها).

**1-1-2-2- الأطراف المتدخلة في أعداد مخطط التكوين:** يمكن حصر الأطراف المتدخلة في إعداد مخطط التكوين في ثلاثة أطراف هي:

أ- **المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية:** إن المبادرة بإعادة المخطط السنوي والمتعدد السنوات للتكوين يقع على عاتق المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، حيث تلزم بوضع أدوات عديد منها<sup>4</sup>:

- إنشاء لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورة تكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات؛
- إعداد قرار يحدد إطار تنظيم التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات؛
- إعداد قرار فتح الدورات التكوينية ويحدد برامج التكوين المتخصص وتحسين المستوى المعلومات وشروط الالتحاق بها وما إلى ذلك؛
- التكفل بمصاريف التكوين إذا لم يندرج ذلك ضمن الصلاحيات الرئيسية للمؤسسة العمومية المستقبلية، وإعداد إجراءات إنتداب الموظفين لمزاولة التكوين.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 04 المتعلق بمضمون مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

<sup>2</sup> التعليمة رقم / 01 م.ع.م.ع.و.ع. المؤرخة في 06 جوان 1998 السالفة الذكر.

<sup>3</sup> المادة 16 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.

<sup>4</sup> المواد 7، 10، 11، 28 من المرسوم السابق.

**ب- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية:** تضطلع السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمهام منفردة في مجال سياسة التكوين بالوظيفة العمومية، وفي هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للإلتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض<sup>1</sup>.

كما تتولى مصالح الوطنية العمومية مراقبة احترام إجراءات انتقاء المترشحين لمختلف الدورات التكوينية وفقا للتنظيم الساري المفعول، وهذا تطبيقا لمبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية، كما تقوم بالمصادقة على هذه المخططات ومراقبة تنفيذها.

**ج - اللجنة الخاصة بدراسة مخططات التكوين ولجنة الطعن (المهام المشتركة):** تشترك السلطة المكلفة بالوطنية العمومية مع المؤسسات والإدارات العمومية في مجال إنجاز مخططاتها التكوينية في العمليات الآتية<sup>2</sup>:

- دراسة مخطط التكوين السنوي والمتعدد السنوات للإدارة والمؤسسة المعنية أمام لجنة منشأة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية تتكون من:

\* المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة لوظيفة العمومية، رئيسا؛

\* ممثل عن وزارة المالية؛

\* ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية؛

\* ممثلين عن المديرية العامة للوظيفة العمومية؛

- دراسة طعون المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورات التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات أمام لجنة طعن خاصة تترأسها السلطة المكلفة بالوظيفية العمومية وممثل الإدارة المعنية عضوا، وممثل منتخب من طرف لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعنية عضوا<sup>3</sup> كما بينا ذلك سابقا.

**1-1-2-3- مراحل إعداد مخطط التكوين:** إن تحديد محتوى عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتسجيلها في مخطط يكون في حدود الإعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية والمناصب المالية المتوفرة مثلما هو وارد في دفتر الميزانية والجدول رقم 07 من

<sup>1</sup> المادة 03 من نفس المرسوم السابق.

<sup>2</sup> التعليمات الوزارية المشتركة رقم 253 المؤرخة في 27 يوليو 1999 المتعلقة بالمهام المشتركة بين المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للوظيفة العمومية في مجال إعداد مخططات التكوين.

<sup>3</sup> المادة 09 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالأساس. بحيث يجب أن يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية<sup>1</sup>، ويجب أن يطابق محتواه محتوى الجدول رقم 07 من المخطط السنوي

لتسيير الموارد البشرية المشار إليه سابقا في الملحق رقم 02.

وعليه، وفي هذا الصدد تعد وثيقة الميزانية نقطة الانطلاق والعامل الذي يجب أخذه في الحسبان عند برمجة أية عملية تكوينية في مخطط التكوين والذي يعكسه مضمون الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

غير أنه وفي حقيقة الأمر، يرتبط إعداد وتحديد ميزانية التكوين بأية مؤسسة وإدارة عمومية بمدى قدرة هذه الأخيرة على تدعيم مشاريعها التكوينية خلال مناقشات الميزانية وبحجية الوثائق والبيانات المقدمة إلى مصالح الميزانية بوزارة المالية قصد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية الكفيلة بتجسيد سياستها التكوينية السنوية. حيث فضلا عن ذلك، أوجبت التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273 لسنة 1995 على مصالح ميزانية والوظيفية العمومية ضمان التشاور المسبق خلال مناقشة الميزانية، وهذا في إطار عقلنة وضبط تعدادات الإدارة العمومية بما يطابق الاحتياجات الحقيقية لهذه الأخيرة<sup>2</sup>.

ويمكن حصر مراحل إعداد مخطط التكوين إجمالاً فيما يلي<sup>3</sup>:

1- المصادقة أو الشروع في المصادقة أولاً على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لاسيما الجدول رقم 07 منه الخاص بالعمليات التوقعية للتكوين تحسين المستوى وتجديد المعلومات، حيث يجب أن يطابق مشروع مخطط التكوين محتوى الجدول السالف الذكر؛

2- إعداد مشروع مخطط التكوين وفق جداوله الخمسة (5) المبينة في الملحق رقم 04، وإرساله في خمسة نسخ (5) إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية لدراسته أمام اللجنة الخاصة بدراسة مخططات التكوين المذكورة سابقا والمنشأة لهذا الغرض؛

3- استدعاء رئيس اللجنة (وهو المدير الفرعي للتكوين بالمديرية العامة للوظيفة العمومية) لأعضائها قصد اجتماع لدراسة مشروع المخطط، حيث ترسل نسخة منه إلى ممثل وزارة المالية قصد إبداء الرأي بشأنها.

4- يمكن حصر المعايير التي تعمل بها اللجنة المذكور أعلاه في دراسة مخطط التكوين في الآتي:

- الإشارة إلى الأطر القانونية الأساسية التي تحكم التكوين المتخصص؛

<sup>1</sup> المادة 04 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإعداد، تحويل، وتجديد المناصب المالية.

<sup>3</sup> محمد شرنون، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص، 10-11.

- وجود القرار الإطار الذي يحكم التكوين المتخصص (شروط الالتحاق المدة مؤسسات التكوين المؤهلة)؛
- قانونية شروط إجراء مسابقات الالتحاق بالتكوين المتخصص (قرارات فتح المسابقة ومحاضر إعلان النتائج أو محاضر إعلان النتائج أو محاضر اللجان المتساوية الأعضاء)؛
- في مجال تحسين المستوى وتجديد المعلومات، يجب تقديم وثائق تدعيمه تحدد الأحجام الساعية الإجمالية والبرامج والمؤسسات المعنية؛
- فحص جدوى مختلف دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات وفقا للهدف، والأثر على سير المصلحة، وعدد المترشحين المقبولين؛
- تحديد الإمتيازات التي ستمنح بعد إنجاز دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات طبقا للإطار المرجعي الموضوع لهذا الغرض؛
- التأكد من تطابق الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مع عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات المسجلة في مخطط التكوين.
- 5- بعد الانتهاء من دراسة مشروع مخطط التكوين، يتم المصادقة عليه بين الإدارة المعنية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في خمسة (5) نسخ، ويصبح بالتالي قابلا للتنفيذ، كما ينجر عن ذلك إعداد قرارات فتح الدورات التكوينية. ونشير هنا، إلى أنه قد يعدل أو يتم مخطط التكوين حسب نفس أشكال وإجراءات إعداده<sup>1</sup>. كما تقوم المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عقب كل سنة مالية، بإجراء تقييم دقيق عن مدى تنفيذ مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية<sup>2</sup>، وهذا ضمانا لفعالية أكبر في تنفيذ هذه المخططات.
- وعليه، فإن عناصر التميز في مخططات التكوين تتجلى في كونها وثيقة تدون فيها المؤسسات والإدارات العمومية مختلف العمليات التكوينية مشفوعة بعرض للأسباب يتضمن مبررات حول جدوى مختلف الدورات التكوينية (تحليل الإحتياجات، تبرير مواضيع الدورات، عرض الإعتمادات المالية اللازمة لتجسيدها)، كما يكمن عنصر الإبداع فيها في كونها وثيقة واحدة تشمل الدوائر الوزارية برمتها مهما كان عدد المؤسسات الموضوعة تحت وصايتها، مما يعطي للإدارة المركزية لأية وزارة صورة شاملة عن القطاع الذي تشرف عليه، وتظهر قوة فكرة مخططات التكوين (المأخوذة عن نظام الوظيفة العامة الفرنسي) في تأسيسها لمسلكية جديدة العمل الإداري، إذ تسمح هذه الآلية بما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> المادة 5 من المرسوم 96-92 المشار إليه سابقا.

