



أي تسيير للموارد البشرية

في الوظيف العمومي الجزائري ؟

دراسة حالة :

قطاع الصحة العمومية

مديرية الصحة و السكان - سيدي بلعباس.

مذكرة عمل مقدمة ضمن متطلبات

نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف :

أ. د بندي عبد الله عبد السلام.

من إعداد الطالب

مزبان التاج

السادة أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا.	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلمقدم مصطفى	1
مشرفا.	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بندي عبد الله عبد السلام	2
ممتحنا.	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. بوهنة علي	3
ممتحنا.	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. طاولي مصطفى	4
ممتحنا.	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. كرزابي عبد اللطيف	5

الإهداء:

إلى والدي المحنون أطل الله في عمرها .

إلى مروح والدي الذي يستحيل أن أردد له الجميل وأدعوله بالرحمة

والمغفرة .

إلى نتائج العمر وأمل المستقبل نهال وفزلات فاطمة الزهراء .

إلى نروجتى التى أعانتنى على مصاعب الحياة وهى نعم الرفيق .

إلى جميع أفراد عائلتى أخى وأخواتى وأولادهم .

إلى جميع زملاء فى الدراسة .

الطالب ت. مزيان



كلمة شكر و عرفان لا بد منها

.....أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام
الذي أشرف على هذه المذكرة، وكذا إلى كافة أساتذتي في
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان على مساعدتهم
وتوجيههم، دون أن أنسى الأستاذ شليل عبد اللطيف و نرملاتي، ابن أحمد
عبد القادر، بومدين محمد، معلاش عبد الرزاق و مساهل عبد الرحمان.

.....وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد .

الطالبت. مزيان



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم انفعني بما علمتني

وعلمي ما ينفعني

وزدني علما.



خطة البحث

المقدمة العامة

الفصل الأول : دراسة حالة الوظيف العمومي الجزائري.

- المبحث الأول : التعريف بالوظيفة العمومي الجزائري.
- المبحث الثاني : المخطط السنوي للتسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط التكوين.
- المبحث الثالث : كفاءات استغلال المناصب المالية.
- المبحث الرابع : آفاق الوظيفة العمومية مستقبلا على ضوء القانون الأساسي لسنة 2006.

الفصل الثاني : بحث و استقطاب الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

- المبحث الأول : البحث و الاستقطاب للموارد البشرية.
- المبحث الثاني : الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف.
- المبحث الثالث : خطوات إعداد مخطط تقدير الموارد البشرية.
- المبحث الرابع : سياسة التحفيز.

الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس.

- المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المديرية و مهامها.
- المبحث الثاني : التنظيم الهيكلي لمديرية الصحة و السكان.
- المبحث الثالث : علاقات مديرية الصحة و السكان بالهيكل الصحية بالولاية.
- المبحث الرابع : علاقة مديرية الصحة و السكان بالقطاع الخاص للصحة.
- المبحث الخامس : تنظيم إدارة الموارد البشرية لمديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس.

الخاتمة العامة

آفاق البحث

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
1	المقدمة.
8	<u>الفصل الأول : دراسة حالة الوظيف العمومي الجزائري.</u>
9	مقدمة الفصل الأول.
10	المبحث الأول : التعريف بالوظيفة العمومي.
11	المطلب الأول : نشأة و تطور مؤسسة الوظيفة العمومي في الجزائر.
11	الفرع الأول : مراحل الوظيفة العمومي الجزائري.
13	الفرع الثاني : أسلاك الوظيفة العمومية.
14	المطلب الثاني : مكانة الوظيفة العمومية.
17	المطلب الثالث : تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومي الجزائري.
19	الفرع الأول : خصائص و مميزات التوظيف.
20	الفرع الثاني : الرقابة القبليّة.
21	الفرع الثالث : الرقابة البعديّة.
22	المبحث الثاني : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
23	المطلب الأول : شروط إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
23	الفرع الأول : مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
24	الفرع الثاني : كيفية إنجاز المخطط السنوي.
24	المطلب الثاني : الجزء الأول من المخطط .
31	المطلب الثالث : الجزء الثاني من المخطط.
37	المبحث الثالث : كيفية استغلال المناصب المالية .
42	المطلب الأول : التوظيف الخارجي .
47	المطلب الثاني : التوظيف الداخلي .
51	فرع وحيد : توصيات و اقتراحات .
52	المطلب الثالث : مزايا و عيوب مخطط التسيير التقديري .
52	الفرع الأول : مزايا مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية .
52	الفرع الثاني : عيوب مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية .
54	المطلب الرابع : حصيلة الشغل .
59	المطلب الخامس : مخطط التكوين .
60	الفرع الأول : التعريف بمخطط التكوين و مضمونه .
62	الفرع الثاني : خطوات و مراحل إعداد مخطط التكوين .
65	الفرع الثالث : مزايا و عيوب مخطط التكوين .
69	المبحث الثالث : الآفاق المستقبلية للوظيفة العمومية.
70	المطلب الأول : التصور المستقبلي للإطار القانوني للوظيفة العامة.
71	الفرع الأول : عصنة أنماط تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية.
72	الفرع الثاني : تكييف دور و أسلوب رقابة الوظيفة العمومي مع المتطلبات الجديدة للبلاد.
74	المبحث الرابع : آفاق الوظيفة العمومية مستقبلا على ضوء قانون 2006.
75	المطلب الأول : آفاق الوظيفة العمومية على ضوء تحديد المشكلة .
78	المطلب الثاني : النظرة الجديدة لتصنيف الموظفين .
80	المطلب الثالث : الضمانات و حقوق الموظف و واجباته .

فهرس المواضيع (تابع)

الصفحة	الموضوع
80	الفرع الأول : الضمانات .
81	الفرع الثاني : واجبات الموظف .
82	المطلب الرابع : هيئات الوظيفة العمومية .
83	الفرع الأول : الهيكل المركزي للوظيفة العمومية .
83	الفرع الثاني : المجلس الأعلى للوظيفة العمومية .
84	الفرع الثالث : هيئات مشاركة الموظفين .
86	الفرع الرابع : اقتراحات و توصيات المبحث .
87	خاتمة الفصل الأول .
90	<u>الفصل الثاني : بحث و استقطاب الموارد البشرية.</u>
95	المبحث الأول : البحث و الاستقطاب للموارد البشرية .
95	المطلب الأول : تحليل وضعيات العمل كأداة لتسيير الوظيفة.
96	الفرع الأول : منصب العمل الوظيفة و المهنة.
98	الفرع الثاني : مفاهيم تحليل المنصب .
100	الفرع الثالث : نتائج توصيف الوظائف .
101	الفرع الرابع : الإطار القانوني لمنصب العمل حسب تشريع الوظيف العمومي.
104	الفرع الخامس : كيفية مباشرة عملية تحليل المناصب.
104	المطلب الثاني : عمليات تحليل مناصب العمل .
107	المطلب الثالث : تنمية الموارد البشرية باستعمال تحليل منصب العمل.
108	المبحث الثاني : الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف .
110	المطلب الأول : تقييد الإدارة باحترام نسب محددة في اختيار نمط التوظيف .
114	المطلب الثاني : التوظيف على أساس الكفاءات.
115	المطلب الثالث : تحليل المناصب كأداة للتكوين .
115	الفرع الأول : غياب النظرة التقديرية لإعداد مخطط التكوين.
118	الفرع الثاني : منصب العمل كأداة لاحتياجات التكوين .
119	الفرع الثالث : تحليل منصب العمل كأداة للتقييم.
119	الفرع الرابع : التنقيط على أساس معايير غير موضوعية.
122	المبحث الثالث : خطوات إعداد مخطط تقدير الموارد البشرية.
128	المبحث الرابع : سياسة التحفيز.
129	المطلب الأول : مفهوم التحفيز .
136	المطلب الثاني : أهمية التحفيز و أهدافه.
138	المطلب الثالث : إجراءات التحفيز و شروطه.
144	خاتمة الفصل الثاني .
145	<u>الفصل الثالث : نظرة عامة حول مديرية الصحة و السكان للولاية.</u>
153	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المديرية و مهامها.
153	المطلب الأول : التطور التاريخي للمديرية.
154	المطلب الثاني : المهام الأساسية للمديرية.

فهرس المواضيع (تابع)

الصفحة	الموضوع
156	المبحث الثاني : التنظيم الهيكلي لمديرية الصحة و السكان.
158	المطلب الأول : مديرية الصحة و السكان للولاية.
159	المطلب الثاني : المصالح ذات الطابع الإداري.
161	المطلب الثالث : المصالح ذات الطابع التقني.
164	المبحث الثالث : علاقة مديرية الصحة و السكان بالهيكل الصحية بالولاية.
165	المطلب الأول : علاقة مديرية الصحة و السكان بالقطاعات الصحية.
165	المطلب الثاني : وصاية المديرية على القطاعات الصحية.
167	المطلب الثالث : تقييم وصاية المديرية على القطاعات الصحية.
168	المبحث الرابع : علاقة مديرية الصحة و السكان بالقطاع الخاص للصحة.
168	المطلب الأول : ماهية القطاع الخاص للصحة.
169	الفرع الأول : التشريعات و التنظيمات المنظمة للقطاع الخاص للصحة.
170	الفرع الثاني : اندماج القطاع الخاص في المنظومة الصحية و تطوره.
171	المطلب الثاني : طبيعة العلاقة بين مديرية الصحة و السكان و القطاع الخاص للصحة.
172	المطلب الثالث : مدى خضوع القطاع الخاص للصحة لوصاية مديرية الصحة و السكان.
173	المبحث الخامس : تنظيم إدارة الموارد البشرية لمديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس.
173	المطلب الأول : أهمية الموارد البشرية.
175	الفرع الأول : الهياكل القاعدية من خلال الإحصائيات.
177	الفرع الثاني : تعداد المستخدمين.
178	الفرع الثالث : تعداد المستخدمين في مديرية الصحة و السكان و القطاع الخاص.
180	المطلب الثاني : إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
181	الفرع الأول : المؤسسات العمومية الاستشفائية.
182	الفرع الثاني : المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.
183	الفرع الثالث : الخريطة الجديدة لمديرية الصحة و السكان.
184	خلاصة الفصل الثالث.
189	الخلاصة العامة.
192	آفاق البحث.
195	الملاحق.
239	المراجع.

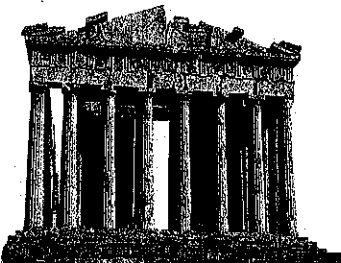
فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع
15	جدول رقم 01 : خاص بتعداد الموظفين إلى غاية 2005/12/31.
17	جدول رقم 02 : حصيلة التشغيل في الوظيف العمومي لسنتي 1987 - 1997.
33	جدول رقم 03 : يتعلق بنسب و أنماط التوظيف.
66	جدول رقم 04 : يبين إيجابيات و سلبيات التكوين داخل و خارج مكان العمل.
186	جدول رقم 05 : يتعلق بمقارنة تشكيلية بين هيئتين للمداولة في القطاعات الصحية بين تنظيم سنوات 1981 ، 1997 و 2007

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع
38	شكل رقم (1) : تخطيط الموارد البشرية لتحديد العجز و الفائض منها
46	شكل رقم (2) : مخطط مصغر يوضح مراحل التوظيف.
50	شكل رقم (3) : بين مزاي و عيوب المصادر الداخلية و الخارجية لاستقطاب اليد العاملة.
63	شكل رقم (4) : استراتيجية التكوين في المرفق العمومي الجزائري.
109	شكل رقم (5) : بين خطط العمل المتبعة في الظروف المختلفة للعرض و الطلب.
127	شكل رقم (6) : مراحل تخطيط القوى العاملة.
133	شكل رقم (7) : هرم الحاجات الإنسانية "لماسلو"
140	شكل رقم (8) : أنواع الحوافز.
149-148	شكل رقم (9) : يوضح هياكل وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات.
157	شكل رقم (10) : يوضح هياكل مديرية الصحة و السكان.
185	شكل رقم (11) : بين الشكل التنظيمي للنظام الصحي الحالي.
188	شكل رقم (12) : بين التنظيم الهيكلي للتقسيم الإداري الجديد لولاية سيدي بلعباس على ضوء تنظيم سنة 2007.

مقدمة عامة



المقدمة :

لقد اكتسب موضوع تسيير الموارد البشرية أهمية فائقة في المجتمعات الحديثة أكثر مما كان عليه في العصور الماضية و يعود ذلك إلى تضافر عدة عوامل في طبيعتها طبيعة الإشكالية التي يطرحها العنصر البشري، سواء داخل المنظمة بصفة عامة أو داخل الإدارة العمومية بصفة خاصة. فخلافا لمجموعة من الآراء، فإن إدارة العنصر البشري تشكل إحدى الدعائم الأساسية في تحديد مستويات الأداء.

و قد كان مفهوم تسيير الموارد البشرية تحديا جديدا للإدارة نظرا لطبيعتها الديناميكية التي تتحللها قوى تنظيمية عديدة ممثلة في مختلف التنظيمات.

و يقصد بتسيير الموارد البشرية مجموعة من الآليات التي بواسطتها يمكن تطوير قدرات الموارد البشرية التي يجب الاعتماد عليها لتنظيم العمل، ذلك من أجل بلوغ الأهداف المتوخاة من هذه الإدارة كما أن تسيير الموارد البشرية يحتل في الوقت الراهن مكانة استراتيجية لتطوير الإدارة، و يحتل هذا التسيير كذلك مكانة جد مهمة داخل حقل التسيير العام للدوليب الدولة. وذلك ارتباطا بنوعية هذه الموارد من جهة، و تعقيد مختلف الأنماط من جهة أخرى، حيث العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لمسلسل التسيير.

إن أول تجربة لقاعدة مختلف المعاني و المفاهيم و التصورات المجردة المستعملة في هذا البحث تصطدم بمنهجية المقاربة لمفهوم تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العامة.

لكن السؤال الذي يجب طرحه أولا هو هل التسيير علم أو فن؟

في سياق الإجابة عن هذا الأشكال، لا يقدم الفقهاء إجابة موحدة، بل يذهبون في ذلك إلى اتجاهات مختلفة.

الأغلبية تعتبر التسيير تقنية بين أيدي المسيرين، فالتسيير إذا ليس علما لأنه لا يسطر بواسطة أفكار قابلة للبرهنة، كما انه لا يمكن أن يفهم عن طريق معرفة تجريبية مبنية على الملاحظة فهذه العملية تكمن في المسافة التي تفصل بين ما هو عام، شامل وما هو دقيق و حقيقي.

مما يدل على أن التسيير ليس مجرد أداء مهام سهلة و بسيطة و إذا فالسؤال الجدير بالطرح في هذا المقام هو أي تسيير للموارد البشرية في عالم الشغل بصفة عامة و في الوظيفة العمومية بصفة خاصة نريد - طالما- أن التسيير بشكله الحالي هو منظور علمي يتسم بالشمولية؟

الإشكاليات التي يطرحها الموضوع :

إن الاعتماد على المناهج القديمة في تسيير الموظفين أثبت محدوديته و جعل الموظف حبيس التصورات و المناهج القديمة.

و لتجاوز هذه الوضعية يجب وضع سياسة مرتكزة على الاستثمار في العنصر البشري من اجل تنظيم العمل و إعطائه البعد الإنساني الذي يستحق. كما يجب استعمال مناهج حديثة في مجال تسيير العنصر البشري، هذه المناهج ستأخذ منا حيزا من التفكير خلال بحثنا هذا و ذلك من خلال المنهج التنسيقي بتحليلنا لكيفية تسيير الجهاز الإداري للتوظيف العمومي الجزائري و عبر تحليل كل عنصر في الوظيفة العمومية بنوع من الدقة الممكنة.

ثم من خلال المنهج القانوني و ذلك بوقوفنا على مجموعة من النصوص القانونية الخاصة بالوظيفة العامة و القيام بتحليلها مع إبراز سلبياتها.

فرضيات البحث :

من المؤكد أن الوظيفة العمومية قد تغيرت كثيرا رغم البطئ الذي مازال يطبع بعض جوانب سيرها، إلا أنها لم ترق بعد إلى المستوى المطلوب في غياب إستراتيجية واضحة تحدد الإطار المرجعي للكفاءات و نوعية التركيبة الهرمية للموارد البشرية.

أن الإجابة على الإشكالية المطروحة تقودنا إلى تصميم الفرضيات التالية.

أولا : إن الوظيفة الأساسية للموارد البشرية تكمن في تحقيق أهداف التنمية و تحسين مستوى الخدمات و ترقية أداء الأفراد، و من ثم ترقية المؤسسة و تنميتها و من ذلك نفترض و نزعم بالعلاقة المتينة بين عمل الموظف و أدائه من جهة و بين صورة المنظمة التي هي في الحقيقة انعكاس لصورة موظفيها الذين إذا شرفوها بحسن الأداء تشرفت و نمت، و إذا لم يحسنوا بما صنيعا ضعفت و وهنت.

ثانيا : نفترض كذلك أن الفرق بين الدول المتقدمة و الدول المتخلفة هو و جود إدارة متطورة في الأولى، و إدارة سيئة في الثانية و هذا ما يعكس مدى الاستثمار في الوظيفة العمومية للدولة من خلال تسيير الموارد البشرية.

أهمية البحث :

تهدف دراستنا إلى محاولة إعطاء صورة واضحة و نقد تحليلي لتسيير الموارد البشرية في التوظيف العمومي انطلاقا من واقع و أهمية المورد البشري باعتباره مرآة عاكسة لصورة الإدارة التي ماهي

في الحقيقة إلا صورة ذلك الموظف الذي يمثلها. و على العموم يمكن تلخيص أهمية البحث في الاعتبارات التالية :

الاعتبار الأول : أن المشكلة المطروحة هي في مجال الاهتمام الرئيسي للأحداث التي نعيشها هذه الأوقات.

الاعتبار الثاني : القدرات الذاتية فيما يخص خلفية الموضوع و المعلومات السابقة باعتبار المهنة التي أقوم بها.

الاعتبار الثالث : مدى حداثة الموضوع و ما يدور البحث فيه حالياً، مما يحتاج إلى إعادة تقييم و تفسير جديد من جهة و الفجوات التي تستحق التغطية من جهة أخرى زيادة على أن هناك إضافات يجب القيام بها.

الاعتبار الرابع : مدى توفر مصادر المعرفة حول المشكلة المطروحة، البيانات المتاحة، تكلفة الحصول عليها و احتمالات الحصول عليها.

الاعتبار الخامس : القيمة العملية لنتائج البحث، في هذا الإطار يجب الإشارة إلى قيمة البحث بالنسبة إلى كطالب و موظف من جهة، لصاحب العمل، للجامعة و للباحثين الآخرين في هذا المجال من ناحية أخرى.

في الجانب التطبيقي تكمن أهمية البحث في محاولة إعطاء صورة عن الإصلاحات التي تمس قطاعا حساسا ضمن قطاع الخدمات ألا وهو قطاع الصحة، إذ أن هذا الأخير سيعرف إعادة تنظيم جذري ابتداء من سنة 2007 و تعطى فيه الأفضلية إلى الاهتمام بقدر أكبر و أوفر للموارد البشرية من خلال خلق تنظيم هياكل خاصة بهذه الموارد و تدعيمها و تنميتها بعدما اختزل تنظيم الموارد البشرية ضمن تنظيم الإدارة و الوسائل في هياكل قطاع الصحة قبل السنة الجارية 2007⁽¹⁾.

مجال الدراسة و حدودها :

إن مجال الدراسة يكمن في تنظيم مهام الوظيفة العمومي، و هل أن القوانين الخاصة به و المهام الموكلة إليه تتكيف و الدور الجديد للدولة المتمثل في :

1- تطوير علاقات العمل في القطاع العام و اعتماد مبدأ العلاقات التعاقدية ضمن قانون الوظيفة العمومي.

2- تعويض القوانين الأساسية النموذجية بالاتفاقات الفردية و الجماعية.

(1) المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية.

3- حصر دور الدولة في ضمان التطبيق السليم للتشريع و التنظيم، و بالتالي تكيف مهام الوظيفة العمومية مع دور الدولة الجديد.

محاولة الإحاطة بجوانب الموضوع و فهم جوانبه المختلفة، حاولنا في هذا العمل المتواضع تحديد مجال الدراسة عبر خطوات بدءا بالعام، مرورا بالأقل محدودية ثم الموضوع ذا العمومية المحدودة و صولا إلى الموضوع المحدد و انتهجنا في ذلك على بعدين أساسيين و هما البعد الزمكاني .

1- البعد المكاني : انحصر مجال العمل المكاني الذي اخترناه لأجراء دراستنا الميدانية على قطاع الصحة و هو قطاع خدمات مهم في الوظيف العمومي و ينتسب إليه عديد الأسلاك و عديد الرتب و المناصب النوعية .

2- البعد الزمني : بغية الإحاطة بإشكالية الموضوع و الوصول إلى استنتاجات منطقية و علمية لا ندعي أنها مطلقة و دقيقة و لكن على الأقل إظهار أسباب المشكلة و ليس الاكتفاء بمجرد المظاهر أو الأعراض.

من اجل ذلك، فقد وقع الاختيار على التفسير الحديث للفجوات التي تستحق التغطية و التعديلات التي يجب القيام بها من خلال محطات زمنية حاسمة في تاريخ الوظيف العمومي الجزائري : 1966 (تاريخ صدور أول أمر خاص بالوظيف العمومي في الجزائر المستقلة)، 1978 (تاريخ صدور القانون العام للعامل (S.G.T)).

1985 (صدور المرسوم الخاص بالمؤسسات و الإدارات العمومية)، 1995 (تاريخ إعادة العمل بالمراقبة اللاحقة لمصالح مفتشيات الوظيف العمومي)، 2006 (تاريخ صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية).

أسباب اختيار الموضوع : إن أسباب اختيار هذا الموضوع إنما تعود لدافعين أساسيين، أحدهما ذاتي و الأخر موضوعي.

الأسباب الذاتية : اعتبار أن المشكلة تدرج ضمن مجال الاهتمام الرئيسي بحكم تجربة متواضعة قوامها مدة خمس عشرة سنة في تسيير الموارد البشرية ضمن المرفق العمومي الاستشفائي والتي أفضت و أفرزت ملاحظتين أساسيتين :

أ- ملاحظة أن كثير من الموظفين يجهلون تسلسل حياتهم المهنية، و إجراءات العمل في الوظيف العمومي.

ب- من خلال العمل في مجال تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة، أضحى البعد الإنساني للتسيير ضمن أحد الأولويات التي تنحصر في الواقع في القدرة المستمرة على المنافسة، المرونة و التحديد و تحفيز المستخدمين اعتبارا لكون هؤلاء موردا إستراتيجيا على المدى البعيد مما يقتضي الاعتناء به، بل الاستثمار فيه و هو ما يسمى في لغة المختصين بالاستثمار في الجانب الاجتماعي (L'investissement Social) و بهذا الخصوص فإن ما لا يقل عن ما نسبته 60%⁽²⁾ تخصص كأحور و تعويضات و منح للمستخدمين من ميزانيات القطاعات الصحية، في حين لا تستفيد من مجمل العمليات الأخرى الخاصة بميزانيات التسيير. و بالنتيجة فإن الهدف هو كيفية التوفيق بين الموارد المتوفرة خصوص منها البشرية و المشاريع؟!.

Comment faire l'adéquation entre les ressources humaines et les projets ?!

الدوافع الموضوعية : حادثة الموضوع المتمثل في حقول (chantiers) الإصلاحات التي بدأت بها

إدارتنا منذ سنة 1995 في مجال الموارد البشرية خصوصا و المتمثلة في :

أ- اعتماد نظام المراقبة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية و الذي يعتبر حجر الزاوية أو البذور الأولية للتسيير التوقعي في الإدارة الجزائرية.

ب- وضع إطار قانوني ينظم التكوين، تحسين المستوى و تجديد المعلومات و ذلك لتكريس التكوين كحق للموظفين بل كواجب مع توفير شروط تحسين كفاءات و مؤهلات الموظفين.

ج- الإجراءات و التدابير الإضافية المستمرة التي مست جوانب و مجالات الموظفين قصد النجاح و الفعالية من خلال مشروع مهام الوظيفة العمومية مع الدور الجديد للدولة و ضمان الوحدة و الهوية و الانسجام الشامل لقطاع الوظيفة العمومية.

د- مشروع إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و الذي يضع حدا للتسيير القديم للمرفق العمومي الصحي بوضع تدابير جديدة يبدأ العمل بها فعليا مع بداية سنة 2008.

عرض خطة البحث :

إن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة الموضوع بجميع الخصائص و الأبعاد مع التحليل استنادا للبيانات المتوفرة و المتاحة، ثم محاولة الوصول إلى الأسباب و العوامل

(2) المصدر : وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات إحصائيات سنة 2007 (السداسي الأول).

التي تتحكم فيها و تحدد على أساسها، و من ذلك التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة عن طريق المسح بعينة أعوان الوظيف العمومي، و كذا عن طريق دراسة حالة ترتبط بهذا القطاع و وظيفنا في ذلك المنهج النسقي، و ذلك بتحليلنا لكيفية تسيير المرفق الإداري للوظيف العمومي و عبر تحليل كل عنصر في الوظيفة العمومية سيما وظيفة استقطاب اليد العاملة، و توخينا في ذلك الدقة الممكنة.

كما اعتمدنا على المنهج القانوني و ذلك بوقوفنا على مجموعة من النصوص القانونية الخاصة بالوظيفة العمومية و القيام بتحليلها مع إبراز مواطن ضعفها قدر المستطاع.

صعوبات البحث :

إن أي بحث لا يمكن أن يخلو من وجود صعوبات تعترضه، و نحن في هذا المقام يجب أن نعترف بأننا تعرضنا إلى بعض المشاق في إعداد هذه المذكرة، منها ما واجهنا خلال العمل ضمن القسم الأول من الدراسة النظرية و منها ما تعرض إلى سبيلنا ضمن العمل المتعلق بدراسة حالة. من هذه الصعوبات ما يمكن ذكره على سبيل المثال لا الحصر.

1. قلة و ندرة الدراسات المتعلقة بالوظيف العمومي الجزائري على مستوى جامعاتنا.
2. ندرة المراجع خصوصا منها باللغة الأجنبية و حتى العربية التي اهتمت بموضوع الدراسة.
3. ضعف الدراسات المتعلقة بحصيلة الشغل في الوظيف العمومي، و إن لم تكن هزيلة فهي غير موجودة إلا على المستوى المركزي، و نعتقد بان السبب يعود إلى انعدام وجود نشرات متخصصة و معينة لأداء الوظيفة العمومية في الجزائر وانعدام مواقع إلكترونية خاصة بالإعلام و المعلومات.
4. التعديلات و التغيرات الطارئة و التي تعتمد على قصر النظر في تشريع الوظيفة العمومية، وعدم الدقة في تحرير النصوص مما يفتح الأبواب للتفسيرات و الاجتهادات و التأويلات.
5. الأهداف الغير معلنة في مشاريع قانون الوظيف العمومي بالاعتماد على إستراتيجيات غير واضحة المعالم و التي تثبت في كثير من الأحيان تنصل مسؤولية الدولة "Désengagement de l'Etat" إزاء الموظف الذي ما هو في الأخير إلا صورة طبق الأصل للدولة عندما يكون بصفة جماعية.

6. الإصلاحات العشوائية في ميدان الصحة موضوع البحث و التي لا تراعي إلا مواعيد معينة تختلف من أسمى مسؤول إلى آخر حسب التعيينات و القناعات التي لا ترتبط بالمشاركة في القرارات الإستراتيجية و البعيدة المدى.

الأدوات المستخدمة : بهدف إنجاح هذا العمل، استعنا ببعض أدوات البحث المختلفة :

في القسم النظري استعنا بالعديد من المراجع و الكتب القانونية سواء باللغة العربية أو الأجنبية و بالأخص الفرنسية.

كذلك تم الاستفادة من بعض المجالات المتخصصة و الأيام الدراسية و بعض المواقع الإلكترونية و منشورات الوظيف العمومي.

أما في القسم التطبيقي فتم الاستعانة بـ :

أ- التجربة المتواضعة في ميدان العمل بصفة مدير فرعي للمستخدمين، الإدارة و الوسائل مدير فرعي للنشاط الصحي و مدير المؤسساتيتين.

ب- التقارير و الأعمال المتعلقة بنشاط العمل في المرفق الصحي العمومي، أو على المستوى المركزي عن طريق علاقة العمل.

تصميم الموضوع :

انطلاقا مما سبق، قمنا بتقسيم البحث في عمومته إلى قسمين أساسيين:

1- الدراسة النظرية : منظومة الوظيف العمومي من خلال ترسانة القوانين الصادرة لفائدة الموظف و من خلاله المرفق العمومي.

2- الدراسة التطبيقية : من خلال الوقوف على تسيير المنظمة الصحية و التنظيم الجديد

للمؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية البديلة للقطاعات الصحية التي انتهى العمل بها لحظة تدوين هذه المذكرة.

لقد تم تناول هذين القسمين ضمن ثلاث فصول تضمن كل فصل مطالب و مباحث و فروع.

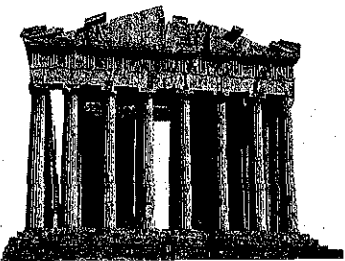
الفصل الأول : دراسة حالة الوظيف العمومي الجزائري.

المبحث الأول : التعريف بالوظيف العمومي الجزائري.

المبحث الثاني : مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط التكوين.

المبحث الثالث : كفيات استغلال المناصب المالية.

المبحث الرابع : آفاق الوظيفة العمومية مستقبلا على ضوء قانون 2006.



مقدمة الفصل الأول:

عرفت البشرية الإدارة العامة منذ تسعة (09) آلاف سنة كما أورد ذلك المؤرخون ومرت بعده بعدة تجارب أهمها ما عرفته في العهد الإسلامي، بحيث تميزت بنظام فعال يقوم على تقدير الكفاءة الشخصية و ليس على العرق أو الولاء وذلك في عملية التعيين في الخدمة وفق مبادئ وأسس شرعية ثابتة.