<sup>2</sup> المادة 6 من المرسوم السابق.

<sup>3</sup> محمد شرنون، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص، 04.

- التحكم في المعطيات والأرقام المتعلقة بسياسة التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، واستعمالها في تحسين وتعديل برامج التكوين المستقبلية؛
- جعل مخططات التكوين أداة عمل وليس غاية في حد ذاتها، إذ من شأنها تنمية القدرة لدى مسيري الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لعمليات التكوين والتمكن من تقييمها؛
- إعطاء مكانة لتقنيات التسيير الحديثة في العمل الإداري الذي تهمين عليه حاليا المقاربات القانونية (المطابقة القانونية للأعمال مع التنظيمات والقوانين)، هذه المقاربات أضفت على النموذج الإداري طابعا بيروقراطيا.

**1-2- تطوير المسار المهني للموظفين:** يعتبر المشرع الجزائري مفهوم المسار المهني أساسا يقوم عليه نظام الوظيفة العامة في الجزائر، وخاصة أن هذا النظام هو نظام مغلق يستجيب وبدرجة كبيرة لهذا المفهوم. وقد كفل المشروع عملية تطوير وتنظيم المسار المهني للموظفين من خلال كافة القوانين والمراسيم المعتمدة التي تنظم الحياة المهنية للموظف من إلحاقه بالوظيفة إلى غاية الخروج منها، والمتعلقة أساسا بالتوظيف والتكوين والترقية. وعليه، فإن المسار المهني في القوانين العامة والأساسية الخاصة بالأسلاك والرتب، يخضع لها كافة الموظفين دون تمييز حسب الشروط المنصوص عليها، وهذا تطبيقا لمبدأ المساواة بين الموظفين.

ونجد معالم المدخل الفردي في تنظيم وتطوير الحياة المهنية للموظفين الذي يجسد دور الموظف في تنظيم مساره المهني هنا يقتصر فقط عن طريق لجان المشاركة خاصة لجان الموظفين، هذه اللجان التي تضم ممثلين للموظفين تسهر على ضمان حقوق الموظفين وتعتبر فاعلا أساسيا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين كالترقية، التكوين، التأديب، وفقا للتنظيم المعمول به، وهذا ما تأخذ به غالبية الدول التي تعتمد نظام المسار المهني كأساس يقوم عليه نظام الوظيفة العامة.

أما المدخل التنظيمي في تسيير الحياة المهنية للموظفين، يكون من طرف السلطة التشريعية للدولة، ويبقى فقط على المؤسسات والإدارات العمومية تطبيق ما جاء في هذه القوانين، حيث أن المسار المهني للموظف منظم من خلال القانون، وهذا الأخير يضع القواعد القانونية وإجراءات تطبيقها منذ بداية المسار المهني حتى نهايته، فيحدد حقوق وواجبات الموظف والشروط اللازمة للتوظيف وطرق التوظيف وإجراءات التعيين والتثبيت وإمكانيات تنمية المهارات عن طريق التكوين، كما يحدد القانون المحطات الأساسية للمسار المهني من خلال الترقية بأنواعها، حيث تعتبر الترقية أهم محطة في المسار المهني للموظف، فيتم تحديد مفهوم واضح عن شروط الترقية ومعاييرها مما يسمح بتحفيز الموظف أكثر ماديا ومعنويا لبدل مجهودات أكبر. كما يأخذ القانون بعين الاعتبار

أيضا حركة تنقل المستخدمين والأحكام الخاصة بها، فيوضح مختلف الوضعيات الخاصة للموظف من خدمة فعلية وإحالة على الاستيداع وانتداب وأداء للخدمة الوطنية، لأن المستخدم وفي مساره المهني معرض بصفة اختيارية أو اضطرارية لهذه الوضعيات.

ويعتبر مرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المشار إليه سابقا والقوانين الأساسية الخاصة، الأساس القانوني الذي يحكم وينظم الحياة المهنية للموظفين في التشريع الجزائري. وضمانا لتطبيق أحكام هذه القوانين، كفل المشرع الجزائري رقابة على القرارات الإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العامة، ويعتبر إجراء الصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتقييم تنفيذه إحدى أوجه هذه الرقابة وأهمها. وإضافة لذلك واستنادا لأحكام المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا، تمارس مصالح الوظيفة العامة في إطار صلاحياتها الرقابة البعدية على القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية لمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية<sup>1</sup>، و يهدف هذا الإجراء إلى ضمان شرعية القرارات المتخذة مع الأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية الساري العمل بها، وتكون هذه الرقابة على النحو التالي<sup>2</sup>:

- **الرقابة البعدية على المقررات المبلغة:** وتتمثل هذه الرقابة في التأكد من صحة المقرر على مستوى هياكل الوظيفة العمومية، ولهذا الغرض يستوجب المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا على المؤسسات والإدارات العمومية إبلاغ مصالح الوظيفة العمومية بنسخة من كل المقررات في العشر (10) أيام التي تعقب تاريخ توقيع المقررات المعنية<sup>3</sup>. ويتم دراسة قانونية هذه المقررات في شكلها ومضمونها، بحيث يتمثل الجانب الأول منها في معاينة أهلية الجهة التي أمضت هذه المقررات ومدى تطابق شكلها مع النماذج المعدة لهذا الغرض، أما الجانب الثاني منها، فيخص مضمون القرار ومدى تطابق إجراء التسيير هذا مع التشريع والتنظيم المعمول بهما، وإجراء التعديلات اللازمة على المقررات التي تم تسجيل نقائص واختلالات فيها.

- **الرقابة الميدانية:** وفي إطار مراقبتها اللاحقة على قانونية المقررات الفردية المعتمدة في إطار تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين، فإن المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا، منح لمصالح الوظيفة العامة إمكانية تنظيم وإجراء رقابة معمقة أو ميدانية لمعاينة ملف أو قرار خاص بموظف أو عون عمومي، حيث خول لها بهذه الصفة القيام لدى مؤسسة أو إدارة عمومية بأي تحقيق في الوثائق وفي عين المكان وبصفة مباغطة أو بعد التبليغ، ولهذا

<sup>1</sup> المادة 6 مكرر 2 من المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا.

<sup>2</sup> كزعي إسماعيل، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص، 7-8.

<sup>3</sup> المادة 6 مكرر 3 من المرسوم 95-126 المشار إليه سابقا.

الغرض يمكن لها أن تطلب تبليغها بكل المعلومات والوثائق الثبوتية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، ونظرا لأهمية هذا النوع من الرقابة بالنسبة لتحسين أداء تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، فإن الرقابة الميدانية أو المعمقة تستوجب إعداد تقرير تحرره المصالح المذكورة، ويرسل هذا التقرير إلى كل الأطراف المعنية لاسيما السلطة التي لها صلاحية التعيين والسلطة الوصية والمصالح المختصة للجهة المكلفة بالميزانية<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد، أن رقابة مصالح الوظيفة العامة على تسيير الحياة المهنية للموظفين لا تخص فقط القرارات الفردية الخاصة بالموظفين والأعوان العموميين (هذه القرارات تتعلق بالترقية، التكوين، التحويل،... الخ)، بل إنها تتعدى في هذا المجال إلى رقابة قانونية مجمل قرارات التسيير المنوطة بالمسار المهني للمستخدمين، وبالأخص فيما يتعلق بمطابقة قرارات فتح مسابقات التوظيف والقرارات الخاصة بالتكوين المتخصص المطلوب للإلتحاق ببعض الأسلاك والرتب، والقرارات الخاصة بتحسين المستوى وتجديد المعلومات وما إلى ذلك، وبالتالي تكلف في هذا الشأن بضمان انتظام الأعمال المباشرة في هذا المجال أثناء حضورها في لجان الإعلان عن النتائج النهائية الخاصة بهذه العمليات، تكريسا في هذا لمبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العامة<sup>2</sup>.