إلا أن مفهوم الإدارة العامة الحديث لم يتبلور إلا قبل الحرب العالمية الثانية بقليل مع الأزمة الاقتصادية سنة 1929 حيث انتقل دور الدولة من دولة حارسة إلى دولة تدخلية، فسادت آنذاك نصوصا مختلفة تتعلق بأسلاك معينة تتميز بقلّة أحكامها المشتركة الخاصة بمجموع الموظفين و ذلك إلى غاية صدور قانون 1946/10/19 في فرنسا الذي يعتبر أول قانون للوظيفة العامة.

ومنذ ذلك الوقت عرفت الوظيفة العامة تطبيقات لها في معظم الدول كل حسب تصوره للنظام الأنجح والملائم لتوجيهاته الكبرى.

و سنتناول في هذا الفصل، دراسة الوظيف العمومي في ثلاثة مباحث. المبحث الأول التعريف بالوظيفة العمومي الجزائري، نشأته و تطوره، عبر مراحل حاسمة في تاريخ الجزائر و ذلك بصدور الأمر 1966 و القانون رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 85 والنصوص القانونية الحالية. ثم نتطرق إلى أهم الخصوصيات التي تميز بها تنظيم الوظيفة العمومية. في المبحث الثاني نتطرق إلى آفاق ما بعد سنة 1966 من خلال مساهمة الوظيفة العمومي للنظام الجديد في الإطار التشريعي و التنظيمي لاسيما فيما يتعلق بالموارد البشرية على ضوء القانون الأساسي العام للعامل الصادر في شهر أوت 1978 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 و كذا من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفق إطار المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 مع التركيز على إجراءات استقطاب العمالة و أهمية التكوين.

وأخيرا وليس بالآخر المبحث الثالث المتضمن قانون الوظيفة العمومي الجديد 2006 و آفاقه المستقبلية في ظل إصلاح هياكل الدولة.

بحكم هذا الأخير. أضحت الوظيفة العمومية تعتمد على الاستحقاق الشخصي كمبدأ أساسي و وحيد في تولي عملية تحصيل اليد العاملة.

الفصل الأول : دراسة حالة الوظيف العمومي الجزائري

نحاول من خلال الفصل الأول دراسة الوظيف العمومي من حيث مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية. و مكانته، و ذلك من خلال مباحث ثلاثة، حيث حاولنا في المبحث الأول التعريف بمؤسسة الوظيف العمومي الجزائري، من حيث نشأتها و تطورها و محاولة إبراز مكانتها الاجتماعية و الاقتصادية .

حاولنا في المبحث الثاني دراسة مخطط التسيير التقديري من حيث التعريف به و خطوات و ضعه و كذا مميزاته و عيوبه، أما المبحث الثالث فخصصناه إلى محاولة دراسة مخطط التكوين من خلال التعريف به و خطوات و ضعه، و كذلك مميزاته و عيوبه.

و في الأخير اهتمدنا إلى توصيات عامة لهذه المؤسسة (الوظيف العمومي الجزائري).

المبحث الأول : التعريف بالوظيف العمومي الجزائري

قبل أن نقوم بدراسة مفهوم و مبادئ التسيير التقديري في مؤسسة الوظيف العمومي الجزائري يتعين علينا من خلال البحث ، التعريف بالوظيف الجزائري من حيث نشأته، تطوره و مكانة المؤسسة العمومية الإدارية الاجتماعية و الاقتصادية، و قصد التعرف أكثر بأهمية الوظيف العمومي الجزائري، لا بد أيضا من معرفة مكانة الموارد البشرية و كذا تطور أساليب التسيير بهذه المؤسسة، وذلك من خلال مطالب ثلاثة، بحيث نتناول في :

المطلب الأول : نشأة و تطور مؤسسة الوظيف العمومي في الجزائر.

المطلب الثاني: مكانة الوظيفة العمومية.

المطلب الثالث : تطور أساليب الموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري .

المطلب الأول : نشأة و تطور مؤسسة الوظيفة العمومي في الجزائر

إن معرفة نشأة و تطور مؤسسة الوظيفة العمومي الجزائري يمكننا من معرفة جذور هذه المؤسسة و أبعادها الاجتماعية و الاقتصادية بصفة عامة. لقد نشأت مؤسسة الوظيفة العمومي الجزائري مع الفترة الاستعمارية و على يد المستعمر، حيث " إن فكرة إعداد قانون أساسي للوظيفة العمومية تعود في نظرة المؤرخين الفرنسيين إلى احتكاك الوظيفة العمومية بالثورة الفرنسية"⁽¹⁾ و يعود الفضل في صياغة المشاريع الأولى لقانون الوظيفة العمومية الفرنسي إلى الأساتذة "HONRY CHARDON et GEORGES DEMARTIAL"⁽²⁾ و ذلك عام 1907-1908.⁽²⁾

الفرع الأول : مراحل الوظيفة العمومي الجزائري

و من المعلوم أن فرنسا طبقت أحكام القانون الفرنسي على هذه الوظيفة في الجزائر آن ذاك لاعتبارها أن الجزائر قطعة من فرنسا، و بعد الاستقلال، و نظرا لأهمية هذه المؤسسة و قصد إعطاء بعد تسيير خاص بالنظام الجزائري، عملت الجزائر على تنظيم هذا القطاع عبر مراحل تاريخية متباينة و التي يمكننا أن نقسمها إلى :

المرحلة الأولى 1962 إلى 1966 :

هذه المرحلة يمكن تسميتها بالمرحلة الانتقالية حيث أخضع الوظيفة العمومي كغيره من المؤسسات الأخرى إلى مبادئ أحكام القانون 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 و المتضمن تمديد صلاحية تطبيق القوانين الفرنسية ما لم تمس السيادة الوطنية⁽³⁾ و ذلك قصد تفادي تعطيل و تجميد الحياة الاقتصادية و الاجتماعية في انتظار و وضع القوانين و التنظيمات الوطنية.

المرحلة الثانية من سنة 1966 إلى سنة 1978 :

حيث في سنة 1966 ظهر الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية⁽⁴⁾ و حاول هذا القانون و وضع حد لنظام التسيير السابق، بإصدار الأمر المذكور قصد تسيير العمال المتتمين إلى الوظيفة العامة، و بقاء القطاع التقليدي، أي باقي المؤسسات الأخرى التجارية و الصناعية، تخضع إلى أحكام القوانين الفرنسية و إلى الاتفاقيات الجماعية حسب الحالة .

(1) سعيد مقدم "أخلاقيات الوظيفة العمومية، دراسة نظرية تطبيقية" دار الأمة الجزائر سنة 1979 ص 10 عن :

GUY THUILIER. GEA NTULAD "Histoire de l'administration" PUF 1994.

(2) سعيد مقدم المرجع السابق ص 10 عن : Mission des fonctionnaires du comité de la réorganisation administratif :

(3) الجريدة الرسمية العدد 61 سنة 1962.

(4) الجريدة الرسمية العدد 46 سنة 1966.

المرحلة الثالثة 1978 إلى 1985:

و هذه المرحلة التي عرفت تطبيق القانون الأساسي العام للعامل الذي صدر في أوت 1978 و الذي جاء بأحكام شاملة لمختلف القطاعات و النشاطات، و لجميع الفئات العمالية، و هو ما يستخلص من الفقرة الثالثة من المادة الأولى منه و التي تنص بأنه "يحدد هذا القانون حقوق العامل و الواجبات التي يخضع لها مقابل تلك الحقوق مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه"، و استثنى من نطاق تطبيقه، العمال الذين يشتغلون لحسابهم الخاص فقط، كما تشير إلى ذلك الفقرة الأخيرة من هذه المادة. (5)

و بذلك عرفت هذه الفترة مبدأ الشمولية في تطبيق قانون العمال، مما انعكس على تسيير مؤسسات القطاع العمومي، خاصة من حيث حركة العمال في هذا القطاع (دخول و خروج العمال).

المرحلة الرابعة 1985 إلى 1989 :

عرفت هذه المرحلة صدور المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية (6)، و الذي يشمل موظفي الإدارات و المؤسسات العمومية، و هم الفئة العمالية التي كانت منظمة بمقتضى الأمر 66-133 المذكور سابقا، و بذلك شمل تطبيق هذا المرسوم (85-59) حسب المادة الثالثة منه "المصالح التابعة للدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابع لها و مصالح المجلس الشعبي الوطني و مجلس المحاسبة، و تخضع لهذا القطاع كذلك الهيئات العمومية التي تخضع لقواعد المحاسبة العمومية" (7).

كما يخضع لهذا المرسوم حسب المادة الثالثة منه كل من "الموظفون الإداريون و التقنيون و العاملون في المؤسسات و الأجهزة و المنظمات الجماهيرية التابعة للحزب، باستثناء المنتخبين منهم و رجال القضاء، مع مراعاة الأحكام التشريعية الخاصة المتعلقة بتعيينهم و حركة نقلهم و انضباطهم و مسار حياتهم المهنية" (8).

و بذلك عرفت مرة أخرى مؤسسات الوظيفة العمومي تنظيم قانوني خاص بها يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، مما يعكس مرة أخرى طابع تسييري خاص بها.

(5) الجريدة الرسمية العدد 32 سنة 1978.

(6) الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1985.

(7) الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1985.

(8) الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1985.

المرحلة ما بعد 1990 إلى غاية 2006:

عرفت هذه الفترة بفترة الإصلاحات، و التي مست أيضا مؤسسات الوظيف العمومي و تسيير الموارد البشرية بهذه المؤسسات، و قد تجلت خاصة في مجموع النصوص التنظيمية و القانونية التي تنظمها و تسيرها بتغيير أساليب تسيير هذه الموارد البشرية، و تميز الوضع مرة أخرى بالفصل بين نطاق قانون العمل، و مجال تطبيق القوانين الأخرى، أو بعبارة أدق، اتسم بالرجوع إلى الفكرة التقليدية في الفصل بين قانون العمل و مجال الوظيفة العامة.

و عرفت بذلك مؤسسات الوظيف العمومي مجموعة من النصوص التشريعية، التنظيمية لعلاقات العمل و كيفية تسيير الحياة المهنية للموظفين، و تم تنظيم هذه المؤسسات بناء على تنظيم الفئات العمالية من حيث توزيعها على مجموعة من الأسلاك (الفئات):

الفرع الثاني : أسلاك الوظيف العمومي.

- الأسلاك المشتركة :

و هي الأسلاك التي احتوت مجموعة من الرتب المهنية. و نجد هذه الأسلاك المشتركة في مجموع مؤسسات الوظيف العمومي، كسلك المتصرفين الإداريين الذي يظم رتبة المتصرف المستشار المتصرف الإداري الرئيسي و رتبة المتصرف الإداري.

و كذلك سلك المساعدين الإداريين و يظم رتبة مساعد إداري رئيسي، و مساعد إداري و إلى غير ذلك من الأسلاك...

و تخضع هذه الأسلاك المشتركة إلى المرسوم التنفيذي 89-224 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 و المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المتتمين إلى الأسلاك المشتركة و المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم⁽⁹⁾.

- العمال المهنيون :

و هم جميع العمال الذين يحترفون مهنة يدوية حرفية، و هم موزعون على أصناف أربعة (عمال مهنيون خارج الصنف، عمال مهنيون من الصنف الأول، عمال مهنيون من الصنف الثاني، عمال مهنيون من الصنف الثالث ، و يحتوي كل صنف على مجموعة من المهن، و توجد على مستوى

(9) الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1989.

الأصناف الأخرى، لكن يظهر في درجة التحكم فيها ، بحسب مؤهلات الموظفين، و شروط الالتحاق بالصنف وهو ما يميز كل صنف عن آخر.

و تخضع هذه الفئات العمالية إلى أحكام المرسوم التنفيذي 89-225 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 المعدل و المتمم⁽¹⁰⁾.

- الأسلاك النوعية :

وهي عبارة عن أسلاك تنتمي في الأصل إلى وزارة دون غيرها كمثل:

- سلك أساتذة التعليم العالي و الذي يضم مجموعة من الرتب و هي كما يلي:

- رتبة أستاذ.

- رتبة أستاذ محاضر.

- رتبة أستاذ مساعد -مكلف بالدروس-

- رتبة أستاذ مساعد.

و يخضع هذا السلك لأحكام المرسوم التنفيذي 89-122 المؤرخ في 18 جويلية 1989 المعدل و المتمم⁽¹¹⁾ كما يخضع تسيير الأسلاك النوعية في خارج المؤسسة الأصل إلى قرارات وزارية مشتركة، كالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 جوان 1991 المتضمن وضع بعض الأسلاك النوعية التابعة لوزارة التربية في حالة الخدمة لدى وزارة الجامعات⁽¹²⁾ و القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 جانفي 1992 المتضمن وضع بعض الأسلاك النوعية التابعة لوزارة التربية في حالة الخدمة لدى الفلاحة⁽¹³⁾.

و هكذا يتضح لنا أن مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري مرت بمجموعة من المراحل التاريخية، بحيث تميزت كل مرحلة بنظام خاص بها، و أن تنظيم عمال هذه المؤسسات يخضع إلى أحكام شروط قانونية، تنظيمية، وذلك من خلال توزيع العمال إلى فئات مختلفة بحسب طبيعة نشاطها و مكائنها الوظيفية.

المطلب الثاني : مكانة الوظيفة العمومية

لقد زاد من الاهتمام بالوظيفة العمومية مع تطور المجتمعات، و تطور دور الدولة و مهامها داخل هذه المجتمعات، و ذلك أن الدولة و الحكومة لا تسمح للمؤسسات العمومية و المؤسسات

⁽¹⁰⁾ الجريدة الرسمية العدد 13 سنة 1989 مرجع سابق.

⁽¹¹⁾ الجريدة الرسمية العدد 29 سنة 1989.

⁽¹²⁾ راجع القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 جوان 1991.

⁽¹³⁾ راجع القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 جانفي 1992.

العمومية الإدارية من أن تقوم بدورها في المجتمع، كجهاز حكم فقط - و هي تعكس بذلك وجهة الدولة و سلطتها و مكانتها في المجتمع- بل و أيضا من حيث كونها تساهم في تحقيق سياسة اقتصادية و اجتماعية، ذلك للعلاقة الموجودة بين المؤسسات الاقتصادية و الوظيفة العمومية في مجالات مختلفة من أنشطة الإدارة.

و المؤسسة الاقتصادية في حاجة لمؤسسات الوظيف العمومي للقيام بنشاطها، و هي بذلك تحقق المكانة الاقتصادية. أما من حيث المكانة الاجتماعية و هو ما سنحاول التركيز عليه فيتجلى ذلك بالدرجة الأولى في المساهمة في التخفيف من البطالة و توفير مناصب شغل لأفراد المجتمع.

إن تحليل مكانة الوظيفة العمومية من خلال الإحصائية التالية، تبين لنا أهميتها من خلال استقطاب اليد العاملة و المساهمة بذلك في سياسة التشغيل الوطني، فمن 738.790 عون سنة 1985 ارتفعت إلى 1.211.644 عون سنة 1994 و إلى غاية 2005/12/31 فإن التعداد العام للموظفين بلغ مليون و خمسمائة و ستة و عشرون ألف و سبعمائة و عشرة موظف أي بنسبة 4,9 موظف لكل ساكن موزعين حسب الجدول التالي :

النسبة المئوية	التعداد	الصفة
84,5 %	1.289.460	الموظفون
08,5 %	129.949	المتعاقدون
07 %	107.301	المؤقتون
100 %	1.526.710	المجموع العام

جدول رقم (01) إحصائيات⁽¹⁴⁾ موقوفة إلى غاية 2005/12/31

و تزيد عن هذا العدد في سنة 2007، و هي في تزايد مستمر و تشكل ربع اليد العاملة المشتغلة في الجزائر ومن ثمة فإن المكانة الاجتماعية للوظيف العمومي الجزائري تعتبر مهمة جدا، و قد تزداد هذه الأهمية مع الوضعية التي تعرفها و تعيشها المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة، حيث تعرف غالبية المؤسسات التي تشتغل خارج قطاع مؤسسة الوظيف العمومي، اضطرابات و عدم استقرار، مما انعكس على عدم استقرار اليد العاملة بما، عكس مؤسسة الوظيف العمومي و التي على العموم ما زالت تعرف استقرار اليد العاملة، مما يجعلها محل ثقة و طلب من طرف الراغبين في

العمل. و لعل هذا الشيء مهم و من شأنه أن يعطي أهمية و مكانة لهذه المؤسسة ، غير أن الدور الوظيفي لهذه الأخيرة يعتبر هو الآخر من أهم العناصر المحددة لمكانة هذه المنظمة في أي اقتصاد و في أي مجتمع .

و ذلك لاعتبار أن هذه المؤسسات تقدم خدمة لأفراد المجتمع بصفة عامة (صحة ، تعليم ، ثقافة، أمن، رعاية، خدمات عمومية) و للأعوان الاقتصاديين بصفة خاصة من خلال العلاقة الموجودة بينها و بين هذه المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت علاقة وظيفية، تنظيمية أو رقابية... الخ. هذا ما يتطلب توافر اليد العاملة المؤهلة و القادرة على تحقيق الدور الوظيفي لهذه المؤسسات، و لعل هذا الدور الأخير لم يعد يتحدد في عدد المؤسسات و عدد العمال بقدر ما يتحدد في نوعية الوظيفة و الخدمة المقدمة لأفراد المجتمع بصفة عامة.

و بذلك يمكن القول أن مكانة الوظيفة العمومية تكمن في مكانة مؤسسة الوظيف العمومي و في الدور الاجتماعي و الاقتصادي الذي تلعبه في المجتمع و في اقتصاديات الدولة.

كما أن تحليل هذه الوظيفة يسمح لنا بالقول أنه لم يكن هناك تسيير تقديري فعال للموارد البشرية في السابق، بل تميزت بسوء تسيير إلى درجة أن احتلت فيها هيكلية المؤسسة من ناحية العنصر البشري ، و التي أضحت تتميز بتراكم في بعض الفئات العمالية من حيث التعداد و خاصة أعوان التنفيذ ، و خلل كبير في بعض الفئات الأخرى و خاصة الإطارات.

أما من ناحية النوعية فالخطر أكبر لاعتبار يتعلق بقلتها في بعض المؤسسات، و انعدامها في البعض الآخر، و قد يترجم هذا بسبب نوعية التوظيف من جهة و كذا غياب برامج التكوين و انعدام التحفيز من جهة أخرى. أمام هذه الوضعية قد يطرح السؤال التالي : ماذا يمكننا أن نتظر من خدمة عامة في ظل هذه المعطيات؟ بلا شك لا يمكننا أن نتظر خدمة تماشي و متطلبات العصر، لأن فاقد الشيء لا يعطيه.

و في هذا المعنى يقول الأستاذ احمد رحمانى "نوعية الخدمات العمومية سبب في أن يجعلها تمر بالضرورة بنوعية الموظف ، و بعبارة أخرى لتحقيق أهداف أساسية و ضمان النوعية -توفير خدمات ذات نوعية للمرتفقين- بأقل تكاليف و في الوقت المنتظر، يجب على الأفراد الذين يشاركون في ذلك أن يتوفروا على قدرات مكتسبة، و القدرة على تطوير مهارتهم و استعداداتهم حتى يمكنهم ذلك من تطوير حرفهم (أعمالهم)⁽¹⁵⁾ .

و أن هذا الحكم على هذه الوضعية، تتطلب بصفة عاجلة التفكير في وضع أساليب تسيير تسمح بالنهوض بهذه المؤسسات، و جعلها تفي بالغرض الذي أنشأت من اجله، و ذلك من خلال استراتيجية عامة واضحة ، و من خلال سياسات أكثر فعالية، أدوات أكثر نجاعة. إن التسيير التقديري للموارد البشرية هو من أهم هذه الأدوات في الوقت الحالي، و الذي يمكن من خلالها أن يحقق ذلك الاستخدام الأمثل.

المطلب الثالث : تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومي الجزائري

إن مفهوم تطوير تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومي الجزائري يؤدي بنا بالضرورة إلى معرفة الوضع التسييري الذي ساد هذه المؤسسات، مما جعلها تحاول اتباع أساليب تسييره جديدة. و قد تمثل هذا الوضع بخصائص يمكن تلخيصها في أن الوظيفة العمومي الجزائري عانى كثيرا من عدم الاستقرار في الهياكل الإدارية، و قلة الاعتناء بالبعد البشري الذي هندس سوء التسيير الاجتماعي، و ممارسات إدارية أدت إلى عدم تحفيز الموظفين و كذا تضخم هياكل غير منسجمة (Structures Inadaptées).

هذا ما استنتج في الأيام الدراسية عن الإدارة العمومية⁽¹⁶⁾، و هو أمر مخيف و مقلق و يتعلق الوضع بالهياكل التي تقع على عاتقها الخدمات العمومية و كذلك هياكل التسيير و الرقابة للوظيفة العمومي الجزائري .

و لفهم هذا الوضع أكثر نقدم على سبيل الاستدلال و نحلل الحصيلة التشغيلية التالية التي تظهر نوعية الأفراد المشتغلين على المستوى الوطني و ذلك في نهاية الثمانينات و بداية التسعينات.

الجدول رقم (02) حصيلة التشغيل في الوظيفة العمومي لسنتي 1991/1987 على المستوى الوطني

البيان	1987	المعدل	1991	المعدل	2005	المعدل
إطارات	80.392	%9	112.801	%12	301.951	%19,8
تحكم	409.086	%49	478.087	%51	526.545	%34,5
تنفيذ	352.162	%42	341.378	%37	698.214	%45,7
المجموع	841.640	%100	932.266	%100	1.526.710	%100

المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات (ONS).

(16) Journée d'Etude sur l'administration Publique, ENSAG Mai 1992 P 17 & 25.

إن هذه الحصيلة تبين ضعف في التأطير على المستوى الوطني 12% فقط سنة 1991 من مجموع العمال. كما يبين أيضا ارتفاع في أعوان التحكم ب 51% بينما أعوان التنفيذ 37% في الوقت الذي يجب أن تكون نسبة أعوان التنفيذ أكبر من أعوان التحكم، مما يعني هيكله غير متوازنة للموارد البشرية، و هو ما ينعكس بصورة سلبية على الأداء كما سبق لنا الإشارة إلى ذلك أثناء بداية الفصل.

و قد أشار وزير الداخلية الجزائري أن مجموع الإطارات في قطاعه و على مستوى البلديات و الولايات يمثل 12% من مجموع العمال في حين يجب أن يكون 22%⁽¹⁷⁾.

و هو ما يعبر عن عجز في هذه الفئة العمالية. و لنا أن نتصور النتائج التي يمكن أن تترتب عن ذلك من حيث الأداء، و إثر ذلك على أفراد المجتمع من حيث الخدمة العامة.

إن المتبع لإحصائيات التوظيف العمومي يلاحظ بلا شك نقص في التأطير ما بين سنوات 1999 و 2005 نتيجة التقاعد و التقاعد المسبق، و بحسب رأينا كذلك نتيجة لنقص الحوافز المادية و المعنوية و خصوصا خلل نظام الرواتب و العلاوات الذي لا يتماشى مع المؤهلات و كذا مع القدرة الشرائية.

أعوان التحكم و هي المورد البشري الوسيط كذلك عرفا انخفاضاً كبيراً في سنة 2005 بالمقارنة مع إحصائيات التسعينيات و يرجع بحسب وجهة نظرنا إلى نفس الأسباب المتعلقة بوضعية أعوان التأطير.

بينما أعوان التنفيذ فهم في نمو متواصل و يعود ذلك بحسب رأينا إلى عدد المناصب المفتوحة من سنة إلى أخرى و التي لا تتطلب تأهيلاً كبيراً لحيازتها.

بالمقارنة مع الشروط المطلوبة و أغلب هؤلاء يوظفون في بداية مشوارهم كمتعاقدين أو مؤقتين ليتم ترسيمهم فيما بعد.

إن هذا ما هو إلا مثال تشخيصي حول هيكله اليد العاملة في أحد أهم المؤسسات و الإدارات العمومية، و الذي ليس من دون شك يعود إلى وضعيات و مسببات سابقة، و لعل ما ذكر من حيث عدم استقرار هذه المؤسسات و الإدارات العمومية أحد الأسباب الرئيسية في ذلك، و الذي أفرز وضعيات تمثلت خاصة في النقص في التحكم في نظام التوظيف و كذلك سوء التأطير.

(17) ملخص "أشغال الأيام الدراسية حول تسيير الموارد البشرية في البلديات و الولايات" وزارة الداخلية فيفري 2001.

الفرع الأول: خصائص ومميزات التوظيف. لعله من المفيد أن نشير في هذا المقام إلى خاصيتين :

01- نقص التحكم في نظام التوظيف :

إن طرق و كفاءات التوظيف المعمول بها حاليا لا تأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر الهامة في التوظيف، كشخصية المترشح و طباعه و قدرته على تولي أو ممارسة منصب أو وظيفة عليا في الوظيفة العمومية، و بعبارة أخرى فإن النظام الحالي للتوظيف لا يعمل على التأكيد من حقيقة قدرات المترشحين لممارسة الوظائف العمومية و هو نقص يجب تدراكه.

فالانتقاء على أساس المسابقة المعمول به حاليا كمبدأ عام في الالتحاق بالوظائف العمومية يهتم باختيار الكفاءة الذهنية للمترشحين و يهمل الجوانب الأخرى لشخصيتهم.

02- سوء التأطير :

التأطير يظل في حاجة أكثر إلى مواجهة الأخطار المتعلقة بهذه الوظيفة أو تلك. انه على العموم يتعين فتح ملف التأطير، لا سيما على مستوى إدارة قطاعات الصحة كما و كفاءا، و التي لا تمثل فيها نسبة التأطير أكثر من 20% من مجموع مستخدمي قطاع التوظيف العمومي المقدر بأكثر من مليون و خمسمائة ألف موظف (1.526.710) حسب حصيلة التشغيل للمديرية العامة للتوظيف العمومي الجزائري (إحصاء سنة 2006).

و باعتبار أن مكانة تسيير الأفراد في إطار تسيير عمومي جديد و متطور، تعتبر اليوم ضرورية، حتى يحفز و يجند الموظفون حول مشروع تطوير و عصنة الإدارة العمومية، و النهوض بهذه المؤسسات التي تعاني أربعة (04) نماذج من سوء التسيير⁽¹⁸⁾:

✓ نقص في الكفاءة و غياب معايير التوظيف ، الشيء الذي يترجم عدم التوازن بين الوظائف و الزيادة في التعداد (SUREFFECTIFS) و الذي يرجع إلى نقص في التخطيط و الرقابة.

✓ قلة التأطير (SOUS ENCADREMENTS) ، إذ في الوقت الذي نجد فيه الفئات الاجتماعية المهنية لأعوان التحكم و التنفيذ يتواجدون بحجم أكثر من احتياجات المؤسسة، نسجل نقصا في الإطارات.

✓ مشكل مرتبط بالصيانة و المحافظة على الموارد البشرية و الناتج عن عدم الرؤية المستقبلية و كذا لضعف الدافعية و سياسة التحفيز.

(18) Journée d'Etude sur l'administration Publique ENSAG Mai 1992 O P Cité P 20.

✓ عدم قدرة الإدارة في الحصول و الإبقاء على الأفراد المؤهلين ، سواء بسبب طرق التسيير المعمول بها أو بسبب قلة التحفيزات المادية و البسيكولوجية.

و في ظل هذه الوضعية فقد عرفت أساليب تسيير الموارد البشرية تطورا عبر الزمن، و على العموم يمكن أن نميز بين أسلوبين : أسلوب الرقابة القبلية و أسلوب الرقابة البعدية.

الفرع الثاني: الرقابة القبلية : و يتمثل هذا الأسلوب في حق المؤسسة في توظيف أي شخص تراه يليق بمحاجاتها، شريطة أن يتوفر على شروط التوظيف و الالتحاق بمنصب العمل، و بعد أن تقوم المؤسسة بتوظيف المعني، تحرر له مشروع قرار أو مقرررة توظيف و ترسله مع ملف المعني إلى مصالح التوظيف العمومي التي تقوم بالرقابة و التحقيق من احترام الشروط القانونية و التنظيمية المعمول بها، ثم التأشيرة على هذا القرار أو المقرر، هذا في حالة الاحترام الحقيقي لهذه الشروط، أو تقوم برفضه في حالة مخالفته لذلك، لتقوم المؤسسة الموظفة بإعادة دراسة ملف التوظيف و القيام بالتعديلات اللازمة إن كان ذلك بالإمكان، و بعد إعادة النظر يقيد الإرسال مرة أخرى إلى مصالح التوظيف العمومي، و في حالة التأشيرة بالموافقة يرسل هذا القرار أو المقرر و الملف إلى مصالح المراقب المالي، و التي تقوم هي الأخرى بالتأكد من توفر المنصب المالي ثم التأشيرة أو الرفض حسب الحالة. إن هذه الطريقة امتيازات كبيرة للمؤسسة الموظفة (راجع في ذلك القانون الأساسي للتوظيف العمومي من خلال الأمر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 و كذلك المرسوم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للمؤسسات و الإدارات العمومية المؤرخ في 23 مارس 1985).

حيث بإمكانها تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة في الوقت الذي ترغب فيه و بصفة تلقائية، و بإمكانها تسوية الوضعية الإدارية و المالية في الوقت اللاحق.

غير أنه و بالرغم من هذه الامتيازات، أظهرت هذه الطريقة عيوباً كثيرة و مشاكل تسييرية ترجع في غالبها إلى سوء التسيير و عدم فهم النصوص التنظيمية.

لقد اتضح ذلك في عدم مراعاة شروط متطلبات المنصب و المؤهلات الخاصة بالترشح من جهة، و إلى عدم مراعاة توفر أو عدم توفر المناصب المالية من جهة أخرى، مما يجعل من المؤسسة الموظفة تلجأ في كل مرة إلى عمليات التسوية و طلب مناصب مالية جديدة، و هو ما يتطلب وقتاً طويلاً. قد يزيد عن السنة أو الستين ، خاصة ، و أننا نعلم أن المناصب المالية مرهونة بالميزانية المالية . و كل هذا ينعكس على مدة تسوية ملف وضعية العامل داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: الرقابة البعدية: جاء كنتيجة للوضع الأولى و ما ترتب عنها من مشاكل في تسوية ملفات التوظيف و ذلك بموجب المرسوم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 الذي ألغى نظام التأشير المسبقة التي كانت تمارسها مصالح المراقبة التابعة لمفتشيات التوظيف العمومي و ذلك ابتداء من 01 جويلية 1995⁽¹⁹⁾.

بدأ هذا النوع من الرقابة، و هو يعتمد على مراقبة قرارات التوظيف بعد إجراء العملية (عملية التوظيف) و ذلك بإرسال المؤسسة لنسخة من قرار أو مقرررة التوظيف في مدة لا تتجاوز 10 أيام ابتداء من تاريخ التوقيع على القرار من قبل المؤسسة الموظفة ثم تقوم إدارة التوظيف العمومي بمراقبة مدى احترام الشروط و التنظيمات المعمول بها، و في حالة مخالفة المؤسسة الموظفة لهذه الشروط تشعر بذلك قصد قيامها بالتدابير اللازمة.

و يلاحظ في هذا الشأن أن مراقبة مصالح التوظيف العمومي لمختلف العقود و القرارات الإدارية غير مقيدة بزمان و هذا ما يعتر في تقديرنا أهم عيب من العيوب.

و تعتمد الرقابة البعدية على مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية الذي تضعه المؤسسة و التي تحاول من خلاله تحديد و تنظيم احتياجاتها للتوظيف و مختلف العمليات خلال سنة عملية.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن أساليب تسيير الموارد البشرية في التوظيف العمومي الجزائري قد مر بمرحلتين أساسيتين: الأولى يمكن و صنفها بالغير منظمة و التي تتمتع فيها المؤسسة بحرية كبيرة في التسيير، و لكن كان لها انعكاسات سلبية. و الثانية بالمنظمة من خلال مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية. في هذا المقام يطرح التساؤل التالي:

ماذا يعني مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية؟

للإجابة على هذه الإشكالية، نتطلع إلى المباحث التالية:

(19) راجع الجريدة الرسمية العدد 26 سنة 1995.

المبحث الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

نصت المادة 6 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 على ما يلي:

"يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية أن تقوم بإعداد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية وفقا للمناصب المالية المتوفرة على ضوء الأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها في الإدارات و المؤسسات العمومية".

و الهدف من إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المنصوص عليه في الفقرة أعلاه ، هو ضبط العمليات التي يجب على المسير القيام بها خلال السنة المالية، لا سيما ما يتعلق منها بما يأتي:

- التوظيف.
- الترقية.
- التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 96-92
- الإحالة على التقاعد وفقا لأحكام القانون 83-12 المعدل و المتمم بالأمر 97-13.

لقد وضع هذا المخطط في شكل (13) ثلاثة عشر جدولا تم إعدادها من قبل الإدارة المركزية المكلفة بالوظيفة العمومية (المديرية العامة للتوظيف العمومي).

يمكن خلالها التحكم في كل عمليات التسيير و كذلك تسهل مهمة المتابعة و الرقابة الذاتية للسلطة التي لها صلاحية التعيين و التسيير كما تسمح لمصالح التوظيف العمومي القيام بالرقابة اللاحقة و إنجاز عملية رقابة الحسابات.

و تنقسم هذه الجداول الثلاثة عشر إلى ثلاثة أجزاء و هي كالتالي :

أ. الجزء الأول : و يدرج فيه من الجدول رقم 1 إلى الجدول رقم 3 و يتعلق بتعداد المستخدمين في المؤسسة أو الإدارة العمومية و كذلك الإطار القانوني للتسيير.

ب. الجزء الثاني : و يحتوي على الجدول رقم 04 إلى الجدول رقم 7 و الذي يعد لب المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية.

ت. الجزء الثالث : و يشمل الجدول رقم 08 إلى الجدول رقم 13 و يخص بالرقابة اللاحقة و تقييم درجة إنجاز المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية من قبل مصالح التوظيف العمومي.

المطلب الأول: شروط إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إن إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفة ناجحة و فعالة يستوجب حسب تقديرنا توفر شرطين رئيسيين و جوهريين في آن واحد و هما كالآتي :

أ- الكفاءات البشرية : نظرا لأهمية المخطط يجب إسناد مهمة إنجازها و متابعتها لموظفين لهم الكفاءة اللازمة و القدرة على التصور و تحقيق التطور مع مرور الزمن، و هذا ما جسدهته التعليم رقم 05 المؤرخة في 09 جوان 2003 المتعلقة بالإعداد و المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي تفرض في دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حضور ممثل عن الهيئة أو الإدارة المعنية لا يقل مركزه عن منصب نائب مدير.

ب- المعرفة الغزيرة للنصوص التشريعية و التنظيمية : و التي لها علاقة و طيدة بتسيير

الموارد البشرية و التحكم فيها، و نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي :

- النصوص المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة المعنية.
- النصوص الخاصة بصلاحيات التعيين و التسيير.
- القانون الأساسي النموذجي للإدارات و المؤسسات العمومية .
- القوانين الأساسية الخاصة.
- قوانين تتعلق بالإحالة على التقاعد.
- النصوص المتعلقة بتنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية.
- النصوص المتعلقة بتنظيم التكوين، تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

الفرع الأول: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

التعريف :

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 59-126 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1415 الموافق لـ 29 أبريل 1995، يعدل و يتم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في جوان سنة 1966، يعتبر أهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية و الأساس الذي تركز عليه المراحل الأخرى و يعتبر أداة تحليلية لنظام التسيير و السياسة المنهجية في توفير الموارد البشرية سنويا و يركز أساسا على التسيير التوقعي، و هو بمثابة برنامج عمل يعده

المسير وفق الميزانية الممنوحة سنوياً، و يجعل منه القاعدة المرجعية، قصد تجسيد الأهداف المسطرة، و التي تتمثل في الاستغلال العقلاني و الأجمع للموارد البشرية و المالية. و التخطيط يعني رؤية المستقبل أو استشرافه ثم الاستعداد لمواجهةته، كما عرف (هنري فايول) أهمية التنبؤ بقوله "إذا لم يكن التنبؤ هو كل الإدارة، فهو على الأقل جزء أساسي منها. و أن تنبأ في هذا المجال يعني أن تقيم المستقبل و تستعد له، و على ذلك فالنتوء هو في حد ذاته نشاط حقيقي"⁽²⁰⁾.

الفرع الثاني : كيفية إنجاز المخطط السنوي.

بعد الحصول على الاعتمادات و المناصب المالية للسنة الجديدة، تشرع الإدارة المعنية في إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدم في آجال محددة إلى مصالح الوظيفة العمومية (المتشعبة) قصد المصادقة عليه كما هو منصوص عليه في التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليها في إطار السنة المالية الجديدة. و يجب رفع كل التحفظات التي تعرقل سير هذا المخطط قبل الشروع في السنة المالية الجديدة لكي يصادق عليه في الآجال المحددة له. حيث يقدم مخطط تسيير الموارد البشرية على شكل سبع جداول.

المطلب الثاني : الجزء الأول من المخطط :

يتعلق بوضعية تعداد موظفي المؤسسات أو الإدارات العمومية و يحتوي على ثلاث جداول :

أولاً : الجدول رقم 01

يتعلق بهيكل الأعداد الحقيقية إلى غاية 12/31/.... من السنة المالية المنتقضية مع إظهار الأعداد حسب الصفات (الوظائف العليا، المناصب العليا و الرتب) مما فيه أعداد الأعوان المؤقتين بالساعة أو باليوم و هذا كله يسجل حسب السنة المنتقضية "م-1" و يتم فيها تعداد المناصب المشغولة خلال هذه السنة.

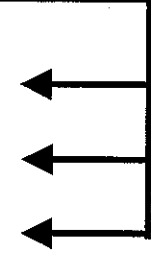
(20) الدكتور طارق محبوب "الإدارة العامة" (العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري) كلية الحقوق جامعة بيروت العربية ص 225.

- و ينقسم إلى ثلاثة أجزاء و هي : أ) الوظائف العليا.
ب) المناصب العليا.
ج) الأسلاك و الرتب.

ثانيا : الجداول رقم 02

تتكون الجداول رقم 02 من :

- جدول رقم 02: الأجهزة الاستشارية، لجان المستخدمين و لجان الطعن.
جدول رقم 01/02 : وضعية الحالات التأديبية.
جدول رقم 02/02: وضعية القضايا المتنازع فيها.



الجدول رقم 02 :

أ- الأجهزة الاستشارية :

يدون في الجدول رقم 02 الخاص بالأجهزة الاستشارية لجان الموظفين و لجان الطعن. و يجب التأكد من صلاحية هاته اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء أو تجديدها، وكذا تاريخ نفاذ صلاحيتها.

ب- إنشاء اللجان المتساوية الأعضاء :

تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء طبقا للمادة 2 من المرسوم رقم 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984 لدى السلطات التي لها صلاحيات التعيين.

- تنشأ اللجنة المتساوية الأعضاء للإدارات المركزية لدى الوزير.
- تنشأ اللجنة المتساوية الأعضاء الولائية لدى الوالي.
- تنشأ اللجنة المتساوية الأعضاء للمصالح غير ممركرة لدى مسؤول كل مصلحة غير ممركرة.
- تنشأ اللجنة المتساوية الأعضاء للبلديات لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تنشأ اللجنة المتساوية الأعضاء للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري لدى مسؤول المؤسسة المعنية.

و ترجع رئاسة اللجنة المتساوية الأعضاء للمسؤول (الوزير، الوالي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، مسؤول المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري أو مسؤول المصلحة غير المركزية) أو ممثل مؤهل قانوناً.

ج - تجديد اللجنة المتساوية الأعضاء:

في حال انقضاء مدتها القانونية يطلب من المؤسسة أو الإدارة المعنية في الإسراع في تجديد اللجنة المتساوية الأعضاء طبقاً للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء و تشكيلها و تنظيمها و عملها، و تجدد هذه اللجنة في حدود أربعة أشهر على الأكثر و خمسة عشر يوماً على الأقل قبل إنهاء تاريخ مدة عضوية الأعضاء.

د- تجديد مدة عضوية اللجان المتساوية الأعضاء :

نصت المادة 5 من المرسوم السالف الذكر⁽²¹⁾ في فقرتها الثانية على أن يتم تجديد فترة عضوية اللجان بصفة استثنائية لمدة ستة (06) أشهر بعد موافقة مصالح الوظيفة العمومية.

دورات اللجان المتساوية الأعضاء : تعقد دورات اللجان غالباً في شهر ديسمبر من كل سنة مالية على أن يتم في هذه الدورات دراسة المسائل التالية :

- الترقية عن طريق التسجيل على قائمة التأهيل.

- الترقية عن طريق التأهيل المهني أو عن طريق الترقية الاختيارية.

هـ - إنشاء لجان الطعن :

أما بالنسبة للجنة الطعن فهي تنشأ طبقاً للمادة 22 من المرسوم رقم 84-10 المؤرخ في 1 يناير 1984 على مستوى مؤسساتين للإدارة :

- تنشأ لجان الطعن للإدارات المركزية لدى الوزير و يرأسها هو بنفسه أو ممثله و تختص هذه

اللجان بدراسة الطعون المقدمة من طرف أعوان الإدارات المركزية و المؤسسات العمومية

الوطنية ، وكذلك أعوان المصالح غير المركزية الذين يخضع مساهمهم المهني للتسيير

المركزي.

(21) المرسوم رقم 84-10 المؤرخ في 14 يناير 1984 المحدد لاختصاص اللجان المتساوية الأعضاء و تشكيلها و تنظيمها و عملها.

- تنشأ لجان الطعن الولائية لدى الوالي الذي يتولى رئاستها أو من يمثله و في العادة الأمين العام للولاية. و تختص هذه اللجنة بدراسة الطعون المقدمة من طرف أعوان المصالح الغير المركزية و الذين لا يخضع مسارههم المهني للتسيير المركزي.

و- تجديد لجنة الطعن :

يتم تجديد لجان الطعن بعد تجديد اللجان المتساوية الأعضاء في حدود أجل لا يتعدى شهرا واحدا بعد تنصيب اللجان المتساوية الأعضاء.
و في حالة عدم تجديدها تكون القرارات التي تتخذها هذه اللجان باطلة و ليست لها آثار قانونية.

ي- تمديد عضوية لجان الطعن :

لا يتم تمديد آجال صلاحية لجان الطعن إلا في حالة تمديد فترة اللجان المتساوية الأعضاء.

2- الجدول رقم 01/02 وضعية الحالات التأديبية :

نظرا لأهمية الإجراءات التأديبية المنصوص عليها في المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985 و المتخذة من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين ضد الموظف في حالة ارتكابه خطأ مهني معين، و بغرض عدم الإفراط في حق الموظف أو الإدارة ، نتطرق إلى أصناف العقوبات⁽²²⁾ و كيفية اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيقها.

1- العقوبات من الدرجة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 125 من المرسوم 85-59 ، تتخذ هذه العقوبات من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين بموجب قرار مسبب دون استشارة لجنة الموظفين:

- الإنذار الشفوي.

- الإنذار الكتابي.

- التوبيخ.

- الإيقاف عن العمل من يوم إلى ثلاثة (03) أيام.

2- العقوبات من الدرجة الثانية : تطبيقا لأحكام المادة 126 من المرسوم المذكور أعلاه تتخذ من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين و هي بموجب مقرر او قرار حسب الحالة، و يمكن

(22) المنشور رقم 05 المؤرخ في 12 أبريل 2004 المحدد لكيفيات تطبيق المادتين 130 و 131 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.

للموظف الذي صدرت العقوبات ضده أن يرفع قضية خلال الشهر الذي يلي صدور مقرر العقوبة إلى لجنة الموظفين لتعطي رأيها في ذلك (و يبقى رأي اللجنة غير ملزم للسلطة التي لها صلاحية التعيين) و تتمثل فيما يلي :

- الإيقاف عن العمل من أربعة (04) أيام إلى ثمانية (08) أيام.
- الشطب من جدول الترقية.

3- العقوبات من الدرجة الثالثة : و لا تتخذ هذه العقوبات من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين إلا بعد استشارة لجنة الموظفين و اجتماعها في جلسة تأديبية (المادة 130-131 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985) و يكون رأي هذه اللجنة إلزامي على السلطة التي لها صلاحية التعيين و يسبق اتخاذ قرار العقوبة عدة إجراءات، و تتمثل عقوبات الدرجة الثالثة فيما يلي:

- النقل الإجباري.
- الترتيل في الرتبة.
- التسريح مع إشعار مسبق أو تعويضات، مع ملاحظة أن هذه العقوبة غير معمولة بما حاليا.
- التسريح دون إشعار مسبق و من غير تعويضات.

و نظرا لخطورة عقوبات الدرجة الثالثة ارتأينا أن نركز عليها نوعا ما لشرحها.

الإجراءات التأديبية في إطار المادة 130 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985.

- إعداد و تقديم تقرير مفصل حول ظروف ارتكاب الخطأ الجسيم مع اقتراح التسريح من طرف الرئيس المباشر إلى السلطة المعنية.
- في حالة الموافقة على التسريح من قبل السلطة التي لها صلاحيات التعيين يتم إيقاف الموظف بموجب قرار مسبب لمدة لا تتجاوز شهران، و إبلاغه للموظف مع وصل استلام، و تبليغ اللجنة المتساوية الأعضاء بالتقرير المسبب الذي أعده الرئيس السلمي المباشر للموظف المقصود و إضافة بطاقة معلومات حول الوضعية العائلية و المهنية للمعني.
- إيقاف الراتب ما عدا المنحة العائلية.
- إطلاع الموظف المعني على ملفه التأديبي و ذلك بإعلامه كتابيا بمكان و تاريخ إطلاعه عليه.

يتضمن الملف التأديبي على الوثائق التالية :

- تقرير الرئيس السلمي حول الأفعال المنسوبة للموظف.
- نتائج التحقيق الإداري.
- بطاقة معلومات خاصة بوضعية الموظف و سوابقه التأديبية عند الاقتضاء.
- تقرير السلطة التي لها سلطة التعيين مرفقا باقتراح العقوبة.
- الاستدعاء بموجب رسالة موصى عليها لحضور الجلسة التأديبية في ظرف 15 يوما قبل انعقادها.
- يتخذ قرار المجلس التأديبي في جلسة سرية بأغلبية أصوات للحاضرين، و يتم إبلاغ الموظف و السلطة التي لها صلاحية التعيين.
- تقوم السلطة المعنية بإصدار قرار مسبب يتضمن العقوبة التأديبية و يبلغ هذا القرار للموظف المعني .
- و إذا لم يفصل في وضعية الموظف الموقوف خلال أجل شهرين ابتداء من تاريخ إيقافه، يعاد إدماجه و تعاد إليه حقوقه بتفاضي كامل مرتبه ما لم يكن متابع قضائيا.

على الإدارة أن تعلم الموظف بحقه في الطعن أمام لجنة الطعن، و بأجال الطعن المتمثل في 15 يوما ابتداء من تاريخ تليغه قرار التسريح، و تنفيذ قرار لجنة الطعن فورا و بحرفيته.

الإجراءات التأديبية في إطار المادة 131 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23/03/1985.

تنص المادة 131 على أنه يوقف الموظف فورا إذا تعرض لتابعات جزائية لا تسمح بإبقائه في حالة نشاط بموجب قرار صادر عن السلطة التي لها صلاحية التعيين بعد مباشرة المتابعة الجزائية، و يبقى الموظف موقوف عن العمل.

خلال مدة التوقيف يستفيد من كل المنح العائلية (المنشور رقم 01 المؤرخ في 10 نوفمبر 1991) المتعلق بتطبيق قوانين الضمان الاجتماعي و جزء من الأجر لا يتجاوز ثلاثة أرباع من الأجر الأساسي.

في حالة صدور عقوبة قضائية نهائية ضد الموظف بإدانتته على الإدارة أن تقوم بتسريحه.

ملاحظة : حال صدور الحكم ببراءة أو بانتفاء وجه الدعوة : في هذه الحالة على الإدارة إثبات

عدم ارتكاب خطأ مهني من طرف الموظف (غياب الخطأ الجزائي لا يعني عدم وجود خطأ مهني)

و ذلك بعد اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء بناء على تقرير مسبب و ملخص الحكم القضائي و منطوقه.

و ذلك في حدود شهرين من تبليغ الإدارة بالحكم القضائي، و يتم استدعاء المعني في ظرف 15 يوما قبل انعقاد اللجنة المتساوية الأعضاء في جلسة تأديبية بموجب رسالة موصى عليها.

● على الإدارة أن تمكن المعني من الإطلاع على ملفه التأديبي، و ذلك بإعلامه كتابيا بتاريخ و مكان إطلاعه على ملفه التأديبي.

يتضمن الملف التأديبي الوثائق التالية :

- تقرير الرئيس السلمي حول الأفعال المنسوبة للموظف.
- بطاقة المعلومات الخاصة بوضعية الموظف و سوابقه التأديبية عند الاقتضاء.
- نتائج التحقيق الإداري عند الاقتضاء.
- تقرير السلطة التي لها سلطة التعيين مرفقا باقتراح العقوبة.

○ رأي المجلس التأديبي يكون نتيجة تصويت سري للأعضاء الحاضرين، و يتخذ القرار بأغلبية الأصوات المعبر عنها للأعضاء الحاضرين، و يسجل بمحضر و يبلغ دون أجل إلى الموظف و إلى السلطة المعنية و التي تتخذ العقوبة التأديبية الصادرة عن المجلس التأديبي في شكل قرار أو مقرر حسب الحالة.

○ تلزم الإدارة بتبليغ القرار المتضمن العقوبة التأديبية للموظف المعني. أما إذا قرر المجلس التأديبي عدم تسريح المعني يعاد إدماج الموظف إلى منصب عمله.

○ في حالة ما إذا كان محل عقوبة تسريح المعني فإن الإدارة ملزمة بإعلامه في حقه في الطعن أمام لجنة الطعن في ظرف 15 يوما و التي تلزم بالفصل فيها في ظرف 03 أشهر، ينفذ قرار لجنة الطعن فورا.

3- الجدول رقم 02/02 : وضعية القضايا المتنازع فيها.

يتعلق هذا الجدول بوضعية القضايا المتنازع فيها على مستوى الإدارات و المؤسسات العمومية المعنية و يحدد الجدول ما يلي :

- أطراف النزاع.
- نوع الحكم القضائي.
- موضوع النزاع.
- حجية الشيء المقتضى به.
- الجهة القضائية المختصة.

- الطعون القضائية.

- طرق الدفاع عن مصالح الدولة.

تحال كل القضايا المتنازع فيها إلى الغرفة الإدارية للمحكمة تطبيقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 98-262 المؤرخ في 29 أوت 1998 المحدد لكيفيات إحالة جميع القضايا المسجلة و المعروضة على الغرفة الإدارية للمحكمة العليا إلى مجلس الدولة.

يحدد هذا المرسوم كيفيات إحالة جميع القضايا المسجلة أو المعروضة على الغرفة الإدارية للمحكمة، طبقاً لأحكام المادة 43 من القانون العضوي رقم 98-01 المؤرخ في 31 ماي 1998⁽²³⁾.

ثالثاً : الجدول رقم 03 : قرارات إدارات الخاصة بالامتحانات و المسابقات .

و يسجل في هذا الجدول كل القرارات في الإطار المتعلق بتسيير مختلف الأسلاك والرتب المسيرة من طرف القطاع و لا سيما تلك المتعلقة بالتوظيف (الامتحانات و المسابقات) كل حسب القطاع التابع إليه .

المطلب الثالث : الجزء الثاني من المخطط :

وهذا الجزء من الجدول يشمل العمليات المختلفة لتسيير الموارد المنتظرة مع آجال تحقيقها للسنة المالية .

أولاً : الجدول رقم 04 (المخطط التوقعي للتوظيف خلال السنة المالية الجديدة) :

يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقعة إنجازها بعنوان السنة المالية الجديدة، وبالتالي فهو يشتمل على كل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمن في القانون الأساسي، و يمكن اعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير. الذي أحسن استعماله هو ذلك الذي يتمكن في آخر السنة من استغلال كل المناصب المالية المتوفرة لدى المؤسسات و الإدارات العمومية في الميزانية، و من اتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل و تجديد المناصب المالية الشاغرة مع احترام نسب و أنماط التوظيف بالنسبة للمناصب الشاغرة.

(23) المنشور رقم 05 المؤرخ في 12 أفريل 2004 المحدد لكيفيات تطبيق المادتين 130 و 131 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي التموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية.

حيث توزع المناصب المالية الشاغرة بالتقيد بالأحكام المنصوص عليها في النصوص التنظيمية، و المتعلقة بالنسبة المخصصة لمختلف أنماط التوظيف في حالة ما إذا كان عدد المناصب المتوفرة أقل من 10 أو غير مضاعف للعدد 10 .

و بهذا الصدد فإن الباقي من النسب المئوية التي تنتج عن تطبيق عملية أنماط التوظيف يكون تقسيمها كالتالي :

- في حالة ما إذا كان الباقي من النسب يساوي أو يفوق 0.5 يحول هذا الباقي إلى منصب مالي واحد و يضاف إلى نمط التوظيف الذي يتوفر على هذا الباقي .
- في حالة ما إذا كان الباقي من النسب أقل من نسبة 0.5 يلغى هذا الباقي من نمط التوظيف الذي يتوفر على هذا الباقي .
- و على سبيل المثال إذا كان عدد المناصب المالية الشاغرة 09 توزع هذه الأخيرة طبقا للنسب المئوية القانونية كالتالي :

● 30% الامتحان المهني : أي 2.7 منصبا (الباقي 0.7)

● 10% الترقية عن طريق الاختيار : أي 0.9 منصبا (الباقي 0.9)

● 0.5% التأهيل المهني : أي 0.45 منصبا (الباقي 0.45)

إن باقي القسمة العشرية بالنسبة لكل نمط من التوظيف سيخصص كالتالي :

- إن نسبة 0.7 المتبقية من نمط التوظيف عن طريق الامتحان المهني تفوق 0.5 و بالتالي ترفع إلى منصب واحد و يضاف إلى المنصبين المخصصين مبدئيا إلى هذا النمط من التوظيف الذي يصبح عدد المناصب المالية المخصصة له 03 مناصب .

- إن نسبة 0.9 المتبقية من نمط التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية تفوق 0.5 و بالتالي يرفع إلى منصب واحد و يخصص إلى هذا النمط من التوظيف الذي يصبح عدد المناصب المالية المخصصة له 03 مناصب .

- إن نسبة 0.45 المتبقية من نمط التوظيف عن طريق الكفاءة المهنية تقل عن 0.5 و بالتالي لا تأخذ بعين الاعتبار و لذلك لا يخصص أي منصب مالي للتوظيف الداخلي من هذا النوع.

أما المناصب المالية المتبقية : $9 - (0.45 + 0.9 + 2.7) = 4.95$ أي مجموع 5 مناصب فيتم تخصيصها للتوظيف الخارجي (على أساس الشهادات، المسابقات، أو على أساس الاختبارات)

و يكون احترام نسب التوظيف حسب المنشور 133 المؤرخ في 30 مارس 1999 و المتعلق بنسب و أنماط التوظيف، و عليه يكون نمط التوظيف كما يلي :

مثال : في حالة إذا كان عدد المناصب من منصب 1 إلى 10 مناصب يكون تقسيمها حسب الجدول التالي :

جدول رقم (03) يتعلق بنسب و أنماط التوظيف.

التأهيل المهني % 5	الترقية الاختيارية % 10	الامتحان المهني %30	التوظيف الخارجي	المناصب المالية
			1	01
		1	1	02
		1	2	03
		1	3	04
	1	1	3	05
	1	2	3	06
	1	2	4	07
	1	2	5	08
	1	3	5	09
	1	3	6	10

ثانيا : الجدول رقم 05 :

جدول بياني لعمليات التسيير التوقيعي للموارد البشرية بعنوان السنة المالية الجديدة. يحدد هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المرجحة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم عملياته طيلة السنة و تحديد التواريخ المتوقعة لتحقيق عملية التوظيف .

ثالثا : الجدول رقم 06 و تتكون هذه الجداول من :

- ← جدول رقم 06 (جدول توقعي للإحالة على التقاعد خلال السنة القادمة أي بعد السنة المالية المفتوحة)
- ← جدول رقم 06 مكرر 01 (قائمة الموظفين المتقاعدين و الذين استدعوا لممارسة عملهم بعنوان السنة القادمة أي بعد السنة المالية المفتوحة)
- ← جدول رقم 06 مكرر 02 (قائمة العمال الذين تتوفر فيهم شروط الإحالة على المعاش و يمارسون عملهم خلال السنة القادمة).

جدول رقم 06 : جدول توقعي للإحالة على التقاعد خلال السنة القادمة :

يتضمن هذا الجدول قائمة الموظفين الذين بلغو أو من المتوقع بلوغ 60 سنة من العمر و هو الشرط الأساسي و المرجعي للإحالة على التقاعد بالنسبة لجميع الأسلاك و الرتب و يحتوي هذا الجدول على البيانات التالية :

- الاسم و اللقب.
- السلك أو الرتبة.
- تاريخ السريان.
- التاريخ التوقعي للإحالة.

- الموظف يستفيد من التقاعد في حدود تطبيق قانون التقاعد رقم 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983. فحسب المادتين 3 و 4 من القانون 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المعدل و المتمم بالقانون رقم 99-03 المؤرخ في 05 ذي الحجة عام 1419 الموافق لـ 22 مارس سنة 1999 و المتعلق بالتأمينات الاجتماعية أي كل العمال الأجراء و الأشخاص الطبيعيين .

أنواع التقاعد :

أ- التقاعد عند السن 60 :

يشترط للحصول على التقاعد 60 سنة للرجل .

للمرأة العاملة 55 سنة.

أما بالنسبة للعامل المصاب بعجز تام و نهائي لا يقيد بشرط السن.

ب- التقاعد بدون شروط :

و تكون مدة العمل 32 سنة بناهنا على طلب المعني، طبقا للأمر 97-13 المؤرخ في 1997/05/31 و عند تصفية الملف يؤخذ بعين الاعتبار المدة التي تدخل في حكم فترات العمل. و في هذه الحالات إحالة موظف على التقاعد بواسطة قرار بحيث يخضع للتأشيرة من طرف صندوق التقاعد الذي يحدد حقوق معاش العامل أو الموظف المتقاعد.

جدول رقم 06 مكرر 01 : و هذا الجدول يتعلق بالموظفين المتقاعدين و الذين استدعوا لممارسة عملهم بعنوان السنة القادمة و ذلك نظرا لحاجة الإدارات و المؤسسات العمومية لهذا الموظف أو لذلك أو لعدم وجود شخص مناسب و جدير بالوظيفة التي يشغلها هذا الموظف الذي هو في حالة تقاعد، و هذا يخضع لرخصة من المديرية المركزية للوظيفة العمومية و يبين هذا الجدول ما يلي:

- الاسم و اللقب.
- السلك أو الرتبة الأصلية.
- الوظيفة المشغولة.
- تاريخ الإحالة على التقاعد.
- تاريخ الرجوع إلى العمل.

* و تعطى الموافقة في الأغلب الأعم للكوار و الإطارات فقط.

جدول رقم 06 مكرر 02 : و يتعلق هذا الجدول بقائمة العمال الذين تتوفر فيهم شروط الإحالة على المعاش و يمارسون عملهم خلال السنة القادمة و يحتوي هذا الجدول على البيانات التالية :

- الاسم و اللقب.
- تاريخ الازدياد.
- الوظيفة المشغولة.
- الأقدمية الإجمالية إلى غاية 31 ديسمبر.

حيث يكمن الفرق بين هاذين الجدولين : بالنسبة للجدول رقم 1/06 إذ يتضمن الموظفين الذين استوفوا السن و المدة القانونية للتقاعد، و نظرا لحاجة المصلحة يتم استدعاؤهم من طرف الإدارة أو المؤسسة المعنية لممارسة عملهم، أما بالنسبة للجدول رقم 02/06 عكس الجدول الأول، بحيث يتضمن الموظفين الذين هم في سن التقاعد و لم تصل مدة الخدمة المتحصلين عليها الحد الأدنى و هي 15 سنة، و بالتالي هذه الفئة تستفيد من المعاش و ليس من التقاعد .