وعليه فإن تطوير وتنظيم الحياة المهنية للموظفين تكفله القوانين الأساسية والتنظيمية السارية المفعول، وتتولى المؤسسات والإدارات العمومية بتطبيق هذه القوانين مع مشاركة الموظفين عن طريق ممثليهم في هذا الإجراء، وتكفل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عمليات الرقابة على تنفيذ هذه القوانين، وهذا طوال الحياة المهنية للموظف، منذ دخوله للوظيفة إلى غاية الخروج منها.

ويعبر الخروج من الوظيفة العامة عن انتهاء علاقة العمل، وقد حدد المرسوم 82-06 المؤرخ في 27 فيفري 1982 المشار إليه سابقا حالات انتهاء علاقة العمل فيما يلي<sup>3</sup>: الفسخ القانوني لعلاقة العمل، انتهاء عقد العمل عند انقضاء عقد العمل محددة المدة، الاستقالة، الفصل ذو الطابع التأديبي في حالة ارتكاب العامل أخطاء جسيمة (أخطاء من الدرجة الثالثة) وبموافقة لجنة الموظفين مع الإحتفاظ بحق الطعن، الفصل للتقليل من عدد المستخدمين، العجز الكامل عن العمل حسب التنظيم المعمول به، التقاعد، الوفاة.

<sup>1</sup> المادة 6 مكرر 2 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> كزعي اسماعيل، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص، 09.

<sup>3</sup> المادة 68 من المرسوم 82-06 المشار إليه سابقا.



وباستثناء حالتَي الوفاة والتقاعد، يقرر انتهاء علاقة العمل في جميع الأحوال بطلب مكتوب من العامل أو بقرار من المؤسسة المستخدمة مع ذكر الأسباب والأحكام القانونية أو التنظيمية التي يستند إليها<sup>1</sup>.

**2- سياسة صيانة الموارد البشرية:** يسهر نظام الوظيفة العامة في الجزائر على ضمان المحافظة على الموارد البشرية وصيانتها من خلال ما يلي:

**2-1- العطل وفترات الراحة:**

لقد كفل التشريع الجزائري للعامل حق العطل والراحة، ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع منها فيما يلي:

**2-1-1- العطل الرسمية:** وهي تلك العطل القانونية التي تشمل جميع الموارد البشرية العاملة سواء في القطاع العام أم الخاص وهي:

- **الراحة الأسبوعية:** يعتبر الحق في الراحة من الحقوق الدستورية التي أقرها دستور 1989 في المادة 52 منه ودستور 1996 في المادة 55 منه<sup>2</sup>، وتشتمل هذه الراحة يومين كاملين في الأسبوع، كما يمكن تأجيل الراحة الأسبوعية أو التمتع بها في يوم آخر إذا استدعت الضرورة ذلك<sup>3</sup>.

- **العطلة السنوية:** لقد بين القانون 81-08 المؤرخ في 27 جوان 1981، أن لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر من طرف الهيئة صاحبة العمل، وذلك لتمكينه من الاستجمام قصد الحفاظ على صحته واستعادة قدرته على العمل<sup>4</sup>، وتمنح العطلة السنوية على أساس الفترة المرجعية الممتدة من 1 جويلية من السنة السابقة للعطلة حتى 30 جوان من سنة العطلة<sup>5</sup>. وتقاس العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف اليوم عن كل شهر عمل، دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين يوما عن السنة الواحدة للعمل. كما تعد مماثلة لشهر واحد من العمل الفعلي لأجل تحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر، الفترات المساوية لأربعة أسابيع أو 24 يوما من العمل في الشهر، وتكون هذه الفترة مساوية لـ 120 ساعة عمل بالنسبة للعمل الموسمي أو المتناوب<sup>6</sup>. كما يمكن تمديد مدة العطلة الرئيسية لفائدة العمال الذين يمارسون نشاطات تبلغ درجة عالية من الإرهاق الفكري أو البدني أو العصبي أو من الخطر أو من الضرر بالصحة، وكذا المستخدمين في بعض ولايات الجنوب أو في أماكن عمل معزولة أو في مناطق محرومة<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> المادة 69 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري: علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزء الثاني، 2002، ص 128.

<sup>3</sup> المادة 37 من قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الفردية المشار إليه سابقا.

<sup>4</sup> المادتين 2، 3، من القانون 81-08 المؤرخ في 27 جوان 1984 المتعلق بالعطل السنوية.

<sup>5</sup> المادة 08 من القانون السابق.

<sup>6</sup> المادتان 05، 06 من نفس القانون السابق.

<sup>7</sup> المواد 18، 11، 7 من القانون السابق.



- الأعياد الرسمية والدينية: تعتبر أيام الأعياد الدينية والوطنية (الرسمية) أيام عطل مدفوعة الأجر بالنسبة لكافة العمال بغض النظر عن طبيعة علاقة عملهم أو شكلها أو مدتها، وتشكل في مجموعها إحدى عشر يوما (11)، أربعة أيام (4) عطل وطنية رسمية، وسبعة أيام (7) عطل دينية.

## 2-1-2- العطل الاستثنائية: تشير العطل الاستثنائية أو التغيبات إلى الانقطاع عن العمل

لأسباب طارئة ومناسبات خاصة، ولقد حدد المرسوم 82-302 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 المشار إليه سابقا سيما في مواده من 36 إلى 47، أن لكل موظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر طوال مدة محددة بسبب إحدى المناسبات التالية: زواج الموظف (03 أيام + يومين مدة الطريق)، ازدياد مولود (03 أيام + يومين مدة الطريق)، زواج ولد الموظف أو ختانه (03 + يومين مدة الطريق)، وفاة أحد الأصول أو الفروع المباشرة للموظف أو زوجه (03 أيام + يومين مدة الطريق)، تأدية مهام أو أنشطة مرتبطة بالتمثيل النقابي، متابعة دورات التكوين أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات، المشاركة في امتحانات مهنية أو أكاديمية، تأدية فريضة الحج مرة واحدة طوال الحياة المهنية للموظف (30 يوما)، عطلة الولادة أو الأمومة (14 أسبوعا)، للأمهات المرضعات الحق في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم ابتداء من يوم الولادة مدة الستة أشهر الأولى وساعة واحدة كل يوم مدة الأشهر الستة الموالية، العمال المتصفون بصفة الرياضيين الذين يلعبون دورا نشيطا في المباريات الوطنية والدولية المعتمدة من قبل الوزارة المختصة وحسب ما تحدده القوانين الخاصة، الترخيص بالمشاركة في ملتقيات وطنية ودولية تتعلق بالبحث العملي والثقافة مدتها مدة دوام الملتقى مع زيادة مدة الطريق، متابعة دورات تكوينية نقابية أو سياسية تساوي مدتها مدة هذه الدورات مع تقديم الإثباتات. إضافة إلى ذلك، يمكن للموظف أن يستفيد من تغيبات خاصة غير مدفوعة الأجر لأسباب قاهرة في حدود أربعة وعشرين (24) نصف يوم عمل في السنة عندما تسمح بذلك ضرورات الخدمة.

## 2-1-3- العطل المرضية: لقد حدد المرسوم 82-302 المشار إليه سابقا<sup>1</sup>، أنه يمكن أن

تحصل تغيبات لأسباب صحية بسبب المرض في حالات المرض المؤقت أو الطويل الأمد أو بسبب الحوادث والأمراض المهنية، حيث توقف علاقة العمل قانونا بسبب مرض العامل، وذلك تبعا للشروط التي ينص عليها النظام المعمول به والقانون المتعلق بالضمان الإجتماعي، هذا الأخير الذي يحدد شروط دفع الأجور وكيفيةها طوال التغيبات بسبب المرض. كما لا يحق للموظف أن يتغيب عن العمل إلا بعد تقديم شهادة طبية تسلمها له المؤسسة الإستشفائية أو أطباء محلفون أو طبيب العمل التابع للهيئة المستخدمة.

<sup>1</sup> المواد من 30 إلى 35 من المرسوم 82-302 المشار إليه سابقا.

وعليه فإن العطل المرضية قد تكون عادية قصيرة المدة، كما قد تكون عطلا مرضية طويلة الأمد بسبب أمراض محددة ومضبوطة في قائمة تضطر الموظف إلى التوقف عن ممارسة عمله لمدة طويلة قد تصل إلى الثلاث سنوات وأكثر وقد ينجر عنها عجزا دائما<sup>1</sup>.

## 2-2 نظام التمثيل:

بغرض مشاركة الموارد البشرية في تنظيم مسارها الوظيفي وفي إطار دفاعها عن مختلف الحقوق المعترف بها، أنشأت لهذا الغرض لجان منها ما يلي.