رابعاً : الجدول رقم 07 (الجدول التوقعي لتنظيم وتحسين المستوى و تجديد المعلومات خلال السنة (م+1).

يخص هذا الجدول رقم 07 المخطط التوقعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات ميبنا السلك أو الرتبة لكل عملية تكوين (أولي ، إضافي ، تحسين المستوى ، تجديد المعلومات) عدد الأعوان، تاريخ الدخول، مدة التكوين .

بحيث تتم هذه العملية حسب المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، ويستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورات تكوين متخصص أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات من أحد الامتيازات و هذا يكون حسب الطريقة التالية :

دورات التكوين المتخصص : يستفيد الموظف من ترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة .

دورات تحسين المستوى :

1- إذا كانت مدة الدورة على الأقل ستة (06) أشهر تمنح الحق في أحد الامتيازات الآتية:

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار.

- الاستفادة بصفة تفضيلية من ترقية عن طريق التأهيل المهني.

2- إذا كانت مدة دورات تحسين المستوى تفوق (06) أشهر وتقل عن تسعة (09) أشهر يمكن

أن تسمح بتخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة دورة التكوين و تحسين المستوى.

3- إذا كانت مدة الدورة تتراوح بين تسعة أشهر (09) و اثني عشرة (12) شهرا يمكن أن

تحول أحد الامتيازات الآتية:

- منح درجة إضافية .

- تخفيض في الأقدمية للترقية الاختيارية تساوي مدة الدورة.

* تثبت مختلف دورات تحسين المستوى بشهادات تعد لكل مترشح من طرف الهيئة التي أشرفت على العملية.

تجديد المعلومات:

1- إذا كانت مدة الدورة تتراوح ما بين ثلاثة (03) أشهر و ستة (06) أشهر تمنح الحق للموظف في :

- الاستفادة بصفة تفضيلية للترقية عن طريق التأهيل المهني.
 - تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختبار يساوي مدة الدورة.
- 2- إذا كانت مدة الدورة تقل عن ثلاثة أشهر فإنها تخول أحد الامتيازات :
- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار.
 - تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة.
- * تثبت عمليات تجديد المعلومات المذكورة أعلاه بالنسبة لكل مترشح بشهادات تعد من طرف الهيئة التي أشرفت على هذه العملية.

(إن التعليم رقم 1278 المؤرخة في 1995/12/30 تحدد تاريخ 15 مارس كآخر أجل لعملية المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الملاحظ أن هذه العملية قد تصل إلى شهر جوان بسبب الوصول المتأخر للمناصب المالية للمؤسسات و الإدارات العمومية) كما هو حاصل هذه السنة 2007.

يجب على الإدارات و المؤسسات العمومية التقيد بكل التعليمات التي تحدد كيفية إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و رفع كل الشوائب التي تعرقل مساره، و ذلك لضمان السير الحسن لكل هذه الإدارات التي تركز على هذا المخطط و الذي بدونه لا تستطيع أي إدارة أو مسير من استغلال المناصب المالية الممنوحة للإدارات أو المؤسسات العمومية، بحيث تمر السنة بيضاء ولا يستطيع الموظف الذي ينتظر ترقية الاستفادة من هذه المناصب، أو أيضا الشخص الذي يبحث عن منصب عمل لكسب قوته من العمل، و هذا كله بسبب التهاون الذي يقوم به بعض المسيرين.

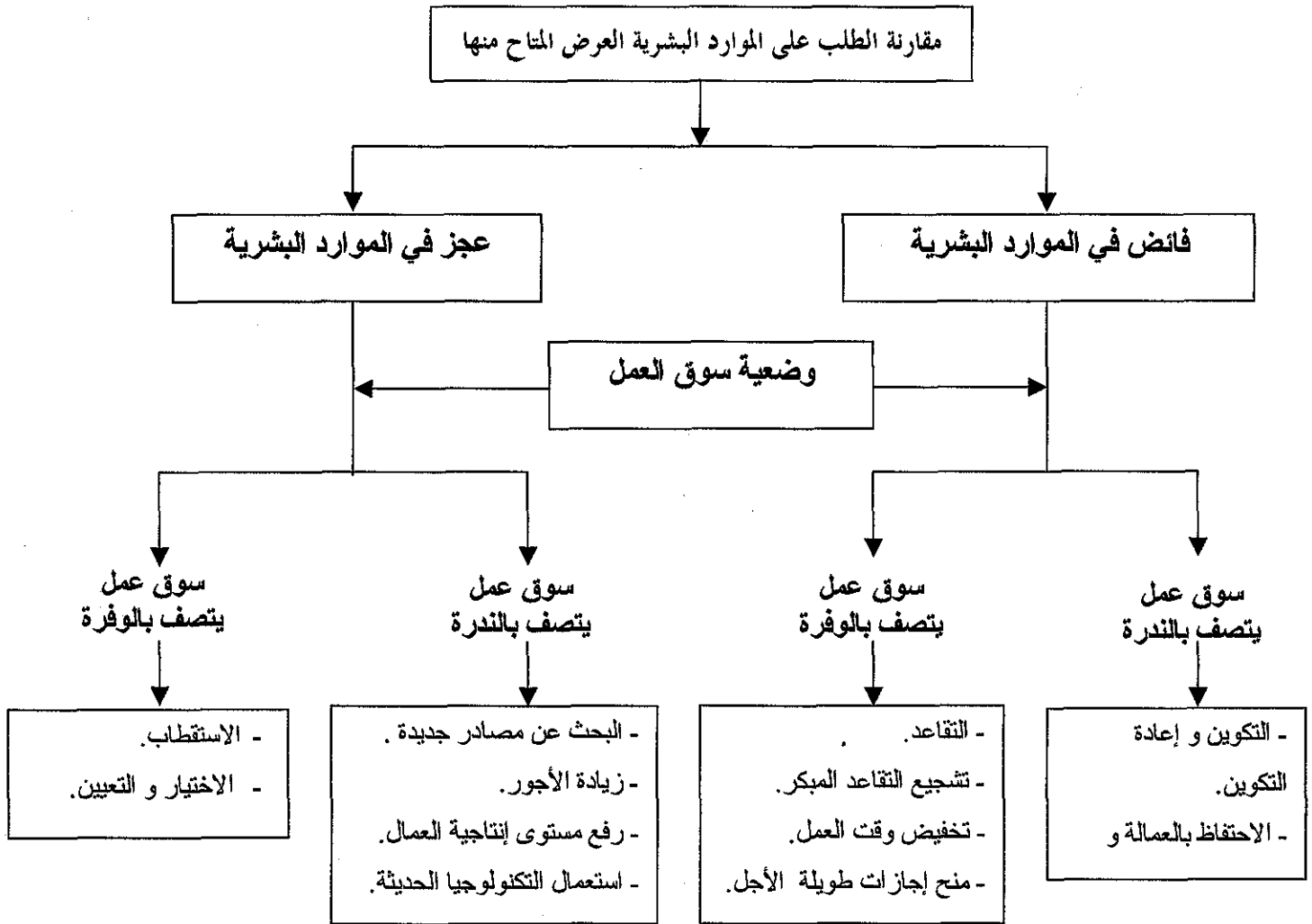
كيف يتم استغلال المناصب المالية الشاغرة الممنوحة خلال السنة المالية؟

المبحث الثالث : كيفية استغلال المناصب المالية

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، تشرع الإدارات و المؤسسات العمومية باستغلال هذه المناصب المالية الشاغرة التي تظهر في الجدول رقم (04) . ينبغي استغلال هذه

المناصب حسب النسب المحددة قانونيا كما تنص عليه القوانين الأساسية، عن طريق التوظيف الخارجي و الداخلي أنظر الشكل رقم (1) الذي يبين تخطيط الموارد البشرية قصد تحديد العجز و الفائض منها.

الشكل رقم (1) يبين تخطيط الموارد البشرية لتحديد العجز و الفائض منها



المصدر : أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001 ص120.

هذه التوظيفات تتم عن طريق المسابقات في إطار المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، المعدل و المتمم و التعليمات الوزارية رقم 08 المؤرخة في 15 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفية تنظيم و إجراء المسابقات، الامتحانات و الاختبارات المهنية المنظمة من قبل المؤسسات و الإدارات العمومية.

في الوظيفة العمومية ليس في الاستطاعة القيام بتخفيض وقت العمل أو زيادة الأجور، و ذلك نظرا للقوانين المعمول بها و التي لا تتيح مخالفتها.

1- إطار تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية :

حددت المواد 11 و 2 و 24 من المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المعدل و المتمم، النظام القانوني الذي يحكم :

- إطار تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية.
 - قائمة المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية.
 - برامج المسابقات الامتحانات و الاختبارات المهنية.
- تستطيع السلطة الوصية أن تحل محل المؤسسات و الإدارات العمومية التابعة لها بإجراء هذه المسابقات، و الامتحانات و الاختبارات المهنية، و أن تشرف على تنظيمها لفائدة المؤسسات و الإدارات.
- في هذه الحالة يجب على السلطة الوصية تحديد عدد المناصب المالية المفتوحة في قرار أو مقرر فتح المسابقات بعنوان كل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة و هذا بالموافقة من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

2- تبليغ قرارات أو مقررات فتح المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية :

تحدد المادة 5 من المرسوم السالف الذكر أن يكون تبليغ القرارات و المقررات لفتح المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية من طرف المؤسسات أو الإدارات العمومية في أجل (10) أيام ابتداء من تاريخ توقيع القرار أو المقرر إلى مصالح الوظيفة العمومية و يتم مراقبتها و تقديم الموافقة في حالة إذا وجد أنه مطابق للتعليمات أما في حالة عدم تبليغ هذه الوثائق فتبطل كل الإجراءات التي تقوم بها هذه المؤسسات أو الإدارات العمومية.

3- إشهار المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية :

تم عملية الإشهار المتعلق بتنظيم المسابقات، الامتحانات، الاختبارات المهنية حسب الكيفية المنصوص عليها في المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المعدل و المتمم المذكور أعلاه.

بحيث يكون هذا الإشهار عن طريق الصحافة المكتوبة في 04 إشهارات:

- يوميتين باللغة العربية.

- يوميتين باللغة الفرنسية.

و يجب أن تكون المدة بين صدور الإشهار الأول و الإشهار الرابع محددة بـ 15 يوم على الأكثر.

و في حالة إجراء مسابقة على أساس الاختبار، ينبغي إلصاق إعلان التوظيف في مقر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية و كذلك بمقر مركز أو مراكز الامتحان.

- في حالة الاختبارات المهنية يجب إلصاق الإعلان على مستوى وكالة التشغيل و على مستوى المؤسسة و الإدارة المعنية و كذا بمركز أو مراكز الامتحان.

كما يجب مراجعة التعليمات رقم 03 و المتعلقة بالإعلان عن المسابقات عن طريق الانترنت (Internet) و الصادرة بتاريخ 2007/05/09.

4- دراسة ملفات الترشيح للمسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية:

- تسجل ملفات الترشيح حسب تاريخ استلامها في دفتر يفتح لتسجيل الملفات طبقاً لأحكام المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المعدل و المتمم حيث يتم فتح هذه السجلات في كل المؤسسات و الإدارات العمومية.
- يتم تسجيل الملفات الخاصة بالترشيح في هذا السجل بعد تسجيلها في سجل مكتب التنظيم.
- تبدأ عملية تسجيل ملفات الترشيح ابتداء من صدور أول إشهار.
- يجب أن تختم هذه العملية في حدود 45 يوماً بعد ذلك.
- ترفض ملفات المترشحين الواردة بعد الأجل من قبل الإدارة المعنية.
- تدرس ملفات الترشيح بعد استلامها من طرف لجنة الانتقاء.
- تسجل نتائج اللجنة في محضر ينشر عن طريق الإلصاق في مقر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية .

- يجب أن يتضمن المحضر : الملفات المقبولة و الملفات المرفوضة و أسباب الرفض.
- يجب على المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية تبليغ المترشحين المقبولين برسالة موصى عليها في ظرف 15 يوم على الأقل قبل تاريخ إجراء المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية.
- يجب تبليغ مصالح الوظيفة العمومية بمحضر اجتماع هذه اللجنة في أجل لا يتعدى 08 أيام ابتداء من تاريخ التوقيع عليه مرفقا بنسخ من الإعلانات الإشهارية للتوظيف.
- يجب تبليغ المترشحين الغير مقبولين برسالة موصى عليها يذكر فيها سبب الرفض .
- يمكن للمترشحين الغير مقبولين تقديم طعن في أجل 10 أيام على الأقل قبل التاريخ المحدد لإجراء الاختبارات الكتابية أو المحادثة لدى اللجنة المختصة.
- تسجل طعون المترشحين المرفوضة ملفات ترشحهم من قبل اللجنة الخاصة بسجل البريد الوارد و السجل المفتوح خصوصا لهذا الغرض.
- إذا كانت الطعون مقبولة بعد دراستها من طرف اللجنة يتم استدعاؤها بموجب برقية رسمية للمشاركة في المسابقة أو الاختبار المهني.

إن مخالفة هذه الإجراءات يؤدي إلى إلغاء النتائج النهائية

5- ملفات الترشيح :

تشكل ملفات الترشيح للمسابقات و الاختبارات المهنية من الوثائق التالية:

1. طلب خطي للمشاركة.
2. نسخة مصادق عليها من الشهادة أو المؤهل.
3. نسخة من شهادة إثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية.
4. عند الاقتضاء شهادات الخبرة المهنية.
5. شهادة السوابق العنلية (صحيفة رقم 3).
6. شهادة الجنسية.
7. شهادة طبية(طب عام، أمراض صدرية).

أما بالنسبة لامتحانات المهنية فإن ملفات الترشيح تتضمن الوثائق التالية:

1. طلب خطي للمشاركة في الامتحان المهني.
2. نسخة من قرار التعيين أو التثبيت حسب الحالة.
3. عند الاقتضاء نسخة من شهادة تثبت صفة العضوية في صفوف جيش التحرير أو المنظمة المدنية لجنة التحرير الوطني أو أرملة أو ابن الشهيد.

المطلب الأول : التوظيف الخارجي

إن هذا التوظيف يتم وفق ثلاثة طرق و هي:

➤ التوظيف على أساس الشهادة (التوظيف المباشر).

➤ مسابقة على أساس الشهادة.

➤ مسابقة على أساس الاختبار أو الفحص المهني.

أولا : التوظيف على أساس الشهادة (التوظيف المباشر):

وهذا التوظيف يتم حسب القانون الأساسي الخاص بكل الأسلاك (الخاصة و المهنية منها) و يجب على المترشح لهذا التوظيف إثبات الشهادة الممنوحة إليه من طرف مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسات أو الإدارات العمومية المعنية و المؤسسات الأخرى. ويتم التوظيف على أساس الشهادة من طرف لجنة الاختيار و المتمثلة في:

- ممثل عن السلطة التي لها صلاحية التعيين، رئيسا.
- ممثل عن اللجنة المتساوية الأعضاء المؤهلة إزاء السلك أو الرتبة المعنية.

مثال: بالنسبة للمرسوم التنفيذي رقم 89-224 مؤرخ في 05 ديسمبر 1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 91-79 المؤرخ في 1991/03/23، يحدد التوظيف على أساس الشهادة كما يلي :

يوظف المساعدون الإداريون الرئيسيون على أساس الشهادة من بين المترشحين الحائزين على شهادة الليسانس من التعليم العالي أو الشهادة المعادلة لها، و يوظف المتصرفون الإداريون على أساس الاختبار من بين الحاصلين على شهادة الليسانس، و على أساس الشهادة من بين الحاصلين على شهادة الماجستير.

معايير الاختيار للتوظيف على أساس الشهادة:

1- ملائمة مؤهل المترشح و متطلبات السلك أو الرتبة المعنية بالتوظيف.

2- تقدير الشهادة، المعدل السنوي للدراسات الجامعية، فترات التكوين التكميلي للأعمال أو الدراسات المنجزة.

3- الخبرة المهنية.

4- مقابلة لجنة الاختيار.

تنقط هذه المعايير على (04) نقاط بحيث مجموع هذه النقاط يساوي (20).

ثانيا : المسابقات على أساس الشهادة :

حيث حددتها المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المعدل و المتمم.

ثالثا : مسابقات على أساس الاختبارات، الامتحانات و الاختبارات المهنية :

تنظم المسابقات على أساس الاختبار و الامتحانات و الاختبارات المهنية حسب المادة 11 من المرسوم رقم 95-293 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المعدل و المتمم، من طرف المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص مؤهلة قانونا⁽²⁴⁾.

تكون المؤسسات مسؤولة عن حسن سير المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية و خصيصا في :

- عدم الكشف عن أوراق الامتحانات الكتابية.

- سرية التصحيحات و تنقيط الأوراق.

ويجب على المؤسسات العمومية المكلفة بهذه العمليات احترام مقتضيات المذكورة إذ لا يعتبر الناجحون نهائيا إلا المترشحون الذين تحصلوا على معدل يساوي على الأقل 20/10.

يجب إعلام المترشحين لمختلف الامتحانات (كتابيا أو شفويا) بالنتائج المحصل عليها و تنشر عن طريق الإصاق في مقر مركز الامتحان ومقر المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

ملاحظة : تتم عمليات المسابقات بكل أنواعها تحت مراقبة مصالح الوظيفة العمومية. كل وثيقة تراقب في وقتها و ذلك بتبليغ الإدارات و المؤسسات العمومية بكل الوثائق في حدود آجال 10 أيام و ذلك لكي تتحصل كل إدارة أو مؤسسة بموافقة من طرف مصالح الوظيفة العمومية بإتمام إجراءات المسابقات. و في حالة عدم تبليغ الوثائق المطلوبة تلغى عملية المسابقة.

(24) المادة 11 من المرسوم رقم 95-293 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المعدل و المتمم.

الإعلان عن النتائج النهائية :

- يجب إعلان النتائج النهائية على الأكثر بتاريخ 30 نوفمبر من السنة المالية المعنية ،عندما تنص القوانين الأساسية الخاصة ببعض أسلاك الموظفين على ضرورة تكوين متخصص.
- يجب أن يكون الإعلان عن نتائج المسابقة قبل البدء في التكوين من طرف اللجنة المحددة لهذا الغرض .
- يجب أن تُحدد قائمة الناجحين نهائيا في المسابقة أو الاختبار المهني حسب درجة الاستحقاق و في حدود المناصب المالية المفتوحة.
- يحدد الترتيب حسب درجة الاستحقاق على أساس المعدل العام و ترتيب كل مترشح في حدود المناصب المالية المفتوحة.
- يتم تعيين المترشحين بالأولوية لدى الإدارات التي أبدوا رغبتهم في الالتحاق بها.
- الشكل رقم (2) في الصفحة الموالية (رقم 45) يوضح لنا مراحل التوظيف.
- تلتزم المؤسسة أو الإدارة العمومية بنشر النتائج النهائية للمسابقة، الامتحان أو الاختبار المهني عن طريق الإصاق.
- يجب أن يبلغ محضر الإعلان عن نتائج الاختبارات الكتابية و كذا كشف الاختبار الشفهي إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل أقصاه ثمانية (08) أيام ابتداء من تاريخ إمضاءه.
- يجب على ممثل مصالح الوظيفة العمومية أن يتحقق بالتوقيع على محضر لجنة الإعلان عن النتائج للمسابقات، الامتحانات و الاختبارات المهنية مع مطابقة الإجراءات المنصوص عليها في أحكام المنشور رقم 105/ك.خ/م.ع/م.ع.و.ع المؤرخ في 05 أوت 1997.
- يعلم المترشحون الناجحون نهائيا في المسابقة و الاختبارات المهنية بنجاحهم بعد الإمضاء على محضر إعلان النتائج النهائية.
- تقوم الإدارة أو المؤسسة العمومية بتبليغ المترشحين الناجحين بموجب رسالة موصى عليها في أجل أقصاه ثمانية(08) أيام ابتداء من تاريخ إمضاء المحضر.
- يتم تنصيب المعنيين وجوبا لوظائفهم في أجل أقصاه شهرا واحدا ابتداء من تاريخ التوقيع على محضر الإعلان عن النتائج النهائية مع مطابقة الإجراءات للقوانين و التنظيمات المعمول بها.
- "يسرى مفعول قرارات التعيين ابتداء من تاريخ تنصيب الناجحين في المسابقة"

تقوم الإدارة أو المؤسسة المعنية بإبلاغ المترشحين الراسين في المسابقات بالنتائج التي تحصل عليها مع موافاتهم بملفات ترشحهم.

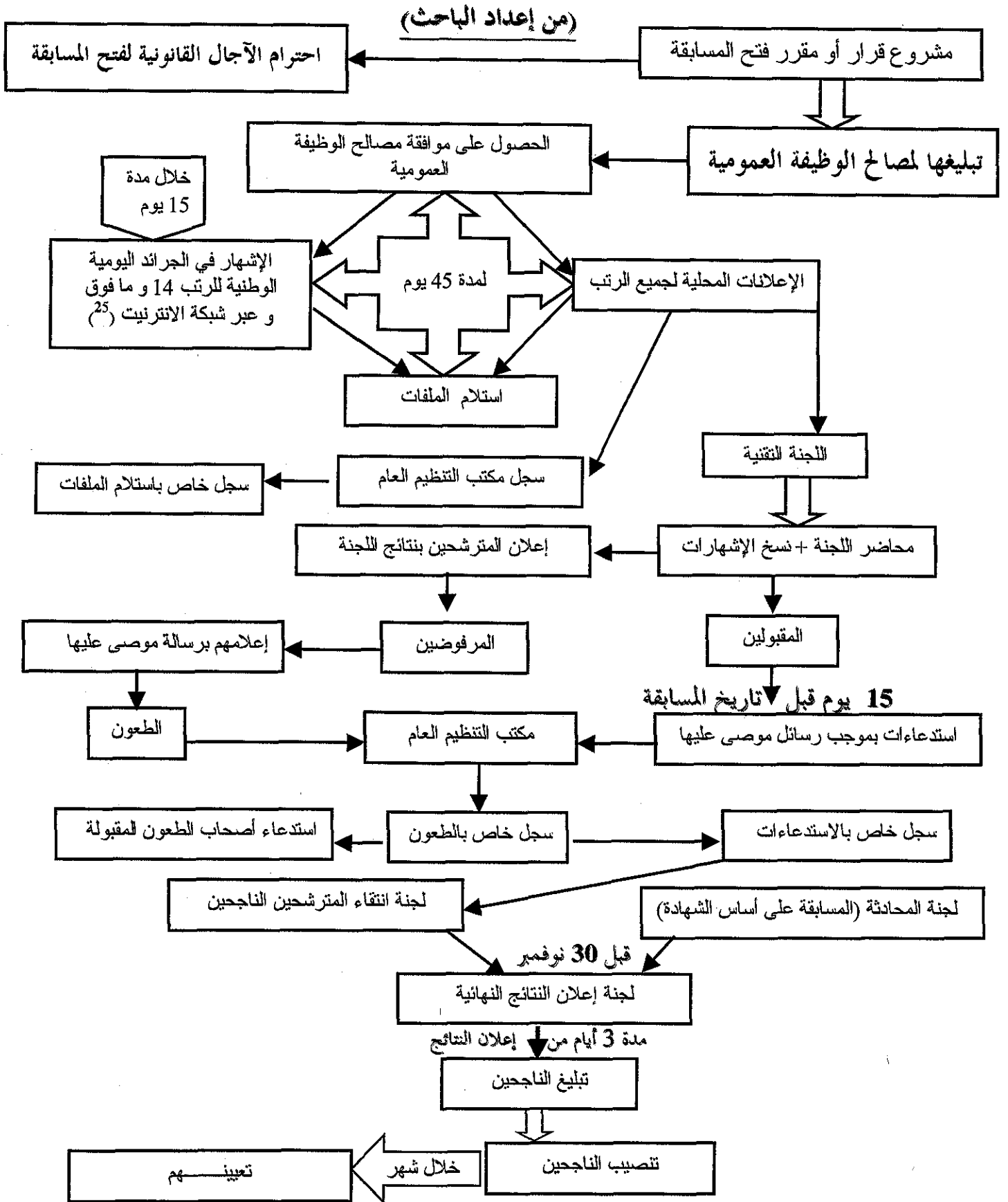
توثيق الشهادات :

بعد إتمام عملية التوظيف الخارجي تشرع الإدارات و المؤسسات العمومية بتوثيق شهادات الموظفين الجدد حسب التعليم رقم 146 المؤرخة في 20 مارس 2002 قصد ضمان النزاهة التامة للملفات الإدارية.

- 1- يشترط على الموظفين الجدد تقديم نسخة مصادق عليها مطابقة للأصل للشهادة المدرسية و المؤهل أم الشهادة للإدارة المستلمة لملف التوظيف بعد المسابقة.
- 2- يكون محل توثيق هذه الشهادات من المؤسسة التكوينية التي قامت بتسليمها.
- 3- يجب أن تبلغ بنسخة من طلبات التوثيق المقدمة من طرف الإدارات المعنية و الرد المخصص لها إلى مصالح التوظيف العمومي.

"يعتبر كل شخص يستعمل وثيقة مزورة مرتكبا لمخالفة التزوير"

شكل رقم (2) مخطط مصغر يوضح مراحل التوظيف



المطلب الثاني : التوظيف الداخلي :

يتم التوظيف الداخلي عن طريق الترقية و هي عبارة عن ثلاثة أنواع من الترقيات :

- الامتحانات المهنية (5 سنوات أقدمية).
- الترقية الاختيارية (10 سنوات أقدمية).
- عن طريق التأهيل المهني (8 سنوات أقدمية).

أولا : الامتحانات أو الاختبارات المهنية.

تتم الترقية عن طريق الامتحان أو الاختبار المهني إذا أثبت الموظف أنه أشتغل مدة خمسة سنوات (05) خدمة فعلية.

مثال :

إذا كان أحد الموظفين في رتبة مساعد إداري و له خدمة فعلية مدتها خمسة سنوات و في حالة وجود مناصب مالية في حدود 30%.

يتقدم المعني بطلب إلى المؤسسة أو الإدارة المعنية للمشاركة في هذه المسابقة التي تتم على مستوى المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة قانونا.

ثانيا: الترقية الإختيارية :

تتم الترقية الإختيارية للموظفين الذين تتوفر لديهم شروط الأقدمية و يثبتون الخبرة المهنية الكافية حيث حددت من 8 إلى 10 سنوات بالنسبة لكل الأسلاك عن طريق التسجيل في جدول الترقيات الإختيارية و ذلك بعد إستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء.

مثال: في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، المساعدون الإداريون الذين لهم ثمانية (08) سنوات من الخدمة الفعلية في هذه الرتبة تتم ترقيتهم على سبيل الإختيار إلى رتبة المساعدين الإداريين الرئيسيين.

1- إجراءات إعداد قوائم التأهيل :

- جمع الطلبات والتقارير المتعلقة بذلك من طرف المصلحة المكلفة بالمستخدمين.
- تسجيل المترشحين الذين يستوفون شرط الأقدمية.

- إصاق الإشهار مدة كافية بحيث يسمح بإعلام كل المترشحين.
- يجب دراسة الطعون التي يحتمل أن تقدم من طرف الموظفين الغير مسجلين على قوائم التأهيل.
- تقدم مشاريع قوائم التأهيل حسب الأسلاك و الرتب وفق ترتيب درجة الإستحقاق مع الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية.

2- المعايير التي يتم بها إعداد مشاريع قوائم التأهيل :

- الأقدمية المكتسبة من قبل الموظف برتبته الأصلية.
 - يمكن الأخذ بعين الاعتبار الأقدمية المكتسبة من قبل الموظف في قطاع الوظيفة العمومية لتجربته المهنية.
 - معدل النقاط و التقييم المحصل عليها خلال خمس سنوات الأخيرة، يضاف إليها التقديرات العامة التي تتم بتقارير معدة من طرف المسؤولين المباشرين.
 - يعد المنصب العالي كمعيار إمتيازي لمن يشغل هذا المنصب بصفة قانونية.
 - تعتبر دورات التكوين و تحسين المستوى التي يجربها الموظف معيار إمتيازي.
 - ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الدراسات أو أشغال البحث المثبتة و المنحزة خلال السنة التي تم فيها إعداد قائمة التأهيل.
- أما بالنسبة للرتب (المعاونين الإداريين - الأعدوان الإداريين - العمال المهنيين - الكاتبات.... إلخ) يمكن أن تؤخذ المعايير التالية حسب الحالات من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء المؤهلة لذلك.

- الميزات التأهيلية المهنية.
- روح المبادرة.
- الإنضباط (الحضور - الإستعداد).
- الوضعية الإجتماعية.

3- المصادقة على قوائم التأهيل:

تتم المصادقة على قوائم التأهيل من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء بمحضر يمضى من طرف الأعضاء، و يشكل هذا المحضر الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع القرارات المتضمنة ترقية الموظفين في الرتب العليا.

ثالثا : عن طريق التأهيل المهني (الإستثنائي)

يتم ترقية الموظفين عن طريق التأهيل المهني حسب المادة 57 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 من بين الموظفين و العمال الذين يشغلون منصبا معادلا و لم يستفيدوا من هذا النمط في التوظيف ضمن رتبهم و يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية و تأهيلا يناسب النصب المطلوب شغله ، بحيث تقدر النسبة الممنوحة للتأهيل بـ 5 % من عدد المناصب المطلوب شغلها و تكون الطريقة المتبعة كآآي :

- و ذلك إذا أثبت موظف يشغل رتبة ما تأهيلا خاصا يتحصل على ترقية إستثنائية.
- يقدر هذا التأهيل بعد الإطلاع على ملف المعني و على تقرير المصلحة المسيرة و هذا بإستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء.

النقد الشخصي للموضوع

بالنسبة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية نقترح بالنسبة للجدول رقم أربعة (04) من المخطط السنوي ، أن يكون التوظيف الداخلي أكثر نسبة بالنسبة للتوظيف الخارجي، كما يجب ان نعرف أن لكل من التوظيف الداخلي و الخارجي مزايا و عيوب، أنظر الشكل رقم (3) الذي يظهر لنا سلبيات و إيجابيات الطريقتين الداخلية و الخارجية.