### 2-2-1- اللجان المتساوية الأعضاء<sup>2</sup>: حسب الأحكام الواردة في المرسوم 84-10 المؤرخ

في 14/10/1984 تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء (لجان الموظفين) لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين حسب كل صنف أو مجموعة أصناف بعد استشارة المديرية العامة للوظيفة العامة.

وتشمل اللجان المتساوية الأعضاء عددا متساويا من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين من طرف الموظفين، ويأخذ أعضاء لجان الموظفين صفة أعضاء دائمين وأعضاء إضافيين يتساوون في العدد مع الدائمين، ولا يشارك الأعضاء الإضافيون في الاجتماعات إلا إذا خلفوا أعضاء دائمين متغيبين. ويشترط في المترشح لعضوية لجان الموظفين أن يكون مثبتا في إطاره وقد عمل مدة ستة (6) أشهر على الأقل قبل تاريخ الانتخاب ولم يتعرض لعقوبة التنزيل من الرتبة أو الإبعاد المؤقت، على أن يتم انتخاب ممثلي الموظفين قبل أربعة (4) أشهر على الأكثر وخمسة عشرة (15) يوما على الأقل من تاريخ انتهاء مدة عضوية الأعضاء الحاليين إلا إذا كان تجديد إحدى اللجان مقدما. ويعين ممثلو الإدارة من قبل السلطة الوصية خلال الخمسة عشر (15) يوما الموالية لإعلان نتائج انتخاب ممثلي الموظفين في هذه اللجان، على أن يكون تعيين أعضاء لجان الموظفين لمدة ثلاث (3) سنوات يمكن تجديد عضويتهم.

ويترأس لجان الموظفين السلطة التي تنصب لديها، وتجتمع هذه اللجان بصفة ليست علنية مرتين (2) على الأقل في السنة باستدعاء من رئيسها أو بطلب كتابي من ثلث (3/1) أعضائها الدائمين على الأقل، ولا تصح مداولاتها إلا بحضور ثلاثة أرباع أعضائها (4/3)، فإذا كان العدد أقل من الثلث يستدعى الأعضاء من جديد في الثمانية أيام الموالية، وحينئذ يصبح اجتماعها بنصف عدد أعضائها. ويمكن الرجوع إلى اللجان المتساوية الأعضاء في جميع المسائل ذات الطابع الفردي المبينة فيما يلي: تمديد التكوين، الترقية في الدرجة أو الرتبة، الانتداب التلقائي والنقل الإجباري، الإحالة على الاستيداع

<sup>1</sup> المواد من 10 إلى 15 من المرسوم رقم 66-135 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بالعطل.

<sup>2</sup> المواد 3، 4، 5، 7، 8، 9، 11، 15، 19، من المرسوم 84-10 المؤرخ في 14 أكتوبر 1984 المتعلق بتحديد إختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية عدد 3 لسنة 1984.

لأسباب شخصية، العقوبات من الدرجة الثانية والثالثة، الجدول السنوي لحركة التنقلات، الإدراج في أحد أسلاك الانتداب.

وعليه للجان المتساوية الأعضاء دورا كبيرا في تسيير الحياة المهنية للموظفين وإضفاء طابع المشاركة الفعلية في القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية من جهة، ومشاركة بعض أعضائها في بعض اللجان الخاصة كما رأينا ذلك من جهة أخرى.

**2-2-2- لجان الطعن<sup>1</sup>:** حسب ما ورد في أحكام المرسوم 84-10 المشار إليه سابقا، تنشأ على مستوى كل قطاع وزاري ولدى كل وال لجنة طعن يرأسها الوزير أو ممثله أو الوالي أو ممثله، وللجان الطعن دورا كبيرا في تدعيم حماية وصيانة حقوق الموارد البشرية وتفاذي إجراءات من شأنها أن تعرقل مجرى حياتها المهنية وخصوصا بالنسبة للعقوبات التأديبية الأكثر خطورة.

ويتكون نصف عدد لجان الطعن من ممثلي الإدارة الذين يتم تعيينهم، والنصف الآخر من بين الموظفين الذين يعينون من بين الأعضاء المنتخبين في اللجان المتساوية الأعضاء، حيث يتراوح عدد ممثلي كل طرف بين خمسة (5) وسبعة (7) أعضاء، بمعنى أنه على مستوى الإدارة المركزية (الوزارة)، تتألف لجان الطعن من سبعة أعضاء يمثلون الإدارة وسبعة أعضاء آخرين يمثلون الموظفين، بينما على مستوى الولاية، تتألف لجان الطعن من خمسة أعضاء يمثلون الإدارة وخمسة أعضاء آخرين يمثلون الموظفين.

ويمكن للإدارة أو المعنيين أنفسهم أن يلجؤوا إلى لجان الطعن خلال أجل 15 يوما في حالة القرارات التأديبية التالية: التنزيل في الرتبة أو الدرجة، الإحالة على التقاعد الإجباري، التسريح مع بقاء حقوق المعاش، التسريح مع إلغاء حقوق المعاش. ويتعين في هذا الصدد على لجان الطعن أن تصدر قراراتها كتابة في أجل أقصاه ثلاثة (3) أشهر ابتداء من تاريخ رفع القضية إليها، وذلك قصد إبطال الآراء المتنازع فيها التي تصدرها اللجان المتساوية أو إثباتها أو تعديلها، على أن يكون للطعن المرفوع في الأجل المحدد أعلاه (15 يوما) أثر تعليق العقوبة الصادرة.

**2-2-3- اللجان التقنية المتساوية الأعضاء:** لقد نص القانون الأساسي للوظيفة العامة لسنة 1966 على تكوين هذه اللجان في الإدارات والمصالح والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، ورأي هذه اللجان استشاري، وتتشكل بنفس النمط الذي تشكل به اللجان المتساوية الأعضاء (لجان الموظفين)، أما عن اختصاصات هذه اللجان، فتختص بتنظيم المصالح وسيرها وخاصة المسائل الفنية والتدابير التي ترمي إلى تحديد الطرق التقنية للعمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المواد من 22 إلى 25 من المرسوم السابق.

<sup>2</sup> المادة 13 من الأمر 66-133 المشار إليه سابقا.

وعموما فإن الفارق الأساسي بين اللجان المتساوية الأعضاء واللجان التقنية هو في الاختصاص فقط، فبينما تختص الأولى بدراسة المسائل الإدارية ومشاكل الموظفين الفردية، تختص الثانية بالمسائل الفنية المحضة وكيفية تحسين المردودية كما وكيفا<sup>1</sup>.

**2-2-4- التمثيل النقابي:** لقد أصبحت الحقوق النقابية كغيرها من الحقوق المدنية والسياسية للمواطن في مختلف التشريعات والدساتير المقارنة، وذلك بفضل تضحيات ونضالات العمال، سيما بعد صدور الدستور الجزائري لسنة 1989، إلا أن الاعتراف بالحقوق النقابية على مستوى الوظيفة العامة تأخر كثيرا خلافا للوضع بالنسبة للعمال في القطاع الخاص، وذلك خشية استعمال الحق النقابي ضد مصلحة الدولة من جهة، والارتباط الوثيق بين الإضراب والعمل النقابي من جهة أخرى. ويعتبر واجب النقابة الأول هو الحفاظ والدفاع عن حقوق الفئة التي تمثلها وتحسين ظروفها، وحسب القانون 90-14 المؤرخ في 02 جويلية 1990، يمكن للموارد البشرية أن تؤسس تنظيما (فرعا) نقابيا داخل المؤسسة المستخدمة إذا كان له تمثيلا يعادل 20% على الأقل من العدد الكلي للموارد البشرية العاملة وفقا للنسب التالية: من 50 إلى 150 موظفا ممثل واحد، من 51 إلى 400 موظف ثلاثة ممثلين (3)، من 401 إلى 1000 موظف خمسة ممثلين (5)، من 1001 إلى 4000 موظف سبعة ممثلين (7)، من 4001 إلى 16000 موظف تسعة ممثلين (9)، وأكثر من 16000 موظف إحدى عشرة ممثلا (11)<sup>2</sup>. ويتمتع التنظيم (الفرع) النقابي التمثيلي في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما حسب القانون 90-14 السالف الذكر بالصلاحيات التالية:

- المشاركة في المفاوضات والإتفاقات الجامعية داخل المؤسسة؛
- المشاركة في الوقاية من الخلافات في العمل وتسويتها؛
- جمع أعضاء الفرع النقابي في الأماكن أو المحلات المتصلة بها خارج أوقات العمل واستثناء أثناء ساعات العمل إذا حصل اتفاق مع المستخدم؛
- إعلام الجماعات العمالية بواسطة النشرات النقابية أو عن طريق التعليق في الأماكن الملائمة المخصصة للفرع النقابي؛
- جمع الاشتراكات النقابية في أماكن العمل وتشجيع عمليات التكوين النقابي لصالح أعضائها.