الشكل رقم (3) يبين مزايا و عيوب المصادر الداخلية و الخارجية
لاستقطاب اليد العاملة

العيوب	المزايا	
<ul style="list-style-type: none"> ● يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء عملهم. ● الصراع على الترقية قد يؤدي إلى آثار سلبية. ● قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار و قلة الابتكارات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● المؤسسة لديها معرفة أفضل بنقط الضعف و القوة في المترشح. ● المترشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمؤسسة. ● زيادة دافعية و حماس الأفراد. ● زيادة معدل الاستثمار في العاملين الحاليين من طرف المؤسسة. 	الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> ● صعوبة الاتصال و جذب و تقييم الأفراد المحتملين. ● طول فترة تكيف الفرد مع المؤسسة. ● مشاكل نفسية قد تنمو بين العمال في المؤسسة و الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لأداء الوظيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● كبر نسبة المواهب و المهارات المتاحة ● جلب أفكار ووجهات نظر جديدة للمؤسسة ● التعيين من الخارج يكون ارنخص و اسهل في حالة التقنيين و الإداريين 	الخارجية

المصدر : راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية" الدار الجامعية 2001 مرجع سابق، ص. 110

إذا كان عدد المناصب الممنوحة خلال السنة المالية الجديدة 10 تكون النسبة الممنوحة للتوظيف الخارجي مرتفعة أي بمعدل 06 (للمسابقة على أساس الشهادات أو على أساس الإختبار) فهذا يعني أن معظم المناصب المالية ممنوحة لهذا النمط من التوظيف. أما بالنسبة للتوظيف الداخلي فتقل و تكون بمعدل أربعة مناصب، ثلاثة مناصب (03) الإمتحان المهني و منصب واحد (01) للترقية الإختيارية والتأهيل المهني بـ (0) لاشيئ .

- بالنسبة لعمليات المسابقات فهي حل أمثل من حيث إجراءاتها و تنظيمها لأنها تمنح الحق لكل المشاركين من النجاح و هذا كله حسب درجة الإستحقاق.

بالنسبة للإمتحان المهني تقدر نسبته بـ 30 %، مثال إذا وجد في الإدارة أو مؤسسة عمومية التي تنظم هذه العملية موظف واحد فقط تتوفر فيه الشروط المنصوص عليها، في هذه الحالة نجد أن الإدارة المعنية لا تستطيع أن تستغل المنصبين المتبقين من هذه العملية و تبقى شاغرة، و لا يتم إستغلالها إلا بإستشارة المديرية العامة للتوظيفة العمومية التي غالباً ما تكون إيجابتها سلبية.

لذا نرى أن الحل في امكانية أن تمنح رخصة من طرف المديرية العامة للتوظيفة العمومية للإدارات أو المؤسسات العمومية في تقسيم المناصب المالية الممنوحة لها خلال السنة المالية بشرط أن تكون لصالح الموظف بالدرجة الأولى و تسمح بترقية كل من يستحق الترقية و فتح المجال لأشخاص آخرين من التوظيف الخارجي بأن يعالج هذا الموضوع بمنشور براعي حل مثل هذه الوضعيات.

فرع وحيد : توصيات واقتراحات

- تغيير النصوص التشريعية فيما يخص كفايات التوظيف وآلياتها بما يساير أنماط المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية الحديث الذي يعتمد على إستراتيجية شاملة للموارد البشرية مع أهداف المؤسسة.

- إن المخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية القائم في المؤسسة العمومية و علاقته بالهيئات الرقابية الإدارية (الرقابة اللاحقة و الرقابة السابقة) ،يشكل عائقاً في التحكم الفعلي لإنجاز المشاريع و يخلق صعوبة و عدم السيولة و المرونة من حيث المدة الزمنية و كذلك يخلق قيود على التسيير بصفة عامة و على المسير بصفة خاصة.

- نقترح إما إعادة النظر في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بأساليب تمكن للمسير تحقيق أهدافه، و إما إلغاؤه و إعطاء زيادة في صلاحية المسير.

- نقترح إعادة النظر ودراسة إشكالية : المنصب المالي الذي يخلق الوظيفة أو الوظيفة التي تخلق المنصب؟

المطلب الثالث : مزايا و عيوب مخطط التسيير التقديري

من المعلوم أن في مثل هذه الدراسات نحتاج إلى عملية تقييم و تقدير قصد معرفة نقاط القوة و تدعيمها، و معرفة نقاط الضعف و تقويمها .

و من أجل ذلك سنحاول معرفة مزايا و عيوب مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية .

الفرع الأول : مزايا مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية :

- يهدف إلى تسيير فعال للموارد البشرية في التوظيف العمومي الجزائري .
- يعتمد على أسلوب تسييري حديث .
- وسيلة لتقدير و تسيير الموارد البشرية و بالتالي محاولة التنبؤ بالوضعيات المختلفة للموارد البشرية في المستقبل .
- قضى نسيبا على المشاكل التسييرية التي عرفتها مؤسسات التوظيف العمومي في مجال تسيير الموارد البشرية خصوصا في مجال التوظيف العشوائي.

الفرع الثاني : عيوب مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية :

- وسيلة رقابية أكثر منها تسييرية . صحيح أن هذا المخطط جاء في إطار مفهوم الرقابة البعدية ، غير أن المتمعن فيه يجده يهدف إلى الرقابة على المؤسسة من حيث :
 - شروط إعداده، و التي تعتبر قيودا تلتزم بها المؤسسة مسبقا، كمرحلة أولى، إذ لا يمكن أن يكون هذا المخطط التقديري سائر المفعول إلا بعد موافقة و تأشيرة مصالح التوظيف العمومي .
 - و من حيث مراقبة تقييمه كمرحلة أخيرة من خلال إرسال الجداول التقييمية (من 7 إلى 14) إلى مصالح التوظيف العمومي التي تقوم بالمراجعة و التقييم لما تم التخطيط له و ما تم إنجازه .

و في غالب الحالات تتم التأشيرة على هذا المخطط بعد شهر جوان و ذلك راجع إلى أن الميزانية المالية تصل المؤسسات متأخرة كما هو الحال بالنسبة لهذه السنة 2007.

و عندئذ فقط يمكن لمسير الموارد البشرية من إعداد هذا المخطط و إرساله إلى مصالح التوظيف العمومي كما سبق دراسة ذلك ، ثم مصالح المراقب المالي و عادة تكون هذه الفترة جوان إلى أوت مرحلة عطلة بالنسبة للموظف الجزائري ، مما يجعله يتأخر من حيث التنفيذ الفعلي إلى غاية شهر سبتمبر و إلى آخر السنة ، بالرغم من أن هناك تعليمة من مصالح التوظيف العمومي تنص على إعداده قبل 15 جوان من كل سنة ، غير أنه و لاعتبارات الميزانية المالية فإن هذا التاريخ لا يحترم .

و من ثمة فإن هذا المخطط السنوي يصبح مخططا سداسيا أو أقل من ذلك بكثير.

اعتبارا لشروط تنظيم المسابقات و كذا توزيع المناصب المالية، حسب النصوص القانونية و التنظيمية، تفقد المؤسسة معنى التسيير التقديري، بحيث تكون ملزمة بتطبيق ذلك و لو على حساب رؤية خاصة بها من حيث مستقبل الموارد البشرية .

طبيعة الامتحانات و الاختبارات خاصة تحتاج إلى وقت كبير لإعدادها حيث تتجاوز في بعض الحالات الشهرين و بالإضافة إلى تأخر الميزانية ، تجعل من المؤسسة تتأخر في تلبية احتياجاتها من اليد العاملة .

الأدوات التي تعتمد في التسيير التقديري و بالرغم من أهميتها تظل تفتقد إلى مؤشرات نمطية تمكن من التنبؤ المستقبلي، كمثلا معدل ترك العمل، معدل دوران العمل، معدل التقاعد،..... إلخ . و هي مؤشرات تسمح من إتباع أساليب أخرى في تقدير الموارد البشرية في هذه المؤسسات و الابتعاد عن أسلوب التخمين الممارس حاليا.

في حالة تعطل المؤسسة و تأخرها في احترام المدة القانونية المعمول بها خاصة من حيث تاريخ فتح المسابقة و انتهاء عملية التوظيف و المقدرة بشهرين، تفقد المؤسسة حق التوظيف ، مما يجعلها عرضة لعقوبة قد تؤثر على توازن احتياجاتها للموارد البشرية .

في العديد من الحالات يقع اختلاف في قراءة النصوص القانونية و التنظيمية، مما يجعل من ذلك مجال للتراع بين المسيرين و الموظفين، أو بين المؤسسة و مصالح التوظيف العمومي، و كذا المراقب المالي، فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية و يدخل في نطاق الاتصال الذي يحتاج إلى تفعيل أكثر و تطوير أحسن.

و على العموم فإن مخطط التسيير التقديري بالرغم من أنه حاول أن يعطي بعدا لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة التوظيف العمومي من خلال مجموع الإجراءات و التنظيمات الخاصة به، إلا

أنه يحتاج إلى دراسة أكثر تعمقا وأكثر موضوعية من خلال إشراك المسيرين في مختلف المؤسسات و معرفة المشاكل التسييرية الموجودة، و من حيث ضرورة اعتماد مبدأ المرونة في تسيير الموارد البشرية بما يمكن المؤسسة من تلبية احتياجات من الموارد البشرية في الأوقات اللازمة و بالكيفية المثلى.

المطلب الرابع : حصيلة الشغل (26) :

هي وثيقة إدارية سنوية تعدها المؤسسة و ترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيف العمومي. تسمح من معرفة التسيير الجماعي للموظفين و معرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية و كيفية الشغل (طرق التوظيف) و طبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد، مؤقت) و كذلك تظهر الفئات الاجتماعية من حيث السن و الجنس و هي تحتوي على عدة جداول.

بحيث تحتوي الوثيقة الأولى : الملخص، و الذي يحتوي على معلومات حول المؤسسة التي أعدت الحصيلة، بالإضافة إلى ملخص عن وضعية التعداد المالي في بداية السنة، و التعداد الحقيقي عند نهاية السنة، و ذلك حسب مستوى التأهيل (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) بالإضافة إلى إظهار كيفية التوظيف (داخلي، خارجي، استعمالات أخرى)، و كذا وضعية الموظفين من حيث كونهم مرسمين، متعاقدين، مؤقتين (راجع قسم الملحقات).

أما الجداول فهي موزعة كما يلي :

الجدول الأول : يتعلق بمجرد وضعية التعدادات و المناصب المالية.

الجدول الثاني : يتعلق بمجرد الوضعيات الخاصة و التي تتمثل في معرفة الموظفين (من حيث المناصب) و الذين هم في حالة الانتداب، الاستيداع، العطل المرضية الطويلة الأجل و الخدمة الوطنية.

الجدول الثالث : يتعلق بمجرد الحالات التي تتعلق بإنهاء المهام المرتبطة بالمنصب و إظهار السبب، كالتقاعد، الاستقالة، التسريح، العزل و الوفاة.

الجدول الرابع : و يتعلق بمجرد الموظفين الأجانب من حيث المنصب المشغول و طبيعة العلاقة القانونية.

الجدول الخامس : و يتعلق بمجرد الموظفين المتقاعدین الذين ما يزالون يزاوون عملهم و ذلك من حيث طبيعة المنصب المشغول، و تصنيفه و كذا طبيعة العلاقة القانونية (مؤقت، متعاقد...).

و بذلك يمكن معرفة و جرد الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة من جهة، و من جهة أخرى تساعد المسيرين في وضع مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

أ) الخطوة الأولى : و هي الخطوة التي تعمل المؤسسة من خلالها على إعداد الحالة (ب).

الحالة "ب" ⁽²⁷⁾ هي وثيقة إدارية تعدها المؤسسة بعد معرفة المناصب المالية للسنة الجارية من قبل الوزارة الوصية، و ترسلها إلى هذه الجهة الوصية و التي تقوم هي الأخرى بإرسالها إلى وزارة المالية و التي تقوم بالتأشير عليها.

و هذه الوثيقة هي هامة بالنسبة للمؤسسة باعتبارها تحتوي على المناصب المالية للسنة المالية المعنية، التي تمكن المؤسسة من وضع مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية خلال السنة باعتبارها وثيقة مرجعية في ذلك، و بذلك فان هذه الوثيقة تعبر عن تقدير الموارد البشرية للسنة المالية المعنية.

ج) الخطوة الثانية : و هي إعداد مخطط التسيير التقديري السنوي للموارد البشرية و ذلك من حيث تقدير احتياجات و طرق التوظيف كما سبق الإشارة إلى ذلك من خلال مضمون مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

و لعل السؤال الذي يطرح نفسه، كيف لإدارات و مؤسسات التوظيف العمومي من أن تقوم بتقدير احتياجاتها إلى اليد العاملة المستقلة؟ إن الإجابة عن هذا السؤال تعتبر صعبة و ذلك لاعتبار أن الإدارة المركزية للتوظيف العمومي الجزائري لا تحوّل لها الصلاحيات في تحديد احتياجات كل مؤسسة أو قطاع تابع لها. و هو ما يتجلى لنا به من خلال قراءة مهام و صلاحيات الإدارة المركزية للتوظيف العمومي و مصالحها، حيث أن صلاحياتها تتمثل في ⁽²⁸⁾:

- سن النصوص التنظيمية و التشريعية قصد تنظيم علاقات العمل و تحديد مهام و وظائف العمال الذين ينتمون إلى التوظيف العمومي بالتنسيق مع وزارة المالية و الوزارات المعنية و ذلك من خلال تحديد و تنظيم المهام و الوظائف و شروط الالتحاق بها و كذلك شروط الترقية... إلخ.

⁽²⁷⁾ المصدر : مديرية الميزانية - وزارة المالية.

⁽²⁸⁾ راجع المرسوم التنفيذي 123/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بمراجعة صلاحيات المديرية العامة للتوظيف العمومي و كذا المرسوم 124/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتضمن إعادة تنظيم الهياكل المركزية للمديرية العامة للتوظيف العمومي.

- المراقبة و التنسيق بين مصالح الوزارات و المؤسسات فيما يخص إصدار هذه الأخيرة للقرارات المتعلقة بالتوظيف أو الترقية أو الحياة المهنية من حيث استجابتها و تقيدها بالنصوص التنظيمية المعمول بها و خاصة من حيث شروط الالتحاق بمنصب العمل.

- الوساطة في حل النزاعات بين الهيئات المستخدمة و العمال في حالة وقوع هذه النزاعات، و من جهة فإن هذه الإدارة تعتبر رقابية وقائية و لا دخل لها في تقدير احتياجات المؤسسة من اليد العاملة و هي القراءة التي استخلصناها من مرشد تسيير الموارد البشرية في ميدان العمل.

و بذلك فإن كل إدارة تقوم بتقدير الاحتياجات بصفة انفرادية، و لها أن تستخدم أي أسلوب تقديرات مناسب، غير أن الوضعية المشار إليها في الفصل السابق من حيث قلة أو سوء التأطير فإن أغلب الإدارات تعتمد على أسلوب التخمين و المقارنة بين النشاطات السابقة.

و بعد تحديد احتياجاتها برفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع احتياجات المؤسسات التي تشرف عليها، ثم تقوم هي الأخرى برفع مجموع احتياجاتها إلى وزارة المالية، حيث أن هذه الوزارة الأخيرة و في ظل توجيهات السياسة العامة للدولة تعمل على إنشاء أو تمديد بعض المناصب المالية ثم توزيعها على مختلف الوصايات الأخرى، هذه الأخيرة التي تعمل هي الأخرى على توزيعها على المؤسسات التابعة لها وفقا لشروط و متطلبات تحددها بناء على المعلومات التي تصلها من المؤسسة التابعة لها.

و بذلك يمكننا القول أنه يصعب على المؤسسة التنبؤ بإمكانية تلبية احتياجاتها لليد العاملة اعتبارا أنه ليس لها الصلاحيات في ذلك، و يمكنها فقط تقديم اقتراح احتياجات مستقبلية للموارد البشرية (عادة السنة) و إن هذه الوضعية من شأنها أن تصعب بل لا تسمح من تطبيق مبدأ التسيير التقديري بصفة فعالة.

و حتى تتمكن المؤسسة من وضع مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية عليها إتباع الخطوات التالية :

- 1) جرد الموارد المتاحة.
- 2) تقييم حصيلة التشغيل للسنة السالفة (م-1).
- 3) استخراج الفوارق (المناصب المالية - المناصب المشغولة = المناصب الشاغرة).

4) تقدير الاحتياجات المستقبلية.

5) إعداد مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية : بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية للسنة الجديدة تقوم بإعداد مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

و من الناحية العملية و عند الخطوة الثالثة(استخراج الفوارق) قد يطرح السؤال التالي : هل يحق للمؤسسة من القيام بإجراء التعديل و التسوية في المناصب المالية من خلال إعادة توزيعها؟ إن الإجابة عن هذا السؤال نجده في مرشد مراقبة النفقات و الاعتمادات الذي ينص على أنه "في حالة تغيير في توزيع التعدادات، من خلال إعادة توزيع المناصب المالية، بسبب التأثير بها على الهيكل النوعية، و على التعدادات بسبب نتائجها على مخطط تسيير الموارد البشرية الأساسي المعتمد، يتطلب تركيز أولي بين المصالح المؤهلة للتوظيف العمومي و مصالح الميزانية"⁽²⁹⁾ و هو الأمر الذي تجيب عنه أحكام المادة 151 من المرسوم التشريعي 93-01 المؤرخ في 19/01/1993 المتضمن قانون المالية لسنة 1993. خلق أو تعديل المناصب خلال السنة لا يمكن إجراؤه إلا بعد ما تمنح الاعتمادات اللازمة، و في حالة التعديل فإن عدد المناصب الجديدة يجب أن تتساوى في كل الحالات مع المناصب المالية. لا يجب في أي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبة من المناصب الملغاة"⁽³⁰⁾ و "كل تغير أو تحويل في المناصب المالية يجب أن يجري بالضرورة قبل 31 أكتوبر من السنة الحالية كآخر أجل و لا تقبل أية عملية من النوع بعد هذا التاريخ."⁽³¹⁾ إن القراءة و التحليل لهذه الوضعية تمكننا من أن نستنتج أن هذه المادة "151" من قانون المالية لسنة 1993 جاءت نتيجة للوضعية التي تعرفها المؤسسات العمومية و المتمثلة في ضعف و قلة الإطارات.

كما سبق و أن رأينا ذلك من خلال البحث الأول من هذا الفصل، فإن هذا القيد يسمح من إعطاء الأولوية في التوظيف إلى فئة الإطارات. غير أنه يمكننا أن نتصور بعض المؤسسات التي تتمتع بتوزيع منطقي للفئات العمالية و في حاجة إلى أعوان التحكم أو أعوان التنفيذ، فتجد نفسها أمام وضعية حرجة و بذلك كان من الأخرى أن تدرس كل حالة على حدى، و للمؤسسة أن تترر وضعيتها. و في هذا الصدد تشير إحدى الدراسات إلى أن هذا الإجراء "هو في الوقت

(29) GUIDE DU CONTROLEUR DES DEPENSES ET ENGAGEMENTS -MINISTERE DES FINANCES 1998 P 80

(30) قانون المالية لسنة 1993.

(31) GUIDE DU CONTROLEUR FINANCIER P 80.

نفسه كمي (تعديل الموارد) و نوعي (تثمين القدرات و تقييم المهن المستقبلية) و تحديد و معرفة الأخطار من حيث سوء التسيير، و هو ما يتطلب إجراء مرن و قابل للتأقلم مع إطار التسيير"³²).

و قد تزيد صعوبة مؤسسات الوظيف العمومي في هذا المجال التعليمية المتضمنة حذف بعض المناصب المالية من جراء إنهاء علاقة العمال مع أصحابها كمثل حالة التقاعد، الوفاة، التسريح... الخ⁽³³⁾ - كما هو مبين في الملحق الخاص في نهاية هذه المذكرة ، فلا يمكن لمؤسسة التوظيف في هذه المناصب إلا في حالة جد استثنائية، التحويل أو الإحالة على الخدمة الوطنية. و قد توحى الدراسة التحليلية لهذه التعليمات أنها عملية تقليص مناصب العمل في مؤسسات الوظيف العمومي، لكن بطريقة مخالفة عن ما هو معمول به بالنسبة للمؤسسات الأخرى خارج الوظيف العمومي، و لعل الغرض من هذا هو التقليص من نفقات الدولة و العمل على إعادة التوازن الكلي بين احتياجات مؤسسات الوظيف العمومي و ما هو متاح من موارد بشرية، و هذا ما جعل عديد المؤسسات تتميز بعجز و نقص في اليد العاملة مما أدى إلى أخطار، و للخروج من هذه المشكلة، نرى أنه يجب إتباع مبدأ المرونة في التسيير، و ذلك من خلال دراسة وضعيات وحالات المؤسسات كل على حدى، و تلبية احتياجات المؤسسات التي هي فعلا في حاجة إلى هذه المناصب بغض النظر عن طبيعة الشغور.

أما السؤال الثاني، فيتعلق بكيف للمؤسسة من أن تحدد نوعية الموارد البشرية من حيث المفاضلة بين التوظيف الداخلي للمؤسسة (الترقية) و كذا التوظيف الخارجي؟ و ما هي مراحل التوظيف؟ باعتبار أن المعرفة المسبقة لذلك تسهل للمؤسسة من وضع مخطط التوظيف بصفة خاصة، و مخطط التسيير التقديري بصفة عامة.

إن الإجابة عن هذا السؤال يؤدي بنا بالضرورة إلى معرفة طرق و إجراءات التوظيف و التي تخضع لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية⁽³⁴⁾. و الذي يشير إلى أن التوظيف الخارجي موجه أساسا للمتشحين خارج المؤسسة و المتخرجين من

⁽³²⁾ P.COURNNE «Logique statutaire. Logique de fonctionnement. Gestion prévisionnelle des ressources Humaine» R.F.A N° 49 1989 P 43.

⁽³³⁾ راجع التعليمات الوزارية المشتركة المؤرخة في 29 أبريل 1995 المتعلقة بتوزيع المناصب المالية في إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية.

⁽³⁴⁾ الجريدة الرسمية العدد 57 سنة 1995.

المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص أو الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المطلوبة لشغل منصب عمل من خلال المسابقة على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار أو على أساس الفحص المهني.

المطلب الخامس : مخطط التكوين

لقد سبق و أن أشرنا في الدراسة السابقة أنه لا يكفي من وضع سياسات و مخططات توظيف في المؤسسة بل يجب أن يتعدى ذلك إلى وضع سياسات و خطط تكوين يمكن العمال من التحكم في تقنيات العمل، و الاستجابة الدائمة لمتطلباته، و ذلك من خلال تنمية و تطوير قدراتهم ومهاراتهم. كما أن الجميع يعلم أن العمل في الوظيف العمومي يتعلق بالحياة المهنية للموظفين، و بالتالي فإن إعداد مخطط تسيير تقديري للموارد البشرية مبني على التنبؤ بالاحتياجات في مختلف الوظائف المستقبلية و إمكانية ترقية الموظف عبر السلم الوظيفي إلى آخر مرتبة في السلم و التي عادة تكون مرتبطة بسن التقاعد التي هي ضرورية و حتمية، و لكن لا يمكن أن تكون إلا في ظل سياسة تكوين محكمة.

فما هو إذا واقع التكوين في ظل التسيير التقديري لمؤسسات الوظيف العمومي الجزائري؟
و كيف يمكن لهذه المؤسسات من وضع مخطط تقديري للتكوين؟

طرحنا لهذه الأسئلة معزل عن موضوع التوظيف، جاء نتيجة لأن مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية كما سبق و أن رأينا ذلك اهتم كثيراً بالتوظيف و أهمل نسبياً التكوين الذي خصص له الجدول رقم 07 فقط، و بقيت الوضعية على حالها إلى غاية أن جاء المرسوم 96-92 الذي أشار في المادة الرابعة⁽³⁵⁾ منه على ضرورة قيام علاقة عضوية بين مخطط التكوين و مخطط التسيير التقديري المنصوص عليه في المرسوم رقم 95-126. و لتوضيح ذلك أكثر، سنقوم بدراسة هذا المبحث من خلال فروع ثلاثة، بحيث سنتناول في :

الفرع الأول : التعريف بمخطط التكوين و مضمونه.

الفرع الثاني : خطوات و مراحل إعداد مخطط التكوين .

الفرع الثالث : مزايا و عيوب مخطط التكوين

(35) الجريدة الرسمية العدد 26 سنة 1996.

الفرع الأول : التعريف بمخطط التكوين و مضمونه

قد لا نكون ملزمين بالتذكير بأهمية التكوين من حيث كونه يلعب دوراً في تثمين الموارد البشرية و في إحداث التوازن الكمي و النوعي في المؤسسة.

لكن يجب علينا أن نذكر أن "لنظومة التكوين في عصرنا الحاضر دوراً أساسياً في المشاركة في عملية تطوير و تنمية كل من الإدارة العمومية و الروح الإبداعية لدى موظفيها... فإن منظومة التكوين تساهم أيضاً في إعداد هؤلاء الموظفين من الناحية النفسية و الشخصية والسلوكية التي تملئها أخلاقيات ممارسة هذه المهنة " (36).

ومن ثمة يمكننا القول أن التكوين بالإضافة إلى هذا كله، فهو يسمح من تقديم خدمة عمومية عصرية ، و ذات نوعية جيدة و ذلك من خلال التحكم في تسيير المرفق العام من قبل هؤلاء الموظفين المتكويين و القادرين على ذلك.

و قد خصص مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية الجدول رقم (7) لرسم المخطط التقديري للتكوين في المؤسسة.

وقد نصت العديد من النصوص التشريعية والتنظيمية وخاصة منها المادة 176 من القانون الأساسي العام للعامل لسنة 1978 على إلزامية تحقيق برامج تكوينية من أجل تحسين المستوى الذي يستوجب إلى متطلبات العمل وذلك في إطار التكوين المستمر في المؤسسة (37) وكذلك المادة 57 من القانون 90-11 الخاص بالعلاقات الفردية (38) وكذلك المواد 52، 53 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 و المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية حيث تنص المادة 52 منه بأنه يتعين على كل المؤسسات و الإدارات العمومية، بغية تحسين مردود المصالح العمومية و ضمان الترقية الداخلية للموظفين أن تقوم بعمليات التكوين (39) :

وعليه، أعتبر التكوين كحق من حقوق العامل و واجب من الواجبات التي تقع على عاتق المؤسسات العمومية وذلك بغية تحسين مردود هذه المؤسسات، و ضمان ترقية الموظفين. وذلك من خلال تحسين مستوى الموظفين و تجديد معلوماتهم، لتحسين تأهيلهم و استعداداتهم و جهودهم. غير أنه من الناحية العملية بقيت الوضعية على حالها أي غياب برامج التكوين، باعتبار إن هذه

(36) سعيد مقدم مرجع سابق ص 107.

(37) الجريدة الرسمية العدد 32 سنة 1978.

(38) الجريدة الرسمية العدد 17 سنة 1990.

(39) الجريدة الرسمية العدد 32 سنة 1985 مرجع سابق.

التنظيمات والمراسيم كانت تشير إلى صدور مرسوم يحدد و ينظم كفاءات ذلك، و استمر الوضع إلى غاية سنة 1996 حيث صدر المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم⁽⁴⁰⁾ و ذلك بصفة إلزامية طبقاً للمادة 3 منه.

و ركز هذا المرسوم على محاور ثلاثة من التكوين (أنظر الملحق رقم 1)، بحيث اهتم المحور الأول بالتكوين المتخصص، و المحور الثاني اهتم بتحسين المستوى و أما المحور الثالث فاهتم بتحديد المعلومات.

و فيما يلي نحاول شرح الأنواع الثلاثة من التكوين.

- التكوين المتخصص : حسب هذا النوع فهو مخصص لإعداد المترشحين الذين يلتحقون لأول مرة بوظيفة عمومية أو المترشحين الذين سيتولون أسلاك أو رتب عليا .
 - التكوين الخاص بتحسين المستوى : و هو يخص الموجودين في حالة القيام بالخدمة و يهدف إلى تحسين معارفهم و كفاءاتهم و إثرائها.
 - التكوين الخاص بتجديد المعلومات : و يهتم بتنمية و تطوير معارف الموظفين من خلال تجديد معلوماتهم العلمية و الفنية، بما يمكنهم من التكيف مع وظيفة.
- يتكون مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات على جداول خمسة بحيث يتناول كل المعلومات و البيانات الخاصة و ذلك كما يلي⁽⁴¹⁾ :
- الجدول رقم 01 : يهتم بدورات التكوين المتخصص المتعلق بالتوظيف الخارجي.
 - الجدول رقم 02 : و هو يهتم بدورات التكوين المتعلقة بالتوظيف الداخلي.
 - الجدول رقم 03 : و هو يهتم بدورات تحسين المستوى.
 - الجدول رقم 04 : و هو يهتم بعمليات تجديد المعلومات.
 - الجدول رقم 05 : و هو يهتم بمحوصلة مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات .

مما سبق يمكننا القول أن مؤسسات التوظيف العمومي أصبحت اليوم تدرك معنى و أهمية التكوين و هذا بعد مدة طويلة من الزمن، و دخلت بذلك في سياسة وضع البرامج التكوينية ابتداء من

(40) الجريدة الرسمية العدد 26 سنة 1996 مرجع سابق.

(41) نموذج مخطط التكوين - المديرية العامة للتوظيف العمومي 2001.

سنة 1996 و تعتبر هذه المبادرة خطوة نوعية في تسيير الموارد البشرية يمكن أن يكون لها الأثر الإيجابي على نوعية الخدمة العمومية ولمزيد من التفصيل سنتناول ذلك في مبحث قادم .