<sup>1</sup> د. محمد أنس قاسم، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، مرجع سابق، ص، 99.  
<sup>2</sup> القانون 90-14 المؤرخ في 2 جويلية 1990 المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي، الجريدة الرسمية عدد 23 لسنة 1990.

## 2-3- الخدمات الاجتماعية:

حسب المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 15 ماي 1982، فإن الخدمات الاجتماعية هي جميع الأعمال أو الإنجازات التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة الموارد البشرية ماديا ومعنويا عن طريق تكملة لأجر الموظف في شكل خدمات في مجال الصحة والسكن والثقافة والتسلية وجميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف تحسين الحياة اليومية للموارد البشرية داخل المؤسسة أو خارجها بصفة عامة<sup>1</sup>.

وتعد الخدمات الاجتماعية التابعة للهيئة المستخدمة مكملة لأعمال الدولة والجماعات المحلية، ويتم التكفل بها تطبيقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما والتي يمكن القيام بها في المجالات التالية حسب المرسوم 82-179 السالف الذكر: المساعدات الاجتماعية، الخدمات الصحية، دور الأمومة وروضة الأطفال، الرياضة الجماهيرية، أنشطة الثقافة والتسلية والأنشطة الرامية إلى تنمية السياحة مثل الجولات والرحلات ومراكز الاستجمام والاصطياف والاستراحة العائلية... الخ، تعاقدية الإستهلاك، تسهيل إنشاء التعاونيات العقارية، منح القروض. وحسب المرسوم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982، يقوم على تسيير الخدمات الاجتماعية الموارد البشرية التابعة للمؤسسة المستخدمة بواسطة ممثليهم وفي إطار الهياكل المنشأة لهذا الغرض، حيث تنشأ على مستوى كل مؤسسة جهازا واحدا أو عند الإقتضاء عدة أجهزة تتولى تسيير الخدمات الاجتماعية تسمى بـ "لجنة الخدمات الاجتماعية"، والتي تتألف حسب عدد الموارد البشرية من خمسة إلى تسعة (5-9) أعضاء دائمين وإثنين إلى ثلاثة (2-3) إضافيين يعينون حسب الحالة من الهيئة النقابية أو من ممثلي الموارد البشرية المنتخبين، وهذا لمدة ثلاث سنوات، حيث تنتخب لجنة الخدمات الاجتماعية رئيسا لها ونائبا له ليخلفه في حالة وقوع مانع<sup>2</sup>.

وحسب أحكام المرسوم 82-303 السالف الذكر، تتولى لجنة الخدمات الاجتماعية التي تعقد جلسة عادية واحدة لكل شهر واستثنائية إذا دعت الضرورة ذلك القيام بما يلي: تعد برامج العمل الخاصة بالخدمات الاجتماعية، تتابع وتراقب تنفيذ هذه البرامج بواسطة مختلف الأجهزة المحدثة لهذا الغرض، تحصى الاحتياجات فيما يخص الخدمات الاجتماعية وتقرر نوع الأعمال الواجب القيام بها في هذا المجال وأهميتها، تعد مشروع البرنامج السنوي الخاص بالخدمات الاجتماعية، تعد جدولا للأولويات تبعا للوسائل الموجودة والإنجازات اللازمة وتسهر على احترام ذلك، تراقب وتقيم دوريا تنفيذ البرامج عن طريق هياكل التسيير المعنية وتتخذ عند الاقتضاء كل الإجراءات الملائمة للتنفيذ السليم

<sup>1</sup> المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 15 ماي 1982 المتعلق بالخدمات الاجتماعية.

<sup>2</sup> المرسوم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982، المتعلق بتحديد اختصاص لجنة الخدمات الاجتماعية وتنظيمها وعملها.

لهذا الغرض، تعد النظام الداخلي وتصادق عليه، تعد بالتعاون مع هياكل التسيير مشروع ميزانية التسيير حسب البرامج المقررة.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة المستخدمة تمول صندوق الخدمات الاجتماعية التابع لها بمساهمة سنوية تحسب على أساس نسبة 3% من كتلة الأجور الخام بما في ذلك العلاوات والتعويضات على اختلاف أنواعها اعتمادا على حسابات السنة المالية المنصرمة، على أن تدفع هذه المساهمة في حساب خاص يفتح لهذا الغرض باسم الهيئة المكلفة بتسيير الخدمات الاجتماعية.

## 2-4- التأمينات الاجتماعية:

وفقا لأحكام القانون 83-11 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، فإن نظام التأمينات الاجتماعية هو نظام يشمل بالحماية كافة الأشخاص العاملين فوق التراب الوطني، مهما كانت جنسيتهم مواطنين أم أجانب ومهما كانت طبيعة عملهم يدوي أم فكري، ومهما كانت مدة عملهم دائمة أم مؤقتة، ومهما كان القطاع الذي يعملون به عام أم خاص<sup>1</sup>، ويعتبر التأمين الاجتماعي أو الحماية الاجتماعية حقا كفه أيضا مرسوم 85-59 المشار إليه سابقا لكافة الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>2</sup>، وتشمل تغطية التأمينات الاجتماعية مجموعة من الحالات والأوضاع التي قد يتواجد بها العامل وهي:

**2-4-1- التأمين عن المرض:** وتشمل التكفل بالعامل أو بأخذ أفراد أسرته في حالة الإصابة ببعض الأمراض وكل ما تقتضيه متطلبات العناية والتكفل بالمريض إلى غاية شفائه النهائي<sup>3</sup>، إلى جانب حصول العامل الذي يضطره المرض إلى التوقف عن العمل بأمر من الطبيب المعالج على أجره جزئيا (أي 50% من أجره الصافي) بالنسبة للأسبوعين الأولين و100% ابتداء من الأسبوع الثالث إلى تاريخ شفاء العامل على أن لا تتجاوز المدة ثلاث سنوات وفق ما تحدده الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها<sup>4</sup>، بالإضافة إلى التكفل بتعويض مختلف المصاريف العلاجية العادية التي يدفعها العامل عند مرضه أو مرض أحد أفراد أسرته، بالنسبة للفحوص الطبية وشراء الأدوية، حيث يتكفل صندوق الضمان الاجتماعي بنسبة 80% من هذه المصاريف حسب الحالة، وأحيانا يكون التكفل بصفة كاملة<sup>5</sup>.

**2-4-2- التأمين عن الولادة:** ويشمل التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الحمل والوضع ومختلف تبعاته (الفحوص، الأدوية،... الخ)، ودفع الأجر الكامل للمدة التي تتوقف فيها المرأة العاملة

<sup>1</sup> المادة 6 من القانون 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، جريدة رسمية عدد 28 لسنة 1983.

<sup>2</sup> المادة 15 من المرسوم 85-59 المشار إليه سابقا.

<sup>3</sup> المادة 6 من القانون 83-11 المشار إليهما سابقا.

<sup>4</sup> المادتين 4 و 5 من القانون السابق.

<sup>5</sup> المواد 8، 9، 11، من نفس القانون السابق.

عن العمل بسبب الوضع<sup>1</sup>، وكما رأينا سابقاً، فإن للمرأة الموظفة الحق في عطلة أمومة بسبب الولادة تعادل 14 أسبوعاً.

**2-4-3- التأمين عن العجز:** ويشمل التكفل بالعامل الذي يصاب بعجز يمنع به بشكل نهائي عن الاستمرار في العمل، وهذا بتخصيص معاش دائم للعامل العاجز يمكنه من العيش دون حاجة للعمل أو للغير. ويقدر العجز والمعاش بالنظر إلى ما بقي من قدرة العامل المؤمن له على العمل أو حالته العامة وسنه وقواه البدنية والعقلية ومؤهلاته وتكوينه، على أن هذا الحق لا يستفاد منه إلا إذا كان العامل لم يبلغ سن التقاعد، وكذلك العامل الذي عمل مدة تمكنه من الاستفادة من التقاعد<sup>2</sup>.

**2-4-4- التأمين عن الوفاة:** ويخص هذا النوع من التأمين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفى (أي الورثة أو الشخص المعولين من قبله) من الاستفادة من منحة الوفاة المقدرة بأجرة سنة كاملة من العمل، على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفى والذي لا يجب أن يقل عن اثني عشر مرة (12) عن الأجر الوطني المضمون، على أن تدفع إلى مستحقيها دفعة واحدة<sup>3</sup>.

**2-4-5- التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية:** وتشتمل كافة الحوادث التي يمكن أن يتعرض لها العامل أثناء ممارسته أو أدائه لعمله أو نتيجة لذلك، سواء كان ذلك في مكان العمل أو خارجه، متى كان ذلك تطبيقاً لأمر صادر عن صاحب العمل، أو كما يحددها القانون 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 بأنها كل الحوادث التي تصدر عنها إصابات بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي طرأ أثناء علاقة العمل، بما في ذلك الحادث الذي يقع في الطريق التي يقطعها المؤمن أثناء ذهابه للعمل أو إيايه منه أياً كانت وسيلة النقل المستعملة<sup>4</sup>.

أما الأمراض المهنية، فهي تلك الأمراض الناتجة عن تفاعلات أو تسربات المواد والروائح أو ما شابهها والمسببة لأمراض التسمم والتعفن وبعض العلل التي يكون سببها مصدر مهني خاص<sup>5</sup>. وتقتضي طبيعة هذه الحوادث والأمراض التكفل التام بالعامل من قبل هيئات الضمان الاجتماعي نتيجة للتأمينات الاجتماعية المكتتبه له، حيث يترتب للعامل حق العلاج الكامل العادي والمتخصص، وإعادة التأهيل البدني والتكفل التام بكل المصاريف التي تقتضيها هذه العلاقات من أي نوع كانت، إلى جانب نفقات التنقل والإقامة في المؤسسات الإستشفائية، مهما كانت التكاليف اللازمة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> المواد من 23 إلى 30 من القانون السابق.

<sup>2</sup> المادتان 33، 34، والمواد من 36 إلى 46 من القانون السابق.

<sup>3</sup> المواد 47، 49، 67 من القانون السابق.

<sup>4</sup> المادة 2 والمواد من 5 إلى 12 من القانون 83-13 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل، الجريدة الرسمية عدد 28 لسنة 1983 السالفة الذكر.

<sup>5</sup> المادة 63 من القانون السابق.

<sup>6</sup> المواد 29 إلى 33 من القانون السابق.



**2-4-6- التقاعد:** من بين الحقوق الأساسية للعمال في التشريعات المقارنة يأتي الحق في التقاعد كنهاية طبيعية للحياة المهنية للعامل، وتأتي هذه النهاية كنتيجة طبيعية لبلوغ العامل سنا معينة تمكنه من وضع حد لحياته المهنية والتمتع ببقية حياته الخاصة. وحسب القانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983، فقد حدد المشرع الجزائري شروط الاستفادة من معاش التقاعد ببلوغ العامل سن التقاعد المحددة بـ 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء، وقضاء المدة القانونية في العمل اللازمة لحق التقاعد والمقدرة بـ 15 سنة، إلى جانب وجوب دفع الأقساط اللازمة من الاشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي بصورة منتظمة طوال مدة العمل، ويحتوي معاش التقاعد على ما يلي<sup>1</sup>:

- معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العامل نفسه يضاف له زيادة على الزوج المكفول؛
- معاش منقول إلى الزوج الباقي على قيد الحياة ومعاش إلى الأبناء القصر (أي الأبناء القصر للمتقاعد المتوفى)، ومعاشا للأصول (الأب والأم).

وما تجدر الإشارة إليه أن قانون التقاعد لسنة 1983 قد تم تعديله في ماي 1997 لجعله أكثر مرونة واستجابة للمستجدات الاقتصادية والاجتماعية، حيث ألغى شرط السن المحددة بـ 60 سنة بالنسبة للرجال و 55 سنة بالنسبة للنساء، إذا كان العامل قد عمل مدة معينة نتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي تعادل 32 سنة على الأقل ولو كان ذلك قبل أن يبلغ سن الستون في الحصول على تقاعد كلي. كما يمكن للعمال البالغين الخمسين (50) سنة فأكثر بالنسبة للرجال و 45 سنة فأكثر بالنسبة للنساء والذين يثبتون فترة عمل نتج عنها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي لمدة 20 سنة على الأقل، أن يطلبوا الاستفادة من معاش تقاعد نسبي<sup>2</sup>.

ونشير إلى أن العامل لا يستفيد من التأمينات الاجتماعية إذا لم يساهم في تمويل خدماتها، إذ يلزمه القانون بدفع اشتراك شهري يقتطع من المنبع بمناسبة دفع الأجر من قبل صاحب العمل، بمعنى أن الانتساب إلى التأمينات الاجتماعية بمختلف أنواعها ومجالاتها أمر إجباري على كل عامل وكل مستخدم، أي أنه إلزام قانوني يعتبر من قبيل النظام العام<sup>3</sup>.

وينبغي أن نشير في نهاية هذا الفصل إلى أن المديرية العامة للوظيفة العمومية، واستنادا للتعليمية رقم 04 المؤرخة في 08 جانفي 1996<sup>4</sup>، أقرت أهمية تدقيق تسيير الموارد البشرية، حيث ألزم كافة مفتشيات الوظيفة العامة بإجراء عمليات تدقيق تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات

<sup>1</sup> المواد 4، 5 من القانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية عدد 28 لسنة 1983 السالفة الذكر.

<sup>2</sup> المادة 2 من الأمر 97-13 المؤرخ في 01 ماي 1997 المعدل للقانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية عدد 38 لسنة 1997، المعدلة للمادة 6 من القانون 83-12.

<sup>3</sup> المواد 8 من 16 و المواد من 23 إلى 45 من القانون 83-14 المؤرخ في 23 جويلية 1983 المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية عدد 28 لسنة 1983 السالفة الذكر.

<sup>4</sup> التعليمية رقم 04/ م.ع. م.ع.و.ع. المؤرخة في 08 جانفي 1996 المتعلقة بدليل منهجي لتدقيق تسيير الموارد البشرية.



والإدارات العمومية، لأنها تضمن فعالية أنظمة الرقابة وتسمح بتحسين وسائل إدارة التسيير بمنظور ديناميكي ومحدد. وينقسم تدقيق تسيير الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام: التدقيق الخاص بالتنظيم (l'audit de régularité)، تدقيق المطابقة (l'audit de conformité) وتدقيق الفعالية (l'audit d'efficacité)، وهذا حسب ما ورد في ملحق التعليمات السالفة الذكر، وفي سبيل تفعيل هذه التقنية، أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية دليلاً منهجياً لتدقيق تسيير الموارد البشرية، يشكل إطار توجيهي للقائمين بالعملية<sup>1</sup> (السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية).

ويعتبر إجراء التدقيق في هذا المجال استجابة لإجراء عملية المراقبة اللاحقة المقررة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية والمستحدثة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم 95-126 المشار إليه سابقاً، حيث يشكل هذا المخطط أداة قياس وتقييم تسيير الموارد البشرية وسجل مراقبة ملائمة القرارات الفردية للتسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين. ويسمح تدقيق تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية بتقييم المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية وتحسين استخدامها وتقدير درجة تحقيق مخطط التسيير السنوي مقارنة بالتوقعات والتحقق من مدى ملائمة القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين، وبالتالي الوقوف على العراقيل وتحديد أسبابها وإيجاد الحلول لها، وذلك بغية تطوير وتزويد القوانين التي تحدد مسار الحياة المهنية للموظفين في الدولة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم 05 المتعلق بالدليل المنهجي لتدقيق تسيير الموارد البشرية.

<sup>2</sup> مرشد مخطط التسيير للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 100-108.

### ملخص عام

يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، وتتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة، حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية مستندة إلى نظم متطورة لنظم المعلومات تضمن التكيف والتغيرات السريعة للبيئة. وبالتالي أصبح للموارد البشرية مكانة مرموقة في المؤسسات الحديثة باعتبارها شريك عمل استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية والقيمة المضافة، الأمر الذي يوجب بالضرورة وضع سياسات تضمن التسيير الأمثل للموارد البشرية.