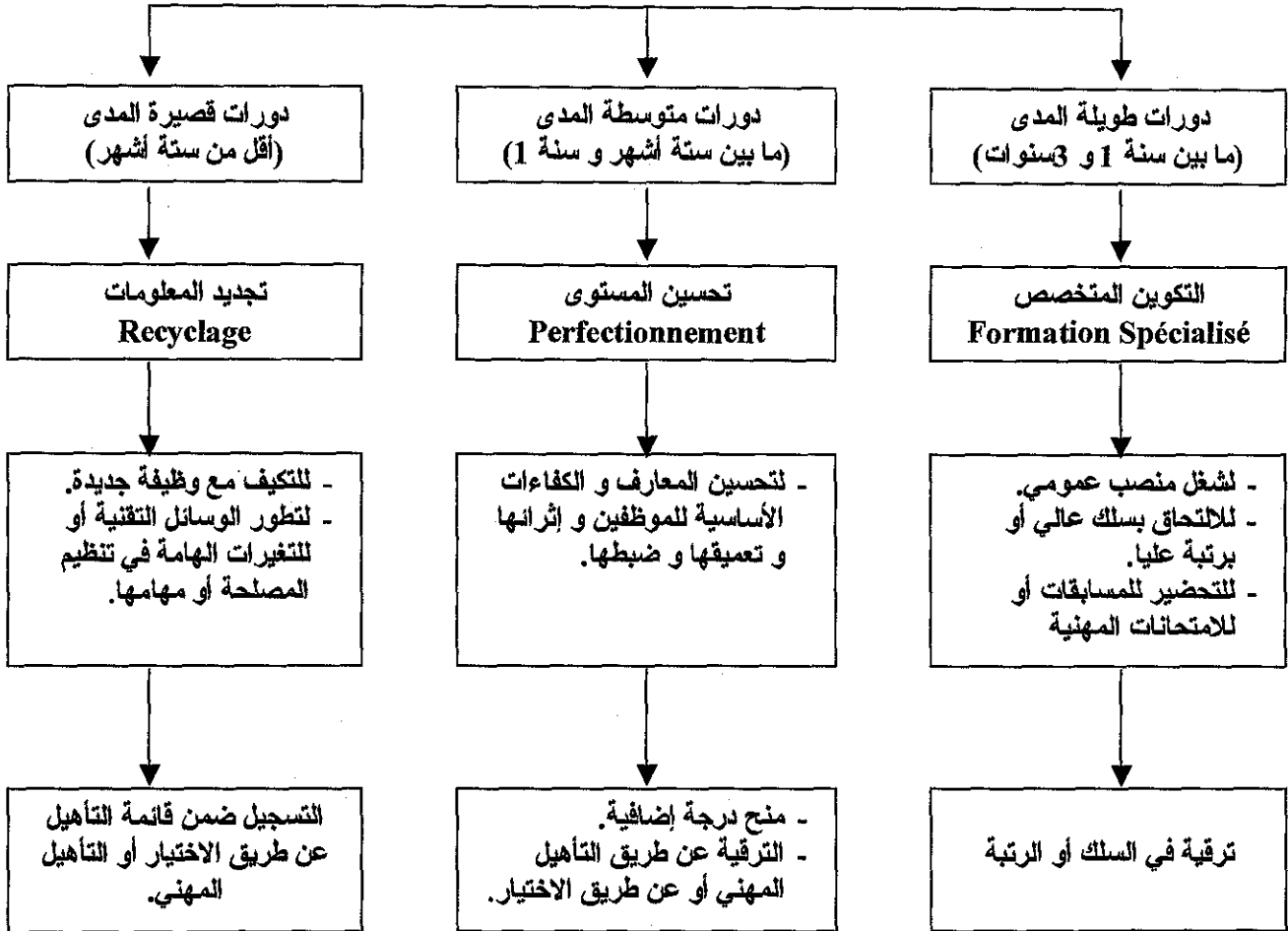
الفرع الثاني : خطوات و مراحل إعداد مخطط التكوين

بعد أن حاولنا معرفة أهمية و مفهوم التكوين في الوظيف العمومي الجزائري من خلال المرجعية القانونية للتكوين، وكذلك معرفة أنواع التكوين طبقا لهذه المرجعية القانونية، قد تطرح إشكالات أخرى متعلقة بالتكوين من حيث مفهومه التقديري، من حيث خطوات و مراحل إعداده وعلاقته بمخطط التسيير التقديري، وكذا معرفة كيفية تقدير المؤسسة لاحتياجاتها التكوينية ووضع المخطط التكويني وفق استراتيجية معينة، أنظر الشكل رقم (4) في الصفحة الموالية.

لقد سبق و أن رأينا أن تقدير المؤسسة لاحتياجاتها التكوينية تتعلق أساسا بتقدير العجز في الأداء المحتمل و المرتقب في المستقبل.

الشكل رقم (4) يوضح إستراتيجية التكوين في المرفق العمومي الجزائري
مستتبط من أحكام المرسوم التنفيذي رقم 69-12 المؤرخ في 03 مارس 1996.

تحديد أهداف التكوين



مخطط من تصميم الطالب.

غير أن مؤسسات الوظيف العمومي حاليا ولافتقادها إلى مفهوم التسيير التقديري الحقيقي، كنتيجة لان هذا المفهوم حديث نسبيا كما سبق و أن أشرنا إلى ذلك، فكذلك الحال بالنسبة لسياسة التكوين الفعلية و قد ساعد في ذلك قلة الإطارات الكفئة المختصة في تسيير المؤسسة العمومية بصفة عامة، و تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة.

يمكننا القول أن مفهوم التكوين في هذه المؤسسات هو إجرائي تعديلي للوضعيات السالفة (عجز موجود) و ليس إجرائي وقائي، مبني على العجز المرتقب مستقبلا. و بالرغم من أن هذه المؤسسات تقوم بوضع هذه المخططات التكوينية في إطار مخطط التسيير التقديري من خلال الجدول رقم (07) لهذا المخطط، لأن في حقيقة الأمر فإن هذا المخطط يهدف إلى التنبؤ بالبرنامج التكويني لبعض الفئات العمالية التي تعاني من عجز في الأداء، و ليس للفئات العمالية التي يمكنها أن تعاني العجز في المستقبل و يتم تقدير الموارد البشرية بناء على المرسوم 96-92 المذكور سابقاً.

"بناء على اقتراح المؤسسة المسيرة و بمشاركة كل من مصالح الوظيف العمومي و الميزانية و يصبح هذا المخطط نافذا للجهة المستخدمة بمجرد المصادقة عليه من قبل مصالح الوظيف العمومي و تظل هذه الجهة المعنية خاضعة من حيث مدى تطبيقه للمخطط المصادق عليه من قبل مصالح الوظيف العمومي للمتابعة و التقييم و ذلك عقب كل سنة" (42).

و يجب أن نميز عند مخطط التقدير للتكوين بين فئتين من العمال. (43)

أ) العمال المنتمين إلى الأسلاك و الرتب المشتركة :

بناء على المادة (13) من المرسوم 96-92 السالف الذكر فإن برامج التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات الخاصة بهذه الأسلاك و الرتب تقرر من قبل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومي و المؤسسة المسيرة .

ب) العمال المنتمين إلى الأسلاك و الرتب النوعية و الخاصة :

يتم بقرار وزاري مشترك بين الوزير المعني و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومي و ذلك طبقاً لأحكام المادة (5) من المرسوم 96-92 .

(42) سعيد مقدم مرجع سابق ص 114.
(43) الجريدة الرسمية العدد 16 سنة 1996.

و في الحالة الأولى (أ) تشكل لجنة على مستوى المؤسسة المسيرة وتقوم بإعداد مخطط تكوين وذلك طبقا للمادة (7) من المرسوم 96-92 التي تنص "تشكل على مستوى كل مؤسسة و إدارة عمومية لجنة تكلف باختيار الموظفين المعنيين بمتابعة دورة تكوين، تحسين المستوى وتحديد المعلومات... و تضيف الفقرة الثالثة من هذه المادة ؛ تتكون هذه اللجنة من :

- " السلطة التي لها حق التعيين رئيسا.
- منتخب من لجنة المستخدمين المؤهلة حسب السلك أو الرتبة المعنية بالتكوين عضو.
- مسؤول تسيير الموارد البشرية أو المسؤول المكلف بالتكوين عضو.
- اللجنة لها الحق في استدعاء كل شخص مؤهل و يعتبر ضروري للاستشارة" (44).

من خلال دراسة و تحليل ما سبق يمكننا القول أن هذا المرسوم ترك تقنيات و طرق تقدير احتياجات التكوين إلى هذه اللجنة ، و إلى المؤسسة المكلفة بإعداد مخطط التكوين، وللاعتبارات السابقة الذكر من حيث قلة التأطير فإن تحديد الأشخاص المعنيين بالتكوين، و ذلك باقتراحها لهذا المخطط الذي يخضع إلى تأشيرة مصالح الوظيف العمومي ومن ثم التزام المؤسسة المسيرة به.

أما في الحالة الثانية (ب) فهي تأخذ نفس المبدأ للحالة الأولى (أ) ، فقط نذكر بأن مخطط التكوين الخاصة بهذه الأسلاك و الرتب النوعية و الخاصة من اختصاص الوزارات ، كما أن هذه الأخيرة ملتزمة بوضع مخططات تكوينية خاصة بالمؤسسات التابعة لما يعرف بمخطط التكوين القطاعي، وذلك بتجميع مخططات المؤسسات التي تحت وصايتها.

وهكذا يمكننا القول أن المخطط التقديري للتكوين ينبع من التنبؤ بمخطط التسيير التقديري للموارد البشرية، وهو مفهوم حديث نسبيا لمؤسسات الوظيف العمومي، كما أن طرق تقديره تبقى من مهام وصلاحيات اللجنة المختصة أما اعتماده فمن صلاحيات مصالح الوظيف العمومي على مستوى المؤسسة المسيرة .

الفرع الثالث : مزايا و عيوب مخطط التكوين.

من خلال هذا المطلب سنحاول تقييم مخطط التكوين بمؤسسات الوظيف العمومي الجزائري وذلك بدراسة مزاياه و عيوبه. و كذلك الشأن فيما إذا كان التكوين داخل أو خارج المؤسسة، أنظر الجدول رقم (3)

(44) الجريدة الرسمية العدد 16 سنة 1996 مرجع سابق.

الجدول رقم (04) يبين إيجابيات و سلبيات التكوين داخل و خارج مكان العمل

التكوين خارج مكان العمل (خارجي)	التكوين أثناء العمل (داخلي)	
<ul style="list-style-type: none"> - الابتعاد عن ضغط العمل و المنزل - وجود وقت كافي للتكوين . - سهولة الكشف عن مشكلات المتكويين الدقيقة. - بيئة التكوين المرحة تساعد على التعلم. - تحقيق عنصر الاهتمام من طرف المتكويين. - إمكانية تجربة الفرضيات و تبادل الخبرات و المعرفة. - تنمية المعنويات الفردية و الجماعية . 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم الحاجة إلى تجهيزات. - عدم الحاجة إلى مدربين . - وجود بيئة فعلية للتكوين. - يعتبر التكوين جزءا من العمل . - يحقق المتكويين علاقات عمل مبكرة. - القدرة على التحكم في عملية التعلم . - قلة التكاليف . - لا وجود لمشكلة نقل اثر التكوين. 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة التجهيزات الإضافية. - بيئة التكوين الصناعية . - عدم تقبل بعض المتكويين الابتعاد عن عائلاتهم . - صعوبة نقل اثر التكوين. - إضاعة وقت كبير في العملية التكوينية. - شغور مناصب المتكويين و توقف العمل أحيانا - يتطلب نفقات سفر مكلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية تعرض الأجهزة للعطل . - المشرفين قد لا تكون لديهم الخبرة كمدربين - عدم إعطاء وقت كافي للتكوين. - إحراج المتكويين أمام زملائهم أصحاب الأقدمية و الخبرة. 	السلبيات

أ) مزايا مخطط التكوين :

- أعطى بعدا فكريا و مفهوما جديدا وأهمية من حيث كونه ضروري لصيانة وتطوير الموارد البشرية.
- أعطى اهتماما للعنصر البشري واستدرك مكانته في المؤسسة.
- يمكن أن يكون وسيلة لعصرنة وتطوير الخدمة العمومية و المرفق العام.

ب) عيوب مخطط التكوين:

- أهمل تكوين المكونين حيث أن أغلب المؤسسات المكلفة بالتكوين هي عبارة عن مؤسسات و معاهد و جامعات مختصة في التكوين القاعدي، وبالتالي في غالب الأحيان المؤطرون المتواجدون ليسوا على دراية بالأعمال التقنية البحتة، وبذلك لا يمكن لهم دائما من التمكن من حل مشاكل العجز في الأداء. كما أن هذه المؤسسات المكلفة بإعداد البرامج التكوينية ليست على دراية فعلية و موضوعية بطبيعة هذه المشاكل مما يتعذر عليها وضع برامج فعالة .

- حاليا مخطط التكوين لا يفي بمفهوم التسيير التقديري، بل يعتمد على التسيير الإجرائي التصحيحي للعجز الموجود.

- قلة الموارد المالية المخصصة لبرامج التكوين سيما التكوين بالخارج.

بالرغم من العيوب التي يعرفها مخطط التكوين في مؤسسات وإدارات الوظيفة العمومي، إلا أنه يبقى أسلوبا حديثا في التسيير، ومن شأنه أن يعطي بعدا تسييرنا للموارد البشرية، وعلى هذه المؤسسات و الإدارات أن تجعل منه وسيلة للتسيير التقديري من خلال التنبؤ بالعجز في الأداء، وأن لا تقتصر عليه كوسيلة لتقييم العجز الحالي في الأداء.

من خلال ما سبق نكون قد تعرفنا ولو بصفة متواضعة على مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في مؤسسات الوظيفة العمومي الجزائري والذي يعتمد على مخطط التسيير التقديري السنوي للموارد البشرية و كذلك على مخطط التكوين السنوي المتعدد السنوات.

لقد تمكنا من خلال هذه التجربة الحديثة في هذه المؤسسات، والتي أقل ما يمكن أن نقول عنها أنها بدأت تهتم بالبعد الإنساني والتسييري، وبالرغم من أنها تحتاج إلى تطوير أكثر وتوسع اهتماماتها إلى تحفيز و تقييم الموظف، بالكيفية التي تؤمن أكثر بالموارد البشرية في المؤسسة، وإلى التفكير في نظام اتصال يمكن من ذلك ، إلا أنه و مقارنة بالوضعية الأولى التي عرفها نظام تسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسات فإن الوضعية في تحسن من حيث البعد التقديري للموارد البشرية.

- بالنسبة للإدارة :

العيب في هذا النص لم يقتصر على الجانب الشكلي بل تعداه إلى جانب المضمون إذ أكد المشرع على الأهمية القصوى التي يجب بلوغها في أي تكوين، فالإدارة تبقى حسب مفهومنا للنص هي

المستفيد الأكبر من العملية و هذا هو سر التناقض مع عرض الأسباب، هذا العرض الذي أكد خصوصا على ترقية الموظف و الاهتمام به.

و لنفرض أن هذا الهدف الأخير هو المقصد الآخر في النص فسيعود ذلك حتما بالخير على الإدارة.

فترقية الموظف و تنمية قدراته هو أيضا ترقية لها و تنمية في ميادين تدخلها و اختصاصها. بيد أن المشرع في هذا النص كان يفكر في مصلحة الإدارة قبل مصلحة الموظف و ذلك هو العيب بعينه، فلما أكد على أنه لن يستفيد إلا مرة واحدة من التربص في الرتبة التي يشغلها، بماذا يفسر هذا المشرع ضرورة التأقلم مع التقنيات الجديدة في مجال الطب و التكنولوجيا ؟ ، أم في رأيه أن الطبيب العام مثلا، لن يحتاج في رتبته هذه إلا تربصا واحدا طيلة 05 سنوات على الأقل قبل أن يرقى إلى الرتبة العليا.

– ختاماً :

لعله من نافلة القول أن نؤكد على أن النص رغم النقائص التي تطبعه يبقى مرجعا أساسيا في مجال التكوين المستمر و لكن يتوجب على السلطة المعنية أن تنظر فيه مرة أخرى، و لسد الفراغ الذي يميز التطبيق الفعلي لهذا المرسوم، إذ تجدر الإشارة أن الكثير من إدارتنا تبتعد كل البعد في ممارستها اليومية للنشاطات التكوينية و أحتصر فقط لأذكر حالتين اثنتين :

1. عدم وجود مخطط التكوين متوسط و بعيد المدى.
2. عدم مكافأة المتربصين و الاستفادة من تكوينهم الجديد. لذلك فإن إعادة النظر في هذا النص مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الموضوعية في تكوين الموظف مع مراعاة مصلحة الإدارة يكون له الأثر الإيجابي في بعث روح جديدة في الطاقات البشرية الهائلة التي تطبع الإدارة الجزائرية.

المبحث الثالث : الآفاق المستقبلية للوظيفة العمومية

يتضح من التقييم الموضوعي لتجربة 40 سنة منذ أول قانون سنة 1966 أن الوظيفة العامة في الجزائر عرفت مراحل حاسمة وأظهرت نقائص بدأت تتراكم ، و حان الوقت لتداركها في إطار الإصلاحات التي بدأ الشروع فيها في سنة 2006.

إن ضرورة عصنة الإدارة العمومية و بالتالي إعادة النظر في مكانة و دور الوظيف العمومي لها أسباب تتمحور حسب تقديرنا في النقاط الأساسية الأربعة التالية :

- تحديد النفقات.
- الفعالية.
- اللامركزية.
- تلبية احتياجات المواطن.

و من المؤكد أن التغيير عن طريق العصنة يستوجب إعادة مهام الإدارة و وسائلها، و من بين هذه الوسائل تبرز حتمية تحديد سياسة الشغل في الإدارة العمومية و دراسة وضعيتها من خلال⁽⁴⁵⁾ :

على مستوى القوانين الأساسية : إن قانوني 1966 و 1985 للوظيفة العامة يتميزان بنوع من الجمود⁽⁴⁶⁾ التي تستبعد كل إمكانية في التكييف، و بنظام أحور يستبعد أية إمكانية في تطوير الحياة المهنية.

1- على مستوى التعداد : يلاحظ تضخم في عدد الأعوان العموميين من جهة و هيكلية و توزيع للكفاءات لا تتلاءم مع متطلبات المصلحة العمومية، إذ نجد أن قطاع الوظيف العمومي يشغل إلى غاية 2005/12/31 ، 1.526.710 موظف أي بنسبة 4,8 موظف لكل مائة نسمة مقابل 3,16 % في تونس و 3,23 % في المغرب^(*) من بينهم 485.418 عون في التربية الوطنية أي بنسبة 31,8 % و 469.671 عون في المجموعات المحلية بنسبة 30,8 %

(45) الأستاذ إبراهيمي "سياسة التشغيل في الإدارة العمومية" محاضرة للكاتب بمناسبة أيام دراسية حول الوظيف العمومي 8، 9 نوفمبر 1994 بفندق الأوراسي الجزائر.

(46) نفس المصدر السابق.

و 188.599 عون في الصحة العمومية بنسبة 12.3 % أما بالنسبة للتعليم العالي فلا يتواجد به إلا 90.278 عون بنسبة 05.9 % من التعداد العام للتوظيف العمومي .
و ماعدا ذلك فكل القطاعات الأخرى (المالية ، التكوين المهني ، القضاء و باقي القطاعات الأخرى فلا تشكل فيما بينها إلا ما نسبته 19.2 % .
و إذا تناولنا موضوع التأهيل فإن التأطير في الوظيفة العمومية لا يشكل إلا 19.8 % مقابل 34.5 % في مستوى التحكم و 45.7 % لا يتعدون مستوى التنفيذ و هي نسب تختلف من إدارة إلى أخرى إذ نجد على المستوى المركزي 11 % إدارات ، 29.2 % أعوان التحكم و 59.8 % أعوان التنفيذ بينما أضعف بسبب التأطير فنحدها على مستوى إدارة البلديات بما لا يتجاوز 7,4 % من التعداد العام للموظفين.

أما الأجرور و مستلزماتها التي تمنح سنويا لهذا العدد من الموظفين فتمثل نسبة 65 % من المبلغ الإجمالي لميزانيات هذه المؤسسات. لتلك الأسباب فإننا نرى قصد تحسين الوضعية يجب أن يحدث تغيير بمس الإطار القانوني للوظيفة العمومية و أنماط تسيير الموارد البشرية و كذا دور أسلوب الرقابة المنوطة بمصالح الوظيفة العمومية و لعل القانون الوارد في نص الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جوان 2006 سيتدارك هذه النقائص التي سبق ذكرها.

المطلب الأول : التصور المستقبلي للإطار القانوني للوظيفة العامة.

يجب منذ الآن التفكير في إجراءات التنظيم الهيكلي لنظام التوظيف العمومي و عدد مستخدميه و تكاليفه، مما يستدعي النظر في أربعة محاور أساسية و هي القانون الأساسي، و دور الوظيفة العامة، ثم إعادة تحديد مجال تطبيق القانون العام للتوظيف العمومي، عن طريق ديمقراطية أوسع للتوظيف العمومي، و مسار وظيفي مفتوح⁽⁴⁷⁾. فمن أجل عصنة تسيير التشغيل في الإدارة العمومية ينبغي أن يتعايش نظام مسار الوظيفة مع أنماط أخرى أكثر ليونة، كالنظام التعاقدية أو الاتفاقيات الجماعية و اللجوء إلى الخبراء⁽⁴⁸⁾. من ناحية الحقوق ينبغي أن يتضمن القانون الجديد للوظيفة العمومية حماية أكبر بالنسبة للموظف حتى يكون عوناً للدولة و لا يخضع إلا لسلطة القانون مما يتطلب تقليص المناصب التي يتم شغلها بإرادة من السلطة السياسية و إخضاع

(47) إبراهيمي نفس المرجع السابق و هو باحث في مديرية البحث لدى المدرسة الوطنية العليا للإدارة و التسيير.

(48) نفس المصدر.

كل التعيينات في المناصب العليا الإدارية و التقنية إلى المسابقات حتى تبرز الكفاءات، و يتحرر الموظفون من منحهم مناصب ممكن تركها في أي وقت متى شاءت سلطة التعيين.

الفرع الأول : عصنة أفاط تسيير الموارء البشرية في الإدارة العمومية :

إنه من يتمعن جيدا في تسيير الموارء البشرية في الوظيف العمومي يدرك جيدا أن هناك غيابا ملحوظا في تسيير الحياة المهنية بحيث نجد موظفين ينحون في حياتهم المهنية في الوظيف العمومي، فليس من باب الصدفة أن يعين متصرفا إداريا في سن الثلاثين من عمره في وظيفة عليا. غير أنه يجب الإشارة إلى أن هذا النجاح ليس نتيجة مشروع مهني أو بلوغ مرحلة من التطور المدعمة بخبرات مهنية متدرجة ناجحة و تكوين مستمر⁽⁴⁹⁾ و مما يجب ذكره أن هناك سوء فهم فيما نسميه بالحياة المهنية فالكثير من يعتبرها تدرج في المناصب، و الواقع يجب أن يكون تدرج خبرات مهنية. فالحياة المهنية في الحقيقة ليست تدرج في الأقدمية أو ترقية إلى رتبة أعلى، بل هي قبل كل شيء مجال مهني محدد في بداية مسار كل عون في إطار القانون الأساسي الذي ينتمي إليه. إن المجال المهني يحتوي المهارات المهنية، و كيفية إعدادها هي من مسؤولية الإدارة، أما الاختبار الأحسن للحياة المهنية فهي مسألة شخصية بحيث تأخذ بعين الاعتبار القدرات و الإمكانيات و الكفاءات و المؤهلات.

و يجب عدم الخلط بين تسيير الحياة المهنية (**Gestion de carrière**)، و تسيير المهن (**La Gestion des carrières**)؛ إذ الأولى تتعلق و تخص الفرد و تطوره الشخصي، بينما الثانية تتعلق بالمهنة في حد ذاتها و التسيير الجماعي للموارء البشرية من طرف الإدارة، و يلاحظ أن نظام الوظيف العمومي في الجزائر يسجل أحيانا نقصا في البحث عن المواهب و عدم التكفل بتصوير الأعوان الجدد لحياتهم المهنية و سوء استعمال مؤهلاتهم، و أكثر خطورة من ذلك، إذ في إطار اقتصاد السوق سيواجه قطاع الوظيف العمومي صعوبات في الاحتفاظ بالإطارات ذات الخبرة و الطاقات العالية المطلوبة بكثرة من طرف القطاع الاقتصادي الذي يعتبر الأكثر منافسة في مجال الأجور و تطور الحياة المهنية.

(49) نفس المصدر.

الفرع الثاني : تكييف دور و أسلوب رقابة الوظيف العمومي مع المتطلبات الجديدة للبلاد.

إن للمراقبة القانونية للوظيف العمومي جوانب إيجابية و أخرى سلبية.

1- الجوانب الإيجابية للرقابة القانونية :

يسمح جهاز الرقابة بما يلي :

أ. بالنسبة للإدارة : التأكد من احترام المبادئ الأساسية التي تحكم الوظيفة العمومية

(مبدأ الشرعية، و مبدأ المساواة).

- الحرص على توحيد الإجراءات التطبيقية الخاصة بالأحكام القانونية و التنظيمية كما تسمح بالسهر على تسيير المستخدمين بانسجام و بكل شفافية و متابعة تطور عدد الموظفين في الإدارة العمومية، و تدارك نقائص النصوص القانونية و التنظيمية و تفاديها بسرعة.

ب. بالنسبة للموظف : إن الرقابة القانونية للوظيف العمومي تحميه من تعسف و استبداد

يمكن أن يحصل من هياكل التسيير، كما تضمن له احترام حقوقه القانونية، التنظيمية

(الترقية في الدرجات و في الرتبة، عدم التعسف نحوه بدراسة تظلمه ، حقوقه في

الإجازات...).

2- الجوانب السلبية للرقابة القانونية :

إن أكبر عائق للتأشير القانونية و من مساوئها ينجر عنها عدم الإحساس بالمسؤولية من طرف

المصالح المسيرة مسترة وراء هذا الشكل من المراقبة الذي لا يضمن للمسير إلا حماية خيالية

(Fictif) و أدت هذه الوضعية إلى :

- التحكم الغير كافي للتسيير، و يتبين هذا من خلال العدد الكثير من القرارات المرفوض

تأشيرتها من طرف المصالح المركزية للوظيف العمومي.

- ازدحام مصالح الوظيف العمومي و اضطرارها إلى القيام بنشاطات تسيير روتينية على

حساب ممارسة مهامها الحقيقية من تصور و تقنين و توحيد و ضبط.

- غموض في تحديد المسؤوليات الخاصة بكل من مصالح التسيير و مصالح الوظيف العمومي.

هذا بالإضافة إلى كون القانون 90-21 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة

العمومية، منح وظيفة مراقبة متوازية بل جامعة إلى المراقب المالي.

3- ملائمة مهمة الرقابة مع الحاجيات الجديدة للإدارة :

إذا لم يطبق مجال التساؤل حول ضرورة الرقابة القانونية للتوظيف العمومي ، فلتفكر قليلا في الفوضى التي تسبب فيها عدم خضوع قرارات الموظفين إلى أي رقابة، و بالمقابل فمن واجبا التساؤل و البحث عن كيفية رد هذه الرقابة أكثر فاعلية و ذات مردودية كبيرة.

كما ينبغي الانتقال من رقابة كلاسيكية ساكنة إلى رقابة ديناميكية لا نكتفي بمحاصرة النقائص الملاحظة عن طريق رفض الحالات المخالفة للقوانين، و لكن بوضع إجراءات تساعد على إزالتها و عدم تكرارها. إن المراقبة لكي تؤدي دورها كاملا ينبغي أن تكون تصحيحية و تربية، الشيء الذي لا يتأتى إلا في إطار منظم يكون مصحوبا بإجراءات قمعية أو تشجيعية حسب الحالة، و بذلك يمكن تحويل الرقابة إلى أداة أكثر نجاعة.

المبحث الرابع : آفاق الوظيفة العمومية مستقبلا على ضوء قانون 2006

توطئة :

تواجه دول العالم الحديث تحديات كثيرة أفرزتها التحولات التي يعرفها العالم اليوم جراء تيار العولمة بصفة عامة و تيار الديمقراطية بصفة خاصة .

و قد أظهر هذا النظام حقائق و عديد الرهانات فرضت على كل الدول، إعادة النظر في أساليب تنظيمها و آليات تسييرها على مستوى كل المجالات السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية.

و بعيدا عن الذاتية يمكن القول أن من المظاهر الجوهرية لهذه التيارات ظاهرة السباق نحو التنمية، الحكم الراشد قصد التمكين من الحفاظ على المقومات الوطنية و الاستقلال الاقتصادي و الثقافي،

و بالتالي الإفلات من التبعية الاقتصادية و السياسية . و من مظاهر السباق نحو التنمية ما يمكن استنتاجه من تجارب بعض الدول الآسيوية التي تمكنت من تحقيق تحول اقتصادي

(**Mutation Economique**) في فترة وجيزة (لم تتعدى 25 سنة) في حين كان ذلك في فترة تفوق القرن من حياة الأمم. و بالعودة إلى واقع هذه الدول و إلى مختلف التجارب و النماذج التي

انتهجتها في سبيل تطورها و تنميتها لم تعتمد و فقط على ما يسمى في العلاقات الدولية بالمزايا النسبية (**Les Avantages Relatifs**) من ما حباها من مواقع جغرافية أو موارد طبيعية و ما إلى

ذلك أو من المزايا المطلقة (**Les Avantages Absolus**)

و إنما اعتمدت أساسا على المزايا التنافسية أو المكتسبة (**Les Avantages Compétitifs**) ou (**les avantages acquis**) و هي المزايا التي تتركز على وجه الخصوص على العنصر

البشري و مدى قدرته على الإبداع المتواصل للبحث عن الثروة و كذا الإنتاج المتواصل. و هكذا إذن و تحت تأثير المنافسة الدولية و السباق المذهل و السريع نحو التنمية، ظهرت أهمية الموارد

البشرية، و من ثمة ظهور الوعي و الشعور بضرورة إقامة إستراتيجيات و سياسات وطنية متكاملة للاعتناء بهذه الثروة و اعتبارها العنصر الأساسي و الضامن الحقيقي للبقاء و التنمية. من هنا ظهر

مفهوم الموارد البشرية و حل محل مفهوم إدارة العمال أو المستخدمين و أضحي أكثر استعمالا في محيط الإدارة و الأدب الإداري دالا بوضوح عن انشغالات مختلف المنظمات (المؤسسات

الاقتصادية و التجارية العمومية و الخاصة ، المؤسسات الإدارية العمومية).

و بذلك أعتبر المورد البشري ليس مجرد عاملا من عوامل الإنتاج بل ثروة، قدرة، كفاءة و قوة حقيقية للاقتراح و الالتزام (**Force de Proposition et d'Engagement**) و ليس مجرد عنصر في عمل الإدارة و فقط .

لقد أظهرت دراسة حديثة أنه من بين خصائص دول المجموعة الأوروبية الأكثر نجاعة طيلة عشر (10) سنوات الأخيرة أنها أولت أهمية بالغة و انشغال دائم بتسيير مواردها البشرية إضافة إلى أهداف واضحة كانت محل نشر واسع و شرح و توزيع بين مستخدميها و رقابة مستمرة على كافة مجالات التسيير بما في ذلك تسيير الموارد البشرية .

و كل الخلاف من ذلك فإن المجموعات غير الناجعة هي التي تنعدم لديها إستراتيجيات تسيير مواردها البشرية و تبدي رقابة مستميتة فقط على المجال المصرفي و المالي ولا تتعداه إلى الجوانب الأخرى و منها جانب الموارد البشرية .

إن البعد الإنساني للتسيير أصبح يقتضي الاستثمار في الجانب الاجتماعي (**L'investissement Social**) و من أجل ذلك فقد تبنت بعض الدول و منها الجزائر إستراتيجية تنمية أسست على التخطيط للموارد البشرية بغية تحقيق تطابق بين المتطلبات القائمة للمصالح من جهة و المتطلبات الفردية للعامل من جهة أخرى .

هذا الأمر تطلب إدراج نظام تسيير الموارد البشرية ضمن النظرة العصرية للتسيير التي تعتبر مستخدومي الإدارة المورد الرئيسي الذي يجب أن تعتمد عليه السلطات العمومية لممارسة اختصاصاتها و صلاحياتها انطلاقا من أحد التعريفات التي تقول بأن الدولة باعتبارها شخص معنوي هي الموظف - الشخص الطبيعي - الذي يمثلها إذا تطور و أبدع و تحسن، تحسنت و إذا وهن و هنت .

المطلب الأول: آفاق الوظيفة العمومية على ضوء تحديد المشكلة :

بعد أن أصبحت الإدارة العمومية تدخل في أعمالها الجانب الاقتصادي و تسعى إلى العمل بطريقة أفضل و حتى تكون ناجحة فلا بد أن تتميز بقدرتها على الارتقاء إلى مستوى الانشغالات المشروعة للمواطنين و تحقيق توازن حقيقي بين نوعية الخدمات المقدمة و تكلفة هذه الخدمات . و على هذا الأساس فإن الأسئلة التي تطرح :

1- أين نريد أن نذهب ؟ (تحديد الأهداف وإعداد المشروع).

(**définir des buts et des objectifs, élaboration d'un programme**).

2- كيف نصل إلى الهدف ؟ (تحديد الإستراتيجية والعمليات اللازمة).

(définir une stratégie et des actions)

3- ما هي الموارد المتوفرة (المالية ، التقنية ، البشرية) .

(Quelles sont les ressources financières, techniques, humaines dont on dispose?)

4- كيف نوفق بين الموارد المتوفرة و المشاريع ؟

(Comment faire l'adéquation entre les ressources humaines et les projets?)

مما سبقت الإشارة إليه يتضح بأن المرفق العمومي و أمام التحديات التي تواجهه ملزم أكثر من أي وقت مضى بإعادة النظر في أساليب تنظيمه و آليات تسييره و مراجعة نظراته إلى موارد البشرية.

فالنجاح و الفعالية تتوقف بالخصوص على قيمة الموارد البشرية من ناحية و نوعية هذه الموارد في مختلف المستويات سواء أكان الأعدان أعوان التنفيذ ، أعوان التحكم أو أعوان التأطير من ناحية أخرى .

ومن أجل ذلك فلا بد من وضع خطة و إستراتيجية تنموية حقيقية في مجال تسيير الموارد البشرية تعتمد على مخطط يتضمن الفروض التالية :

1- إقامة و تجسيد سياسة تسيير توقعي (**gestion prévisionnelle**) لا تقتصر فقط على الأعمال الإدارية اليومية الروتينية بل يشمل التحكم في تعداد المستخدمين، التخطيط و التنبؤ.
2- تحديد صلاحيات الموظفين و ضبط أعمالهم بدقة في إطار تكاملي و ذلك لتجنب تداخل المهام و تفادي شعور الأعدان بانعدام الجدوى من خلال تواجدهم ضمن المنظمة بصفة عامة و ضمن المجموعة بصفة خاصة .

3- وضع مخططات حقيقية للمسار المهني (**Plan de Carrière**) لكافة فئات المستخدمين تأخذ بعين الاعتبار و فقط الكفاءة و الاستحقاق الشخصي مما يفسح المجال إلى تفجير الطاقات الفردية و السعي إلى تحقيق الطموحات الشخصية المشروعة في الترقية (**Promotion**) و التحولات في مجال التخصصات الجديدة التي يفرضها تطور المجتمع .

4- جعل الاستحقاق الشخصي المبدأ الأساسي و الوحيد لتولي وظيفة عمومية قصد تدعيم مصداقية المرفق العمومي .

5- تمكين الموظف من اكتساب المؤهلات و المعارف الجديدة بغية الترقية و تولي المسؤوليات الجديدة وفق القدرات المكتسبة و الطموحات المشروعة .

(**Mettre fin à l'adage administratif nul n'est indispensable .**)

6- إقامة منظومة تقييم للمستخدمين تركز على المكافأة الإيجابية على أساس الكفاءة و المردودية الفردية و حب العمل، و الجزاء السليبي مما يتناقض مع ذلك قصد خلق روح التنافس البناء .

نشير أخيرا و ليس بالأخر إلى ما شرعت به إدارتنا منذ سنة 1995 في مجال إصلاح الموارد البشرية من :

اعتماد نظام المراقبة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 و الذي يعتبر البذرة الأولى لسياسة التسيير التوقعي في المرفق العام. أ- وضع إطار قانوني ينظم التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات الموظفين بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 و ذلك لجعل التكوين حقا بل واجبا للموظف من خلال توفير شروط تحسين كفاءات و مؤهلات الموظفين .

ومن المسلم به أن هذه الفرضيات المعتمدة على هذه التدابير و التي من شأنها الإجابة على السؤال الجوهرى أي تسيير للموارد البشرية في الوظيف العمومي ؟ تستدعي استكمالها بإجراءات ذكرناه في مقدمة موضوعنا، منها ضرورة إدراج نظام تسيير الموارد البشرية ضمن النظرة العصرية للتسيير و الذي يجب أن يعتمد ضمن استراتيجية تعتمد على الكفاءة و الاستحقاق الشخصي مما يفسح المجال إلى تفجير القدرات الفردية و السعي إلى تحقيق الطموحات الشخصية المشروعة و التحولات في مجال الكفاءات و التخصصات الجديدة التي يفرضها تطور المجتمع.

إن جعل الاستحقاق الشخصي المبدأ الأساسي لتولي وظيفة عمومية و الذي يؤدي إلى تأكيد و تكريس شفافية أعمال الإدارة باكتساب ثقة المواطن المترشح لوظائف عمومية حسب ما ذهب إليه الأستاذ بلقاسم بوشمال مدير التفتيش و رقابة الحسابات بالمديرية العامة للتوظيف العمومي حول موضوع النظرة الجديدة لتسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية في إحدى مداخلاته بالمدرسة الوطنية للصحة العمومية.

المطلب الثاني : النظرة الجديدة لتصنيف الموظفين.

من ضمن المستجدات الحاصلة في هذا الميدان أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية قام بتصنيف أسلاك الموظفين بخلاف القوانين السابقة حسب مستوى التأهيل إلى مجموعات أربعة :

1. المجموعة "أ" : و تضم نشاطات التصميم و البحث و الدراسة، و تخص الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المطلوبة.

2. المجموعة "ب" : و تضم النشاطات المتعلقة بالتطبيق، و تخص مجموع الموظفين الحائزين على مستوى تأهيل مطلوب لممارسة هذا النشاط.

3. المجموعة "ج" : و تحتوي على نشاطات التحكم، و تضم مجموعة الموظفين الحائزين على مستوى تأهيل مماثل لممارسة هذا النشاط.

4. المجموعة "د" : تتعلق هذه المجموعة بممارسة نشاطات التنفيذ، و تضم مجموعة الموظفين على مستوى التأهيل المطلوب.

و جدير بالذكر أن هذه المجموعات الأربع تنقسم بدورها إلى مجموعات فرعية، و أن كل توظيف أو تعيين في إدارة و مرفق عمومي يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفه شاغرة بصفة قانونية.

يلاحظ في هذا التصنيف الجديد أنه يعتمد على أربعة أصناف بدل ما كان معمولاً به قبل ذلك و الذي كان يضم ثلاثة أصناف : أعوان التأطير، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ، أما طبيعة التصنيف فهو عمودياً بالشكل التنازلي من الوظيفة العليا إلى السفلى.

زيادة على هذه الوظائف، توجد مناصب نوعية عليا تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية و التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية حسب التنظيم الهيكلي لكل مرفق. و حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فإن الإطارات المؤهلة التي ليست لها صفة الموظف يمكن أن تشغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات و تأطير المشاريع و ذلك بصفة استثنائية.

و يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة و هو ما قد يجعل هذه الأخيرة غير موضوعية في بعض الأحيان حسب تقديرنا ما لم توضع ضوابط علمية شفافة في ذلك.

ابتداء من نهاية سنة 2006 بدأ العمل بالنظام التعاقدى في الإدارات العمومية (أنظر الملحق رقم 05 المتضمن النظام التعاقدى في قطاع الصحة) و قد بدأ العمل في نشاط التوظيف بالنسبة للأعمال التي تتضمن نشاطات الحفظ، الصيانة أو الخدمات.

و التوظيف يتم عن طريق عقود سنوية قابلة للتجديد أو الفسخ.

أما المناصب الأخرى عدا ما ذكر آنفا فيمكن اللجوء بصفة استثنائية إلى توظيف أعوان متعاقدين في الحالات التالية:

أ- في انتظار تنظيم مسابقة التوظيف.

ب- عند إنشاء سلك جديد للموظفين.

ج- لتعويض الشغور المؤقت بسبب معين لمنصب الشغل.

إن اللجوء إلى هذا النوع من التوظيف جاء لسد الفراغات الموجودة في القوانين السابقة و التي لم تكن تسمح بالتعاقد استثناء لوظيفتي أعوان النظافة : نظام خمس ساعات أو أعوان الحراسة : نظام ثماني ساعات، و وفق ميزانية المؤسسة بالنسبة للنوع الأول و حسب المناصب المالية المحددة للمؤسسة بالنسبة للنوع الثاني.

و لا يجوز شغل هذه المناصب عن طريق العقود المحددة المدة أو غير المحددة المدة بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية.

و فيما يخص الأعمال الإدارية الظرفية المتعلقة بطلب الخبرة، الدراسة المتخصصة أو الاستشارة لحساب المؤسسات و الإدارات العمومية فإنه يمكن تحقيق ذلك في إطار اتفاقيات تحدد كيفياتها عن طريق التنظيم.

تجدر الإشارة بأن الموظفين الحاليين الذين يشغلون مناصب العمل ضمن نشاطات، الخدمات، الحفظ و الصيانة كأعوان التنظيف، العمال المهنيون حسب مختلف أصنافهم، السائقون بمختلف شرائحهم يحتفظون عند تاريخ نشر القانون الأساسي الجديد للوظيفة العمومية بمناصب عملهم بصفة موظفين.

المطلب الثالث: الضمانات و حقوق الموظف و واجباته.

الفرع الأول : الضمانات : بالرجوع إلى دراسة الضمانات التي يخولها القانون الأساسي العام

للووظيفة العمومية نجدها مرتبة، و بحسب رأينا تتطلب بعض الملاحظات.

1- حرية الرأي و هي حرية نسبية غير مطلقة ما دام أن الموظف مرتبط بوجوب احترام واجب التحفظ المفروض عليه، و واجب التحفظ هذا فيه خلط كبير ما دام أن المفهوم يختلف بحسب رؤية الرئيس و نظرتة للمرؤوس، و كثير من التجاوزات يغطي عنها بحجة واجب التحفظ أو واجب احترام السر المهني.

2- عدم التمييز في المرفق العمومي بين الموظفين بسبب الآراء أو الجنس أو الأصل أو بسبب الظروف الاجتماعية أو الشخصية.

و لا بد من الإشارة في هذا الموضوع بأن الاعتداء على الحريات و تجاوز السلطات الإدارية يعاقب عليه قانون مكافحة الفساد الجديد وفقا للتعديلات الأخيرة لقانون العقوبات الصادر في العشرين 20 ديسمبر من سنة 2006⁽⁵⁰⁾

3- الحياة المهنية للموظف لا يجب أن تتأخر جراء الانتماء إلى التنظيم النقابي أو جمعية أو إلى حزب سياسي.

4- حماية الموظف أثناء ممارسة الوظيفة أو بمناسبةها يكفل له حق الحماية ضد التجاوزات المحتملة و هي:

- التهديد.

- الإهانة، الشتم، القذف أو الاعتداء.

و تملك المؤسسة أو الإدارة العمومية حق القيام برفع دعوى قضائية عن طريق التأسيس كطرف مدني لفائدة الموظف المتضرر ما لم ينسب إليه الخطأ الشخصي.

5- نظير تأدية الخدمة، للموظف الحق في:

(50) القانون رقم 22/06 المؤرخ في 20 ديسمبر 2006 المتضمن قانون الإجراءات الجزائية.

- القانون رقم 23/06 المتضمن قانون العقوبات.

- قانون محاربة الفساد رقم 01/06 المؤرخ في 20 فبراير 2006.

- الراتب.
- الحماية الاجتماعية، التقاعد حين توفر الشروط في الأقدمية و السن.
- الخدمات الاجتماعية.
- الحق النقابي و حق الإضراب وفق إجراءات المفاوضات الفردية و الجماعية لتراعات العمل و تسويتها.
- ظروف العمل التي تكفل الكرامة، الصحة و السلامة الفكرية و الجسدية.
- الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الحياة المهنية ضمن رتب الوظيفة.
- الحق في العطل و الاستراحة في المناسبات العائلية حسب مقتضيات المادة 212 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الفرع الثاني : واجبات الموظف

- عند دراستنا لنفس القانون الصادر في سنة 2006 الوارد ذكره سابقا نجد بأن هذا الأخير كرس خمسة عشر مادة (من المادة 40 إلى المادة 54)⁽⁵¹⁾ تتضمن واجبات الموظف نلخصها فيما يلي:
- احترام سلطة الدولة.
 - واجب احترام الأمانة في العمل.
 - احترام السلوك اللائق و المحترم أثناء و خارج الخدمة.
 - ازدواجية العمل المربح خارج إطار الوظيفة العامة يمنعها القانون إلا بالنسبة للإنتاج الفكري أو لمهام التكوين، التعليم أو البحث كنشاط ثانوي.
- بالنسبة لهذه النقطة نلاحظ بأن نظام العمل الحالي بالنسبة للنشاط التكميلي في قطاع الصحة و الذي بموجبه يسمح للممارسين الطبيين الأخصائيين المساعدين بالعمل لمدة يوم في الأسبوع لفائدتهم في القطاع الخاص أضحى بموجب هذا القانون مستثنى أيضا و مسموح به و كذا أيضا بالنسبة للموظفين المنتمين إلى أسلاك أساتذة التعليم العالي و الباحثين .

(51) الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 46 ص : رقم 6,7

إذا كان و لابد من ملاحظة في هذا المجال فإن التجربة علمتنا بأنه إذا كان مبررا بالنسبة لأسلاك الأساتذة و لفائدة الطلبة، فإنه ليس في فائدة و لا لفائدة المرافق العمومية الصحية حتى لا نقول تحويلات للقطاع الخاص على حساب القطاع العام في غياب استحالة المراقبة و التواطؤات .

إن البحث عن الحوافز المقدمة لأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين لا يجب أن يتم عن طريق النشاط التكميلي المرسم في القطاع الخاص و في نفس الوقت المحافظة على الوظيفة العامة فهذا يتنافى مع صفة الموظف. و الحال أن يبقى الموظف يخصص كل نشاطه المهني للمهام التي أسندت إليه في المرفق العام المنتمي إليه لا غير. إن ازدواجية هذا الطرح وفق ما تضمنته المادة رقم أربعة و أربعين (44) من الأمر رقم 06-03 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و المتعلق بأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين تحمل في نظرنا بوادر أخرى في فشل المنظومة الصحية ، إذ يتعذر مراقبة تحويل المرضى من القطاع العام إلى القطاع الخاص في ظل بحث المريض عن العلاج و فقط، و في أحيان أخرى استعمال الإمكانيات المادية للمرفق العمومي قصد ممارسة النشاط المرسم للموظف المعني بهذه الازدواجية في القطاع العام و القطاع الخاص وذلك لاستحالة المراقبة .

- من التزامات الموظف أيضا احترام السر المهني الذي لا يتحرر منه إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة ، و يجب أن نأخذ بعين الاعتبار بأنه كثيرا ما يساء إلى فهم السر المهني و يعطي له مفاهيم خاطئة خصوصا حينما تتعارض المصالح أو حين التصريح أثناء عمليات التحقيق أو تقديم المعلومات.
- المحافظة على ممتلكات الإدارة و عدم استعمالها لأغراض شخصية و كذا الحصول على امتيازات مقابل تأدية خدمة في إطار المهام الموكلة للموظف بطريقة مباشرة أو غير مباشرة تعد ممنوعة و يقع تحت طائلها متابعات جزائية .

المطلب الرابع : هيئات الوظيفة العمومية

نتناول في هذا المطلب الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، المجلس الأعلى للوظيفة العمومية و هيئات مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية.

الفرع الأول : الهيكل المركزي للوظيفة العمومية

إن الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة، من اختصاصها :

- اقتراح التدابير الأساسية لعناصر سياسة الحكومة و رئيس الدولة في مجال الوظيفة العمومية.
- بالاتصال مع المرافق العمومية و دواليب الإدارات المعنية .إن الهيكل المركزي للوظيفة العمومية يسهر على ضمان مطابقة النصوص التنظيمية المتخذة في إطار تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي للموظف العام و كذا الأسباب العارضة لفقدان الوظيفة إذا ما طرح الإشكال.
- تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية و ضمان ضبط تعداد المستخدمين عن طريق ضبط و مراقبة مخططات تسيير الموارد البشرية السنوية و كذا حصيلات الشغل السنوية أيضا.
- تنفيذ سياسة التكوين و تحسين مستوى الموظفين.
- تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة للمواد البشرية و عند الاقتضاء أمام الجهات القضائية.

الفرع الثاني : المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

تعتبر هذه الهيئة استشارية في مسائل تشريع الوظيفة العمومية و هي مكلفة بالمحاور الأساسية الكبرى التي يمكن حصرها في ما يلي:-

- ضبط سياسة الحكومة في مجال التوظيف.
 - ضبط و تجديد سياسة التكوين و تحسين أداء الموظفين.
 - دراسة الوضعيات الكمية و النوعية لخصيلة التشغيل.
 - ضبط قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية و العمل على احترامها.
 - ترقية تدابير ثقافة المرفق العام عن طريق تقارير سنوية تدرس فيها وضعية الوظيفة العمومية و ترفع لرئيس الدولة.
- يتشكل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية من ممثلين عن:-

الوزارات، المؤسسات العمومية، الجماعات الإقليمية، المنظمات النقابية الأكثر تمثيلا على الصعيد الوطني وفق ما يقتضيه القانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 جوان سنة 1990 و المتعلق بكيفيات

ممارسة الحق النقابي المعدل و المتمم. و كذا يضم شخصيات يتم اختيارها لكفاءتها في ميدان الوظيفة العمومية.

الفرع الثالث : هيئات مشاركة الموظفين

إن التسيير العصري للموارد البشرية يتطلب مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية، في هذا الإطار نجد:

- اللجان المتساوية الأعضاء.
- لجان الطعن.
- اللجان التقنية.

1- اللجان المتساوية الأعضاء :

نصت المادة 13 من المرسوم رقم 66-143 المؤرخ في 02/06/1966 على أن تنشئ الإدارات و المصالح و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية لجنة أو عدة لجان متساوية الأعضاء يمكن استشارتها في المسائل الفردية التي تعني الموظفين و التي تشمل هذه اللجان بالتساوي على ممثلين للموظفين و ممثلي الإدارة، و تحدد اختصاص و تشكيل و تنظيم سير اللجان بموجب المرسوم السابق ذكره.

و بتصفح المادة 62 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جوان سنة 2006 نجد بأنها تشير إلى أن هذه اللجان تنشأ حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات و الإدارات العمومية.

و ترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعينين. و تستشار في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين مثل الترقية، النقل و إجراءات التأديب.

و تجتمع زيادة على ذلك كلجنة ترسيم.

2- لجان الطعن :

تتكون هذه اللجان من ممثلي الإدارة و ممثلي الموظفين المنتخبين و تنشأ لدى الوالي في الولاية و لدى الوزير و كذا لدى بعض المؤسسات أو الإدارات العمومية و ترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يكون معيناً.

إن اختصاصات هذه اللجان سابقاً دراسة الطعون المقدمة إليها و المتعلقة فقط بالعقوبات من الدرجة الثالثة و هي:-

أ- النقل الإجباري.

ب- التسريح.

أما حالياً و على ضوء المادة 67⁽⁵²⁾ فإنها تخطر من الموظف فيما يخص العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة و الرابعة أي في حالات:-

- التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام.

- التزيل من درجة إلى درجتين.

- النقل الإجباري، فيما يخص الدرجة الثالثة.

- التزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.

- التسريح، فيما يخص الدرجة الرابعة.

3- اللجان التقنية :

هذه اللجان جديدة بالمقارنة مع القوانين السارية المفعول، فهي تنشأ لدى المؤسسات و الإدارات العمومية و هي تتشكل كما هو الحال بالنسبة للجان الإدارية المتساوية الأعضاء إلا أنها تستشار في المسائل المتعلقة بالظروف القائمة للعمل و كذا النظافة و الأمن داخل المؤسسات العمومية المعنية و لا علاقة لها بالمسار المهني للموظف.

(52) الأمر رقم 03-06 ، مرجع سابق.

الفرع الرابع: اقتراحات وتوصيات

على المدى القصير :

- تشكيل لجنة وطنية مؤهلة و كفئة تعمل على دراسات كافة مؤسسات و إدارات الوظيف العمومي، من حيث العجز و الفائض و جرد ذلك، والعمل على إعادة توزيع هذا الفائض بحسب متطلبات المنصب من جهة، و مؤهلات العامل من جهة أخرى، مع مراعاة بعض الشروط الأخرى، كـرغبة و ميولات الأفراد، والإقامة و غير ذلك.
- وقد تتم هذه العملية في مرحلة أولى بين الوزارة الواحدة و مجموع المؤسسات و الإدارات التابعة لها، و في مرحلة ثانية بين مختلف الوزارات فيما بينها من خلال المؤسسات و الإدارات التابعة لها.
- العمل على وضع أدوات التسيير التقديري في الموارد البشرية، قصد إمكانية حساب المؤشرات النمطية التي تساعد في عملية التقدير المستقبلي .

على المدى المتوسط و البعيد :

- تكوين مسيرين و مسؤولين على الموارد البشرية ، وذلك بصفة دورية ،وفق برامج و أهداف مسطرة مسبقا.
- وضع أدوات تسيير نموذجية و فعالة سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو التكوين أو التحفيز ،وذلك من خلال نصوص تنظيمية و قانونية أكثر استجابة و تعبيرا عن التحكم في اليد العاملة على المدى المتوسط و البعيد.
- إتباع نظام اتصال أكثر تطورا و أكثر استجابة لمتطلبات التسيير وخاصة في مجال إصدار التنظيمات التي عادة ما لاتوزع بالقدر المطلوب أو يشوبها الغموض و عدم الوضوح، مما يكون له الأثر السلبي في التطبيق.
- تبادل الخبرات التسييرية من خلال الندوات و التجمعات و كذا الدوريات التي يجب أن تشرف عليها الوصايا و المديرية العامة و الوظيف العمومي.

خاتمة الفصل الأول

من خلال ما سبق يمكن لنا القول أننا حاولنا حسب تقديرنا الإلمام ولو بصفة متواضعة بمفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية للمؤسسة بصفة عامة وفي الوظيف العمومي بصفة خاصة، واتضح لنا أن التسيير التقديري للموارد البشرية اليوم لا غنى عنه في المؤسسة، فلا يمكن لهذه الأخيرة أن تستغني عنه في معرفة احتياجاتها للموارد البشرية، وتزداد أهميته كلما اتسع نشاط المؤسسة وزاد عدد عمالها.

التسيير التقديري أسلوب تقديري حديث نسبيا و يحتاج إلى دراسات و بحوث أكثر تعمقا و موضوعية و خاصة في مجال المؤسسات الإدارية كما هو الحال بالنسبة للوظيف العمومي الجزائري.

التسيير التقديري لا يقتصر فقط على تقدير الاحتياجات إلى اليد العاملة بل يتعدى ذلك إلى وضع سياسات تسمح من تسيير ما تم تقديره.

الفهم الجيد و الاستخدام الموضوعي للتسيير التقديري يمكن المؤسسة من تأميمها من مخاطر عدم التوازن و العجز سواء الكمي أو النوعي الذي يمكن أن تقع فيه وما يترتب عنه من زيادة في التكاليف و سوء التسيير و تردي الوضع بالمؤسسة من حيث ظهور الصراعات، النزاعات، القلق، الغيابات، حوادث العمل.... إلخ.

وإذا ما تمكنت المؤسسة من التحكم في التسيير التقديري يمكنها حينئذ أن تقضي على المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها في المستقبل و ذلك في ظل ثقافة تسييرية رشيدة وفعالة، من خلال تطبيق التسيير التقديري.

بالرغم من أسلوب التسيير التقديري المطبق في الوظيف العمومي الجزائري الذي استطاع أن يقضي على بعض المشاكل في تسيير الموارد البشرية إلا أنه لم يستطع أن يتحكم كلية في الموارد البشرية بالكيفية التي يفترض أن يكون عليها، حيث غلب عليه طابع التسيير الإداري الرقابي أكثر منه التسيير العملي الفعلي، فهو يعتمد على مبدأ الرقابة أكثر من مبدأ التسيير. إذ في الكثير من الحالات تكبح إرادة المسيرين أمام النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها في هذا الصدد، وقد اتضح لنا هذا خاصة من خلال الإجراءات القبلية و البعدية في عملية التسيير التقديري للموارد البشرية سواء تعلق الأمر بعملية إعداد مخطط التسيير التقديري أو بعملية تنفيذه أو عملية الرقابة

عليه. فكل هذه العمليات تقوم بالتنسيق عن قرب مع المصالح الإدارية لأجهزة الوظيف العمومي، وتأخذ وقت قد لا يمكن للمؤسسة من تلبية احتياجاتها من العنصر البشري في الوقت اللازم. وهو ما يسمح لنا القول أن هناك غياب مفاهيم و قواعد علمية سليمة تتعلق بالتسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيف العمومي. مما ينعكس سلبا على أهداف مؤسساته و إدارته.

كما أن المفهوم الحالي للتسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري هو مفهوم كمي أكثر منه نوعي باعتباره يهدف إلى تحديد كمية الاحتياجات السنوية لليد العاملة، وتنقصه في ذلك الدقة في تحديد الجانب النوعي. كما أن مخطط التكوين الذي يفترض أن يكون هو الآخر أسلوب يسمح بتعزيز الجانب النوعي لليد العاملة مازال لم يصل إلى الهدف.

وبهذا نأمل أننا وصلنا إلى أهداف دراسة الفصل الأول وأنها وفقنا في التحسيس بمفهوم و أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة عموما. وأنها نساهم بدراسة ولو متواضعة في موضوع من المواضيع الحديثة، في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال التعريف خاصة بالتسيير التقديري للموارد البشرية وأهميته، والطرق والإجراءات التي يجب إتباعها من قبل المسير للوصول إلى هذا النوع من التسيير في المؤسسة، من جهة ومن خلال الوقوف عند مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري من حيث ممارساته، مزاياه و عيوبه و مجموعة من التوصيات نعتقد أنه بإمكانها أن تعطي بعدا تسييريا للموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي الجزائري من جهة أخرى، أما في الفصل الموالي فسيدرس موضوع كيفية استقطاب الكفاءات بصفة خاصة و الموارد البشرية في الوظيفة العمومية بصفة عامة قصد تحسين نسب التأطير من خلال تحليل وضعيات العمل و آليات استقطاب اليد العاملة بواسطة وضع سياسة للتحفيز و التكوين تتطلب مراجعة عميقة و سريعة لشبكة الأجور و تأخذ بعين الاعتبار توصيف الوظائف و تحليل مناصب العمل للانتقال من مرحلة الموظف الفارق في إنشغالات الحياة الضنكي بسبب تدهور قدرته الشرائية إلى مرحلة الموظف المكتفي، المنتج و المبدع و بالتالي الوصول إلى البعد النوعي و تحديد مواقع النشاطات المنجزة بالكفاءات المنجدة حسب مختلف معايير الانتقاء.

غير أنه و مع ذلك تبقى المؤسسة وإدارة الموارد البشرية في حاجة إلى أسلوب آخر تكميلي تعمل من خلاله على معرفة و تقييم النتائج التي توصلت إليها من خلال نظام المراقبة الاجتماعية، الذي

يعتبر هو الآخر من المواضيع الحديثة التي تحتاج إلى دراسة معمقة. و لعل القوانين الأساسية التي شرع التحضير فيها كبديل عن الثلاث و أربعين قانون أساسي معمول بها حاليا و المزمع إنهاؤها قبل بداية السنة 2008 و كذا الشبكة الجديدة للأجور التي يجب أن تتدارك نقائص و قصور نظام الأجور الحالي الذي تجاوزه الزمن و أضحي بمثابة مكبح لتنمية عون الدولة.

الفصل الثاني : بحث و استقطاب الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

المبحث الأول : البحث و الاستقطاب.

المبحث الثاني : الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف .

تحليل وضعيات العمل كأداة لتسيير الوظيفة العمومية.

المبحث الثالث : خطوات إعداد مخطط تقدير الموارد البشرية.

المبحث الرابع : سياسة التحفيز.