تشير سياسات تسيير الموارد البشرية إلى مجموعة المبادئ التي تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية العاملة بها وتختلف هذه السياسات طبعاً من مؤسسة لأخرى، كما توجد لها عدة تقسيمات، غير أن الاختلاف بين هذه التقسيمات هو اختلاف شكلي فقط ويبقى وأن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية. وقد اعتمدنا التقسيم الذي يأخذ بـسياسات تسيير الموارد البشرية بكونها سياسات استقدام للموارد البشرية، تحفيزها، تنميتها، ثم صيانتها أو المحافظة عليها.

فتمكن سياسة الاستقدام من حصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، الأمر الذي يوجب القيام بتحليل وتوصيف دقيق للوظائف بقصد الوقوف على مميزاتها وخصائصها ومتطلبات شغلها والقيام بمهامها، ثم إجراء تخطيط للموارد البشرية يمكن المؤسسة من تحديد الانحرافات الكمية والنوعية من القوى العاملة خلال فترة زمنية مستقبلية ثم تحديد أساليب معالجتها، ويعتبر التوظيف إحدى هذه الأساليب الذي يمكن المؤسسة من سد احتياجاتها من الموارد البشرية عن طريق استقطاب واختيار أحسن الأفراد الملائمين بهدف وضع الرجل المناسب في المنصب المناسب؛ أما سياسة تحفيز الموارد البشرية فتهدف إلى جعل كل عامل يبذل جهداً مستمراً وبالكمية والكيفية التي تمكنه من أداء مهامه على أحسن ما يرام وفي أحسن الظروف وبرضا كبير، بالقدر الذي يمكن من تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على السواء، وذلك عن طريق تقييم أداء القوى العاملة استناداً لمعايير موضوعية، ثم تصميم أنظمة تحفيز مرنة وفقاً لنتائج تقييم الأداء والوظائف؛ بالقدر الذي يضفي صفة العدالة في سياسة التحفيز المتبعة من طرف المؤسسة؛

في حين تمكن سياسة تنمية الموارد البشرية المؤسسة من ضمان متابعة الأفراد من وقت التحاقهم بالعمل إلى غاية انفصالهم عنه، وذلك عن طريق تكوين الأفراد وتدعيم قدراتهم ومهاراتهم بالقدر الذي يمكن من أداء المهام بطريقة أفضل، وضمان تعاون الإدارة مع الأفراد في سبيل تطوير مستقبلهم الوظيفي بالقدر الذي يضمن الملاءمة المستمرة لقدرات وطموحات الأفراد مع الواقع العملي وذلك في ظل توفيق جيد لأهداف المؤسسة والأفراد؛

كما تسعى المؤسسات إلى ضمان المحافظة على مواردها البشرية والإبقاء عليها وضمان حقوقها، وذلك عن طريق السهر على أمن وسلامة العاملين لديها بإتباع برامج خاصة بالأمن و السلامة المهنية، ومنح العطل المختلفة وفترات الراحة بغرض تجديد طاقات مواردها البشرية وجهدها وقوتها، إضافة إلى تقديم خدمات اجتماعية وضمان تأمين العاملين لديها ضد الخاطر المحتملة التي تعيقهم بصفة مؤقتة أو دائمة عن الكسب، مع أقرار حق مشاركة العمال الإدارة عن طريق ممثليهم في التسيير.

ويبقى في الأخير على إدارة الموارد البشرية التقييم والمراجعة المستمرة لسياساتها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، قصد الوقوف على الانحرافات المسجلة في الوقت المناسب ومعالجتها بالقدر الذي يمكن من ضمان تحقيق أهداف الموارد البشرية والمؤسسة على السواء.

## قائمة المراجع والاحالات

- 1- التعليمية الوزارية المشتركة رقم 253 المؤرخة في 27 يوليو 1999 المتعلقة بالمهام المشتركة بين المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للوظيفة العمومية في مجال إعداد مخططات التكوين.
- 2- أحمد عبد الراشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص، 317.
- 3- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري: علاقة العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزء الثاني، 2002، ص، 128.
- 4- إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية، حالة الموظف العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة، الجزائر، 2000-2001، ص ص، 178-181.
- 5- التعليمية الوزارية المشتركة رقم 06 المؤرخة في 10 جوان 2003 المعدلة والمتممة للتعليمية الوزارية المشتركة رقم 01 / أ خ و / 99 المؤرخة في 21 مارس 1999، المتعلقة بكيفيات تنظيم وإجراء المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.
- 6- التعليمية رقم / 01 م.ع.م.ع.و.ع / المؤرخة في 06 جوان 1998 السالفة الذكر.
- 7- التعليمية رقم 01 م.ع.م.ع.و.ع / المؤرخة في 06 جوان 1998 المتعلقة بالمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- 8- التعليمية رقم 02 / م ع و ع / المؤرخة في 07 أبريل 1990 المتعلقة بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.
- 9- التعليمية رقم 04 / م ع. م.ع.و.ع / المؤرخة في 08 جانفي 1996 المتعلقة بدليل منهجي لتدقيق تسيير الموارد البشرية.
- 10- التعليمية الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 23 ماي 2000 المتعلقة بطرق وكيفيات التوظيف، المعدلة والمتممة للتعليمية الوزارية المشتركة رقم 1 المؤرخة في 21 مارس 1999 المتعلقة بنفس الغرض
- 11- التعليمية الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإعداد، تحويل، وتجديد المناصب المالية.
- 12- التعليمية الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28/05/1995 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة.
- 13- السعيد مقدم، إعادة تكيف نظام مراقبة المشروعية في قطاع التوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 2-1995، ص ص، 7-9.
- 14- القانون 70-86 المؤرخ في 15-12-1970 المتعلق بالجنسية.
- 15- القرار المؤرخ في 13 أوت، 1997 المتعلق بالمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم وإجراء الامتحانات والمسابقات.
- 16- المادة 07 من المرسوم التنفيذي 89-224 المؤرخ في 05-12-1989 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة، المعدلة والمتممة.

- 17- المادة 1 من المرسوم التنفيذي رقم 03-336 المؤرخ في 15 أكتوبر 2003 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 90-194 المؤرخ في 23 يونيو 1990 الذي يحدد علاوة المردودية الممنوحة للعمال التابعين لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية.
- 18- المادة 16 من المرسوم 95-293 المؤرخ 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.
- 19- المادة 2 من الأمر 97-13 المؤرخ في 01 ماي 1997 المعدل للقانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية عدد 38 لسنة 1997، المعدلة للمادة 6 من القانون 83-12.
- 20- المادة 27 من المرسوم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية عدد 16 لسنة 1996.
- 21- المادة 3 من المرسوم 95-126 السالف الذكر.
- 22- المادة 6 من القانون 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، جريدة رسمية عدد 28 لسنة 1983.
- 23- المادة 8 من الأمر رقم 74-103 المؤرخ في 15-11-1974، المتضمن قانون الخدمة الوطنية.
- 24- المادتين 2، 3، من القانون 81-08 المؤرخ في 27 جوان 1984 المتعلق بالعطل السنوية.
- 25- المرجع السابق، ص، 37.
- 26- المرسوم 81-114 المؤرخ في 06 جوان 1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية، الذي يعدل ويتمم المرسوم 66-145 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين.
- 27- المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الجريدة الرسمية عدد 26 لسنة 1995.
- 28- المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 15 ماي 1982 المتعلق بالخدمات الاجتماعية.
- 29- المنشور رقم 02 /م.ع.و.ع/ المؤرخ في 15 أكتوبر 1991 المتعلق بالتوظيف عن طريق التعاقد.
- 30- المواد 4، 5 من القانون 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد، الجريدة الرسمية عدد 28 لسنة 1983 السالفة الذكر.
- 31- المواد من 10 إلى 15 من المرسوم رقم 66-135 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بالعطل.
- 32- المواد من 61 إلى 73 من الرسوم 82-302 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982 المتعلق بكيفيات تطبيق الأحكام الخاصة بعلاقات العمل الفردية.
- 33- أنظر الملحق رقم 04 المتعلق بمضمون مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- 34- بخوش الصديق، الإدارة الاستراتيجية للتكوين، مجلة علوم إنسانية، مرجع سابق، عبر موقع الأنترنيت:
- 35- تعليمة رقم 240 م/ع/م ع و ع/ مؤرخة في 27 ماي 1995، تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 95-126 السابق الذكر.
- 36- تعليمة رقم 240 م/ع/م ع و ع/ مؤرخة في 27 ماي 1995 المشار إليها سابقا.

- 37- حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1980، ص ص، 327-334.
- 38- خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر، دون سنة نشر، ص، 10.
- 39- د. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص، 23-24.
- 40- د. جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص، 332.
- 41- د. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص، 57-58.
- 42- د. سعاد نائف برونوطي، الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص، 16.
- 43- د. صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص، 127-128.
- 44- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص، 124-126.
- 45- د. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994، ص، 159-160.
- 46- د. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص، 28.
- 47- د. محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة حلب، دمشق، 1980، ص، 21 - 22.
- 48- د. محمد أنس قاسم، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع الجزائري، مرجع سابق، ص، 59-60.
- 49- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص، 36.
- 50- د. نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة، العدد 27، مارس 2006، عبر موقع الانترنت [www.uluminsania.net/b86.htm](http://www.uluminsania.net/b86.htm); utiliser le 20/03/2006 à 10:53, taille: 424 K.O
- 51- د. نصر الدين عشوي، موقع أنترنيت، مرجع سابق.
- 52- كزعي إسماعيل، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مداخلة في الملتقى التونسي الجزائري حول الوظيفة العمومية السالف الذكر،
- 53- مجموعة إدارة الموارد البشرية، الإدارة، موقع انترنيت، [www.Mawarid-hr.com](http://www.Mawarid-hr.com) ، آخر تعديل 11.08.2005، استعمل في 20.03.2006 على 13:36، الحجم 73.5 K.O
- 54- محمد شرنون، سياسة ومنظومة التكوين في الوظيفة العمومية، مداخلة في الملتقى التونسي الجزائري حول الوظيفة العامة المشار إليه سابقا، ص 4.

- 55- محمد عبد الله، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة، دون سنة نشر، ص ص، 8-11.
- 56- محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 22.
- 57- محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثالثة، 1994، ص ص، 127-132.
- 58- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981، ص 28.
- 59- محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين ببيئر خاد، الجزائر، 2001، ص 10.
- 60- مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية، تهامة، جدة، الطبعة 1، 1981، ص 69.
- 61- مسوس زينب، سياسة تكوين الموظف الإداري في التشريع الجزائري، شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 77-78.
- 62- هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 14.
- 63- - مرشد مخطط التسيير للموارد البشرية، مجموع النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجزائر، 1995، ص ص، 73-79.
- 64- إدريس سمير، الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998، ص 08.
- 65- القانون 90-14 المؤرخ في 2 جيلية 1990 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي ، الجريدة الرسمية عدد 23 لسنة 1990.
- 66- المادة 01 من المرسوم 66-144 المؤرخ في 2/6/1966 المتعلق بشروط اللياقة البدنية للقبول في الوظائف العمومية وتنظيم اللجان الطبية.
- 67- المادة 151 من المرسوم التشريعي 93-01 المؤرخ في 19/01/1993 المتضمن قانون المالية لسنة 1993.
- 68- المادة 78 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية رقم 46 لسنة 2006.
- 69- المرسوم 82-303 المؤرخ في 11 سبتمبر 1982، المتعلق بتحديد اختصاص لجنة الخدمات الاجتماعية وتنظيمها وعملها.
- 70- المواد 3،4،5،7،8،9،11،15،19، من المرسوم 84-10 المؤرخ في 14 أكتوبر 1984 المتعلق بتحديد إختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها، الجريدة الرسمية عدد 3 لسنة 1984.
- 71- أنظر الملحق رقم 2، مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

- 72- بديسي فهيمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 2، 2004، ص، 226.
- 73- بوشريية محمد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002-2003، ص، 51.
- 74- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص، 54.
- 75- جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، 56-58.
- 76- د. العربي، دخموش، نظرية الاستراتيجيات الدولية، جامعة التكوين المتواصل، قسنطينة، 2003/2004، عبر موقع الانترنت:
- 77- د. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص، 24.
- 78- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص، 106-107.
- 79- د. عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف وآخرون، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص، 57.
- 80- د. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص، 10.
- 81- د. محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص، 134.
- 82- د. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص، 71-77.
- 83- د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص، 13-15.
- 84- رواية محمد حسن، الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص، 13.
- 85- رواية محمد حسن، 1999، مرجع سابق، ص، 345 - 346.
- 86- رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص، 159.
- 87- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، طبعة 3، 1980، ص، 279.
- 88- عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص، 50.
- 89- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص، 29.
- 90- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص، 37-39.



- 91- Ahmed Rahmani, L'évaluation du personnel dans la fonction publique: de la notation à l'évaluation du potentiel, In "IDARA", revue de l'E.N.A, édition du centre de documentation et de recherches administratives, Alger, 1993-2, pp, 10-13.
- 92- Alain Meignant, Manager la formation, édition liaison, Paris, PP, 319-321.
- 93- Bessayer des Horts C-H, la GRH est elle créatrice de valeur? Une application au de e-RH, In "revue de gestion des ressources humaines", n°= 46, 2002, PP, 2-5.
- 94- Bruno Legrix de la salle, Recruter ses collaborateurs, In "Tours DRH", ouvrage collectif sous la direction de J.M. Peretti, édition d'organisation, 2ème édition, Paris, 2002, P, 65-66.
- 95- Charles- Henri Dumon, Recruter les meilleurs, Edition d'organisation, Paris, 2005, PP, 97-100.
- 96- Christian Ronssau, Recruter des dirigeants et des cadres expérimentés, In "tous DRH", Op, Cit, P,77-78.
- 97- D.P Lepack et S. A. Snell, Virtual HR: strategic Human resource in the 21st century, in "human resource management review", vol 8,N3? 1998, PP, 215-220.
- 98- F. Wacheux, le défi de la FRH dans un environnement de création de Valeur actionariale, In "les défis du management, M. Kalika", édition liaison, Paris, 2002, PP, 93-105.
- 99- F.Laval, GRH et NTIC: enjeux et perspectives, In "revue Française de gestion", n°= 129, 2000 ,
- 100- Georges Trepo et Nathalie Estellat, l'appréciation du personnel: Mirage ou oasis?, édition d'organisation, Paris, 2002, P, 32-33.
- 101- J. M. Peretti, gestion du personnel, édition vuibert, Paris, 1983, P, 7-8.
- 102- J. M. Peretti, Ressources humaines, édition vuibert, Paris, 2000, P,40.
- 103- LAKHDAR SEKIOU, gestion des ressources humaines, les éditions d'organisations, PARIS, 1980 ,P,4.
- 104- P. Candau, Audit social, édition vuibert, Paris, 1985, P, 177.
- 105- Pierre.Romelaer, gestion des ressources humaines, édition Armand colin, Paris, 1993, P, 144.
- 106- Robert Reix, système d'information et Management des organisations, édition Vuibert, 4ème édition,paris, 2002, P, 127 -128– 129 -167-168 .
- 107- Shimon.L.Dolan, Tania Saba et All, gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles, pearson éducation, 3 ème édition, Montréal, 2003, P, 171.
- 108- Wikipédia, Recrutement, [http:// fr.wikipedia.org/wiki/recrutement](http://fr.wikipedia.org/wiki/recrutement), D. D.M: 05/06/2006 à 21h52, Taille 24.4 K.O

- 109- wikipédia, système d'information de gestion des ressources humaines,  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/syst%c3%a8me\\_information-de-gestion-des-ressources-humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/syst%c3%a8me_information-de-gestion-des-ressources-humaines)  
D.M:02/03/2006 à 23:54,Taille: 24.9 K.O
- 110- [http://www.Ufc.dz.com/cours-DREL/3eme% 20 DREL/envoi1.doc](http://www.Ufc.dz.com/cours-DREL/3eme%20DREL/envoi1.doc) , PP, 80-90.
- 111- Wikipédia, stratégie, <http://fr.wikipedia.org/wiki/strat%C3%A9gie>, modification 28-03-2006, Taille 127 K.O , [www.Ulum.nl/b90.htm](http://www.Ulum.nl/b90.htm), taille 244 K.O, exploiter le : 10.06.2006 à 21h:30.
- 112- Wikipédia (l'encyclopédie libre), gestion, site Internet:  
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion>. Dernier modification: 31.03.2003 à 10:33, utilisé le: 29.03.2006, taille: 14.5 K.O