الفصل الثاني : البحث و الاستقطاب للموارد البشرية

مقدمة الفصل الثاني :

إنّ الإدارة ليست بمنأى أو بمعزل عن التغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي تعرفها الدولة إذ أنّ لهذه التغيرات انعكاسات و آثار على سير الإدارة، لذا فهي مطالبة دوماً بتكييف تنظيمها و مهامها و بتحسين المستمر لمؤهلات موظفيها لضمان خدمات مرفقية نوعية للمواطنين، لذا يعد الاستثمار البشري أهم و أنجح استثمار لتمكين الإدارة من تحقيق أهدافها. فدور الإدارة لا يقتصر على انتقاء موظفين أكفاء إنّما يتجاوز ذلك إلى ضرورة التنمية المستمرة لهذه الكفاءات و المؤهلات حسب ما يقتضيه مبدأ تكيف المرفق العام، و لتحقيق هذا الهدف المركزي تقوم الإدارة بإدخال أدوات تسيير حديثة تمكنها من تحفيز موظفيها في إطار التسيير بالأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار التطلعات المهنية لكل موظف و هو ما يمكن تحقيقه في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية، فهو اقتراب استراتيجي نوعي يهدف من خلال استعمال أدوات و تقنيات معينة إلى خلق ديناميكية في التسيير و رفع مؤهلات الموظفين و بالتالي تامين المورد البشري.

و من أهمّ هذه التقنيات التي تسمح بإدخال و تكيف تسيير تقديري تقنية تحليل مناصب العمل فهي تشكل مرحلة مهمة لإنجاز دراسة تقديرية للموارد البشرية⁽⁵³⁾، فإذا كانت الدراسة التقديرية يمكن أن تقسم إلى أربعة مراحل و هي : التشخيص، التكهّن، اقتراح الحلول و المراقبة⁽⁵⁴⁾ فإنّ تحليل المناصب يعتبر من أهمّ الأدوات التي يتم استعمالها للتشخيص و التكهّن، فتقنية تحليل مناصب العمل عملية أساسية و قاعدية لتنمية و تحسين الموارد البشرية بل إنّها عملية ضرورية لتحديد الاحتياجات المتعلقة بالموارد البشرية بدقة و الانتقال من تسيير كمي أي يهتم فقط بتعداد الموظفين إلى تسيير كيفي نوعي يهتم بمستوى الموظفين و كفاءاتهم و قدراتهم و استعداداتهم، فلتحليل مناصب العمل استعمالات عديدة من شأنها تحسين قرارات تسيير الموارد

⁽⁵³⁾ CHRISTIAN BATAL, gestion des ressources humaines dans le secteur public, tome 1: édition d'organisation, 1999, p 95.

⁽⁵⁴⁾ AHMED RAHMANI, « la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans la fonction publique : démarche et mise en œuvre. » in IDARA, n° 2, 1992, p 32.

البشرية علما أن نتائج تحليل المناصب لا تستعمل فقط من طرف مديرية الموارد البشرية إنما فائدتها تعم وتشمل جميع الموظفين و جميع المديريات المكونة لإدارة ما، من حيث أنها تساهم مثلا في التحديد الدقيق لدور كل موظف و في تنظيم الإدارة و تكيف هذا التنظيم مع التغييرات المحتملة و خلق ديناميكية في التسيير، فتحليل المناصب إذن أداة تسمح بتكييف انطلاقة على أساس الكفاءات سواء عند الالتحاق الأولي للشخص بأي وظيفة بحيث يجب التأكد من مؤهلاته، أو بعد التحاقه من خلال تنمية كفاءاته و تقييم أداءه، إلا أن الممارسات الحالية حسب الوظيف العمومي و المتعلقة بهذه المجالات أي التوظيف، التكوين و التقييم تكشف على أن هذه الممارسات غير كفيلة بتحقيق انطلاقة نوعية في إطار التسيير بالأهداف، ففي ميدان التوظيف نلاحظ ترجيح معيار الأقدمية و معيار الشهادة و هي معايير لا تعني بالضرورة أن هذا الشخص مؤهل لشغل منصب معين، وفي ميدان التكوين لا توجد دراسة مسبقة تسمح بتحديد احتياجات التكوين و بانتقاء الموظفين الذين يحتاجون فعلا إلى تكوين، أما بالنسبة للتقييم و الذي يتم من خلال التقييط فهو يستند إلى معايير جامدة و غير موضوعية؛ وعليه نطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن يساهم تحليل مناصب العمل في تنمية هذه الممارسات الحالية المتعلقة بالوظيف العمومي لضمان تسيير ناجح للموارد البشرية؟

إن معالجة هذه الإشكالية يستلزم بالضرورة الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

ماذا نقصد بتقنية تحليل المناصب؟ هل هي أداة تسيير تستعملها الإدارة أم هدفا تسعى إلى تحقيقه؟ ما هي أهم نتائج عملية تحليل مناصب العمل؟

هل يتم على مستوى الإدارات و المؤسسات العمومية تحليل مناصب العمل؟ و هل تناولت النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالوظيف العمومي عملية تحليل مناصب العمل و نظمت أحكام سيرها و مباشرتها؟

كيف يمكن أن يساهم تحليل المناصب في توظيف أشخاص أكفاء قادرين على إنجاز مهامهم بمهارة عالية؟

كيف يمكن أن يساهم تحليل المناصب في إعداد برامج تكوين و تحديد الموظفين الذين ينقصهم تكوين على أساس تحديد دقيق للاحتياجات المتعلقة بالتكوين؟

كيف يمكن أن يساهم تحليل المناصب في جعل الإدارة تنقط موظفيها على أساس معايير مكيفة حسب كل منصب عمل و أهداف محددة مسبقا؟

و محاولة معالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا في هذا الفصل الثاني اتباع خطة من أربعة مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول كل ما يتعلق بانطلاقه تحليل المناصب من مفهومها، أهميتها و مدى تطبيقها في الوظيف العمومي لأنه من غير المنطقي أن نتطرق مباشرة إلى كيفية استعمال تحليل المناصب في تنمية تسيير الموارد البشرية دون التطرق إلى ما المقصود أولاً بهذه التقنية و إلى تعاريف و مفاهيم أساسية تسمح لنا بمعرفة كيفية استثمار أداة تحليل المناصب في تسيير الموارد البشرية و ذلك من خلال ثلاث مطالب، حيث سنبين في المطلب الأول بأن تقنية تحليل المناصب تندرج ضمن عملية قاعدية أوسع ألا و هي "تحليل وضعيات العمل" و عليه سنتناول تعريف تحليل وضعيات العمل موضحين أنها أداة تسيير فعالة و ليست هدفا و غاية في حدّ ذاتها ثم نتطرق إلى تبرير اختيار تحليل المناصب كنموذج لأنه يمكن تحليل وضعيات عمل أخرى كالوظائف أو المهن أو الوظائف النموذجية إلا أننا اخترنا التطرق إلى تحليل مستوى المناصب مبرزين بأن ذلك يرتبط بالاستعمالات التي سنتطرق لها لاحقا في الفرع الأول و الفرع الثاني مع تناول أولاً الفرق الموجود بين مصطلح منصب عمل و مصطلحات أخرى ضمن استراتيجية البحث و الاستقطاب، أما في المبحث الثاني فسننتقل إلى مفهوم تحليل مناصب العمل و مضمونه حسب الوظيف العمومي، حيث نعرف أداة تحليل مناصب العمل مع الإشارة أولاً إلى أن بعض المراجع تستعمل عبارات مختلفة بدل عبارة تحليل المناصب وهي : توصيف أو وصف المناصب و تعريف المناصب، فنبين ما المقصود بكل عبارة ثم نعلل لماذا اخترنا عبارة تحليل مناصب بدل العبارات الأخرى ثم نتطرق إلى ماذا ينتج عن عملية تحليل المناصب والأمر يتعلق بنتيحتين هامتين هما: النتيجة الأولى تخص المنصب في حدّ ذاته أما النتيجة الثانية فتتعلق بشاغل المنصب ثم بعد ذلك نتناول عملية تحليل المناصب حسب الوظيف العمومي مبرزين أنه لم يرد استعمال هذه العبارة في النصوص التشريعية و التنظيمية إنما فقط ما يدل عليها و لم يتم التطرق إليها كأداة تسيير إنما فقط في إطار عملية ترقيم المناصب و تصنيفها، أما في المطلب الثاني فسننتقل إلى شرح كيف تتم عملية تحليل المناصب واقعياً و ذلك بالتطرق إلى كيفية التحضير إلى هذه العملية من تحديد أهداف مسبقة و اختيار طريقة معينة لجمع بيانات و معلومات حول المناصب حيث نتطرق إلى بعض الطرق المستعملة لنقترح فيما بعد الطريقة الأنسب بالنسبة لتحليل المناصب ثم كيفية استغلال هذه المعلومات المحصل عليها لإعداد بطاقات وصف المناصب.

أما في المطلب الثالث فسنطرق إلى كيفية استعمال تحليل مناصب العمل في تنمية تسيير الموارد البشرية، إلا أنه بطبيعة الحال لا يمكن التطرق إلى كل هذه الاستعمالات بل سنقتصر على استعمال تحليل المناصب في المجالات التالية و هي: التوظيف، التكوين والتقييم ذلك أن هذه الاستعمالات تتماشى مع مستوى تحليل المناصب التي هي مستوى نوعي و دقيق يسمح بتوفير معلومات دقيقة، شاملة و متكاملة، منطلقين في هذه الاستعمالات من الممارسات الحالية المتعلقة بهذه المجالات حسب النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالتوظيف العمومي، لأن هذه الممارسات الحالية متقدمة على أساس أنها مبنية على معايير غير موضوعية و لا تسمح بتطبيق قاعدة أساسية في ميدان التسيير ألا و هي "وضع الموظف المناسب في المنصب المناسب" و من هنا اخترنا العنوان التالي لهذا الفصل وهو "البحث و الاستقطاب للموارد البشرية" و سعياً منا إلى محاولة تكييف الطرق الحالية بحيث يصبح التوظيف على أساس الكفاءة و التكوين وكذا على أساس احتياجات محددة بدقة ، و التقييم على أساس معايير مرتبطة بمهام كل منصب و الأهداف التي حددت له مسبقاً و هو ما سيتم التطرق إليه من خلال مبحثين آخرين:

- خطوات إعداد مخطط تقدير الموارد البشرية في المبحث الثالث.
- سياسة التحفيز في المبحث الرابع.

المبحث الأول: البحث و الاستقطاب للموارد البشرية

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تعاريف و مفاهيم أساسية متعلقة بعملية تحليل مناصب العمل من التعريف، الأهمية، النتائج، الإطار القانوني الحالي و كيفية مباشرة هذه العملية ليتسنى لنا فيما بعد فهم كيفية استثمار نتائج التحليل في تسيير الموارد البشرية و ذلك من خلال ثلاث مطالب التالية.

المطلب الأول: تحليل وضعيات العمل كأداة لتسيير الوظيفة العمومية

قبل التطرق إلى مفهوم تقنية تحليل المناصب و أهميتها، يجب أن نوضح بأن هذه العملية تندرج تحت عملية قاعدية أوسع ألا و هي: "تحليل وضعيات العمل" و التي سنبين تعريفها من خلال المطلب الموالي لتتطرق في المطلب الثاني إلى أسباب اختيارنا لتحليل المناصب كنموذج نتناوله في هذه الفصل.

يعتبر تحليل وضعيات العمل عملية قاعدية و انطلاقة أساسية لتسيير الموارد البشرية للوصول إلى بعد كفي و نوعي في تسيير المستخدمين و تحديد احتياجاتهم و اتخاذ القرارات المناسبة في هذا المجال و بالتالي تسيير أحسن للموارد البشرية؛ إنَّ عملية تحليل وضعيات العمل أداة تسيير وليست غاية في حدِّ ذاتها فالهدف من وراء مباشرة هذه العملية ليس إعداد بطاقات تتعلق بوضعية عمل معينة و تنتهي العملية عند هذه النقطة، إنَّما لحظة نهاية عملية التحليل تعتبر نقطة بداية لعمل أهم ألا و هو استعمال و استثمار هذه الأداة لاتخاذ قرارات ناجحة في التسيير و إعداد المخططات و البرامج و المشاريع.

إنَّ عملية تحليل وضعيات العمل كتحليل المناصب مثلا يتناول منصب العمل في حدِّ ذاته و محتواه و كل ما يرتبط به، و لا ينصب هذا التحليل على شاغل هذا المنصب مع أنَّ نتائج هذا التحليل ستؤدي إلى معرفة ووصف مؤهلات و كفاءات هذا الفرد و إلى تحديد الكفاءات و المؤهلات اللازمة التي يحتاجها لممارسة مهامه.

و تتمثل وضعيات العمل هذه في: مناصب العمل (les postes de travail)، الوظائف (les emplois)، المهن أو الحرف (les métiers) و قد تشمل الإدارة على وضعيات عمل أخرى كالوظائف النموذجية (les emplois types) أو المناصب النموذجية، و يتوقف اختيار الإدارة لمستوى تحليل معين، أي لوضعية عمل معينة على الأهداف المحددة مسبقا و التي تسعى لتحقيقها، و هذا طبعا في إطار التسيير بالأهداف، فقد تختار الإدارة مستوى تحليل واسع جدًا

كالمهن (*les métiers*) كما قد تختار الإدارة مستوى تحليل دقيق جدًا كتحليل المناصب بهدف تسيير الكفاءات و تحفيز الموظفين⁵⁵، و كلما كان مستوى التحليل دقيق كلما كانت عملية التحليل شاقة بحيث تتطلب وقت أطول و تكلفة أكبر و تجنيد وسائل و كفاءات لهذا الغرض. ونشير أيضا إلى أن استعمالات تحليل وضعيات العمل و استثمارها لا يقتصر فقط على مديرية تسيير الموارد البشرية إنما تم جميع مديريات و موظفي إدارة معينة حيث تسمح مثلا لكل موظف بمعرفة دوره و محتوى عمله و تحديد موقعه جيّدا في الإدارة و بالتالي يساهم في تحسين العلاقات المهنية و فعالية الإدارة، أما بالنسبة للإدارة فيسمح بأن يكون تنظيمها يتماشى و احتياجاتها و يخلق ديناميكية حقيقية و بالتالي جعل التنظيم أكثر مرونة مما يمكن الإدارة بإدخال تغييرات بسرعة أكبر⁵⁶ إضافة إلى تحديد مختلف العلاقات السلمية و الوظيفية الموجودة بين الموظفين و بين المديريات.

و ستتطرق في المطلب الموالي إلى أسباب اختيارنا لتحليل المناصب كنموذج ندرسه من بين وضعيات العمل.

اختيار تحليل منصب العمل كنموذج

قبل التطرق إلى أسباب اختيار تحليل المناصب كنموذج سنتناول أولا تعريف منصب العمل في حدّ ذاته لنميّزه عن باقي مصطلحات وضعيات العمل وبعض المصطلحات الأخرى التي قد تبدو مرادفة له أو متداخلة معه و هي كالتالي:

الفرع الأول : منصب العمل، الوظيفة و المهنة (*le poste du travail*) : عندما نتحدث عن منصب عمل، فإننا نتحدث عن وضعية شخصية فردية في العمل بحيث يكون عدد الموظفين في إدارة معينة مساو لعدد المناصب، إلا في حالة وجود مناصب شاغرة أو وجود منصب معين يجب شغله بصفة دائمة (24 سا/24 سا)، فهنا يكون تناوب بين الموظفين حول نفس منصب العمل، و عليه يعرف منصب العمل على أنه مجموع مهام منظمة منجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال مدّة زمنية معينة⁵⁷.

⁵⁵ CHRISTIAN BATAL, op.cit, p 113.

⁵⁶ GERARD VOIRIN, *définir les fonctions 42 fiches-outils* : éditions d'organisation, 2003, p 10.

⁵⁷ JOEL COUDEN, *gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, BERGER-LEVAUP, 1997, p 116.

وقد عرف القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت سنة 1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل "منصب العمل في مادته 99 على أنه: " إنَّ منصب العمل يعني مجموعة مهام معينة يقوم بها العامل بانتظام في إطار توزيع جميع المهام المنوطة بجماعة العمل التي يكون ذلك العامل في عدادها".

* وظيفة (l'emploi): وهي تعني عدد معين من مناصب العمل المتشابهة في محتواها، فهي مناصب عمل قريبة من بعضها البعض خاصة من حيث النشاطات المنجزة والكفاءات المُنسدة⁽⁵⁸⁾؛ وقد عرف المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية الوظائف في مادته رقم 07: " تجمع مناصب العمل في وظائف، و يقصد بالوظائف في مفهوم هذا المرسوم، جميع مناصب العمل التي تكون مهامها متماثلة."

* وظيفة (une fonction): و إن كان البعض يعتبر أنه لا يوجد فرق بين مصطلحي (fonction) و (emploi) و يعتبر كل منهما تجميعاً لمناصب عمل لها نفس الطبيعة أي أنها مصطلحات عامة⁽⁵⁹⁾، إلا أن البعض يفرق بينهما بحيث أن الوظيفة تعني مجموعة المهام أو النشاطات المترابطة والتناسقة فيما بينها، فيمكن أن تكون وظيفة واحدة ممارسة من طرف عدة موظفين كما يمكن أن يمارس موظف واحد عدة وظائف في نفس الوقت⁽⁶⁰⁾.

* مهنة، حرفة (métier): هي مجموع الكفاءات و المعارف المهنية الضرورية و التي تسمح بممارسة عدد معين من الوظائف (les emplois) التي لها نفس الطبيعة، كما تعرف فعليا بأنها "مجموع القدرات التقنية للعمل التي يمتلكها الفرد"⁽⁶¹⁾.

و كما قلنا آنفا فإن اختيار الإدارة لتحليل وضعية عمل معينة يتوقف على الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها، فعملية التحليل التي تتم من أجل تنظيم العمل تختلف عن عملية التحليل التي تهدف إلى تقييم الموظفين، و إذا كنا بهذا الصدد لن نباشر عملية التحليل بصفة عملية و تطبيقية إلا أننا اخترنا دراسة تحليل المناصب كنموذج و هذا تماشياً مع الاستعمالات التي سنتناولها لاحقاً و هي في مجالات التوظيف، التكوين و التقييم، فانطلاقاً من هذه الممارسات الحالية الخاصة بهذه المجالات حسب قانون التوظيف العمومي نقدم تحليل المناصب كنموذج، و عليه يعتبر في هذا

⁽⁵⁸⁾ CHRISTIAN BATAL, op.cit, p 106.

⁽⁵⁹⁾ JOEL COUDEN, op.cit, p 116.

⁽⁶⁰⁾ JEAN-MARIE PERETTI, ressources humaines, 4^{ème} éditions : Vuibert, 1997, p 143.

⁽⁶¹⁾ IBID. p 144.

الإطار تحليل مستوى المناصب أحسن مستوى لتحقيق هذا الغرض، لأنه مستوى تحليل دقيق و نوعي فهو يسمح لنا بمعرفة مهام ومسؤوليات و نشاطات كل منصب إلى جانب الكفاءات والمؤهلات المطلوب توفرها في شاغل هذا المنصب، فهو يسمح بتحقيق أهداف التسيير الفردي خاصة لمباشرة عملية التوظيف الداخلي و الخارجي⁽⁶²⁾، و ذلك نظرا لأهمية المعلومات التي يوفرها كما و نوعا فقد يوجد شخصان يؤديان نفس الوظيفة لكن و رغم ذلك فنتائج تحليل منصبيهما تختلف.

و بعد تبريرنا لاختيار تحليل المناصب كنموذج ندرسه و نتناول أهم استعمالاته، سنتطرق من خلال الفرع الموالي إلى المقصود بتحليل المناصب و أهميتها ثم بعد ذلك إلى أهم ما ينتج عن هذا التحليل.

الفرع الثاني : مفاهيم تحليل المنصب

قبل التطرق إلى تعريف تحليل المناصب ، لا بد من التطرق إلى المفاهيم التالية:

وصف أو توصيف المناصب (description des postes).

تحليل المناصب (analyse des postes).

تعريف المناصب (Définition des postes).

و رغم اختلاف دلالات الكلمات المستعملة من وصف، تحليل و تعريف فإنّ المراجع تستعمل إحدى هذه الكلمات لتدل على نفس العملية حيث تعطيها نفس التعريف و تعرض أهم الاستعمالات الناتجة عن هذه العملية فلا نجد هذه الاستعمالات تختلف عن بعضها البعض، لذلك سنتناول تعريف كل مفهوم على حدى و ذلك كما يلي:

1- وصف أو توصيف المناصب (description des postes):

يقصد بعملية توصيف المناصب عرض الجوانب المهمة لذلك المنصب بوصف مهامه و نشاطاته كما هي على أرض الواقع لحظة مباشرة العملية، إذن فوصف المنصب يتعلق بما يفعله حقيقة و واقعا الموظف.

وصف المنصب = صورة عن الواقع

لكن عندما تستعمل هذه العبارة عادة (وصف المناصب) فإنها تستعمل على أساس أنها نتيجة لعملية التحليل.

2. تحليل المناصب (analyse des postes) :

لا يمكن أن نباشر عملية تحليل منصب ما دون القيام بخطوة منطقية وأولية ألا وهي وصف هذا المنصب، فبعد معرفة المعنى الحقيقي لهذا المنصب نقوم بتحليله أي بتحديد النقاط السلبية و المشاكل المواجهة و إظهار النقائص المرتبطة بهذا المنصب ومن ثم اقتراح التغييرات التي يجب إدخالها أي القرارات التي يجب أن تتخذها السلطة المعنية.

تحليل المنصب = صورة نقدية للواقع

و بعد عملية التحليل يتم إعداد بطاقة وصف المنصب و التي تتعلق بما يجب أن يكون، إذن فالوصف الذي يسبق عملية التحليل وصف مطابق للواقع أما الوصف الناتج عن التحليل فهو وصف تصحيحي.

3. تعريف المناصب (Définition des postes) :

لا يمكن بطبيعة الحال أن نصل إلى إعداد بطاقة متعلقة بتعريف المنصب دون القيام أولاً بوصف هذا المنصب و تحليله لأنّ تعريف المنصب يتعلق بما يجب فعله من طرف الموظف.

تعريف المنصب = صورة تصحيحية للواقع

و إذا كنا قد اخترنا من خلال هذا الفصل استعمال عبارة تحليل المناصب فذلك لأننا نعتقد أنّها عبارة شاملة كما أنّها العبارة الأكثر استعمالاً، فعند مباشرة عملية التحليل فإننا و بالضرورة عند تسجيل أية نقائص أو سلبيات فإننا نسعى إلى إزالتها و إلى اتخاذ القرارات المناسبة لتحديد بدقة ما يجب فعله من طرف كل موظف و هذا هو هدف هذه العملية، و بالتالي فإنّ النتيجة المنطقية لهذا التحليل هو تعريف المنصب.

كما أنّنا عندما نقول تعريف منصب (Définition de poste)، فقد يوجد نصوص تشريعية و تنظيمية أو دليل عمل يبيّن بوضوح ما يجب فعله من طرف كل موظف، إلا أنّه عملياً يتعذر على الموظف تنفيذ هذا العمل إمّا لأنّ مؤهلاته لا تسمح له أو بسبب نقص الوسائل أو لصعوبة المهمة، ومن خلال عملية التحليل سنحدّد أسباب الخلل (les dysfonctionnements) و بالتالي نعتقد أنّ عبارة تحليل المناصب هي أنسب عبارة كما أنّ كلمة تحليل تدل على إجراء دراسة نقدية للواقع و التي سنتطرق إلى تعريفها كما يلي:

تعريف تحليل المناصب :

هي عملية جمع و تسجيل و تحليل المعلومات المتعلقة بعدد معين من المناصب، فهي تحدد كل ما يرتبط بهذا المنصب من: مهامه، موقعه في الهيكل التنظيمي، صلاحيات شاغل هذا المنصب، النشاطات التي يمارسها، العلاقات السلمية والوظيفية لهذا المنصب مع المناصب الأخرى، طبيعة، نوعية و محتوى القرارات التي يجب على صاحب المنصب اتخاذ الوظائف التي يشرف عليها، الوسائل المستعملة و الظروف التي يعمل فيها شاغل هذا المنصب إلى جانب تحديد المؤهلات العلمية و الكفاءات المهنية و الخبرات العملية التي يمتلكها هذا الموظف إلى جانب تحديد تلك الواجب توفرها في شاغل هذا المنصب من أجل ممارسة مهامه؛ إذن فعلمية تحليل المناصب تسمح لنا بالإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بماذا ؟

و يجب فقط التأكيد في هذا الإطار على عملية التحليل التي ترتبط بواقع هذا المنصب و ليس بما يجب أن يكون عليه، و هذا ما أكدت عليه الأستاذة راوية حسن في قولها: " التحليل الوظيفي يجب أن يصف الوظيفة كما هي قائمة فعلا وقت التحليل، و ليس كما يجب أن تكون أو كما كانت في الماضي، و ليس كما هي قائمة وموجودة في محتوى متشابه" (63).

و بعد الانتهاء من عملية التحليل، يصبح لدينا معلومات تتعلق بعنصرين اثنين ألا و هما : المنصب و شاغل المنصب و هو ما سنتطرق إليه في الفرع الموالي.

الفرع الثالث : نتائج توصيف الوظائف

إذن و عقب الانتهاء من عملية التحليل، يصبح لدينا نتيجتين أساسيتين تتعلقان بـ: المنصب في حد ذاته و شاغل المنصب.

- بالنسبة للمنصب : و تطلق على هذه النتيجة تسمية: وصف المنصب و هي عبارة عن وثيقة مكتوبة تتضمن بصفة موجزة، دقيقة و متكاملة بيانات أساسية عن المنصب (البيانات التي سبق ذكرها آنفا باستثناء تلك المتعلقة بشاغل المنصب و التي سنراها لاحقا) و عادة ما تسمى هذه الوثيقة بـ: بطاقة المنصب أو بطاقة وصف المنصب.

(la fiche de poste ou la fiche de description du poste)

- بالنسبة لشاغل المنصب : و يطلق على هذه النتيجة تسميات مختلفة من بينها: خصائص الوظيفة، مواصفات الوظيفة، التخصيص الوظيفي أو أيضا

(63) راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، 2000، ص 55.

(le profil des exigences requises) لكن ورغم تعدد التسميات فإنها جميعها تتعلق بشاغل المنصب فبالإضافة إلى معرفة المؤهلات العلمية و الكفاءات المهنية الحالية لهذا الموظف، فإن تحليل المنصب يهدف أيضا إلى تحديد المؤهلات والكفاءات و نوع التكوين الذي يحتاج إليه فعلا من أجل أداء واجباته بطريقة صحيحة؛ إذن فتحليل مناصب العمل يساهم في إعداد (un bilan de compétences) أو كما يسميه البعض (un référentiel de compétences) و الذي يشتمل على تعداد الكفاءات الحالية و تحديد الكفاءات المستقبلية اللازمة.

و قد تفرد للمعلومات المتعلقة بشاغل المنصب بطاقة خاصة به و يتم تخصيص بطاقة واحدة لكل من التيجتين. انطلاقا من المعلومات المتضمنة في البطاقة تبدأ عملية استثمار نتائج تحليل المناصب في التسيير بصفة عامة.

و عند إعداد بطاقات وصف المناصب يجب الأخذ بعين الاعتبار العناية اللازمة، فالمسألة تحتاج إلى صرامة، دقة، منهجية و المعرفة اللازمة مع الحرص على أن تكون هذه البطاقات مختصرة، واضحة و مفهومة بحيث يجب التركيز على المنصب في حد ذاته دون التأثير بشاغله مع تجنب أي أحكام شخصية قيمة.

الفرع الرابع : الإطار القانوني لمنصب العمل حسب تشريع الوظيف العمومي

إن عملية تحليل المناصب حسب النصوص التشريعية و التنظيمية لم ترد كأداة أو كتقنية يجب على الإدارة مباشرتها لتستثمر نتائجها لاحقا في تسيير الموارد البشرية، إنما تم الإشارة إليها فقط لغرض ترقيم المناصب وتصنيفها باعتبار التحليل و التوصيف يمثل قاعدة أولى لأيّة تصنيفات لاحقة⁽⁶⁴⁾، و ستتطرق إلى عرض هذه العملية كما وردت في النصوص التشريعية و التنظيمية على النحو التالي:

من خلال القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت سنة 1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل: حسب الباب الثالث من هذا القانون و المعنون بـ: مناصب العمل، تم الإشارة إلى عملية تحليل المناصب و لكن لم تستعمل عبارة تحليل المناصب إنما استعملت عبارة الوصف الصحيح و الكامل، و لم يتم تناولها بطريقة مستقلة و مفصلة إنما تم التطرق إليها فقط في إطار نظام ترقيم

(64) محمد عبد الفتاح ياغي، " دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية " الإدارة العامة، العدد 38، 1983/1403، ص 167.

المناصب و تصنيفها، حيث نص هذا القانون على ضرورة أن يأخذ نظام الترقيم بعين الاعتبار جميع العوامل و النوعيات الناجمة عن الوصف الصحيح و الكامل لكل منصب و أن يمكن من وضع رقم استدلالي لكل منصب عمل (المادة 105) كما نص أيضا على أن نظام مناصب العمل تتركز على المقاييس وحدها التي تتميز طبيعة المهام المرتبطة بكل منصب و أهمية تلك المهام و تعقدتها، و درجة المؤهلات و المسؤولية و الجهود البدنية أو الفكرية أو العصبية المترتبة على أدائها و الضغوط المتميزة ذات الطابع المهني فقط و درجة الضرر النوعي للمنصب دون أي اعتبار آخر (المادة 106)، كما أن المرسوم رقم 82-356 قد تجاهل المعيارين الأولين المرتبطين بالمهام التي تعرف منصب العمل و احتفظ فقط بالمقاييس الخمس الأخيرة.⁽⁶⁵⁾

و نعتقد أن هذه المقاييس المذكورة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال مباشرة عملية تحليل لهذه المناصب أي وصف صحيح و كامل لها، حيث أن الرقم الاستدلالي يختلف من منصب لآخر ويرتفع حسب ما يأتي (المادة 107) :

- * إذا كانت المهام المرتبطة بالمنصب كثيرة الأهمية أو الصعوبة أو التعقد أو الإكراه أو المضايقة.
- * إذا كانت المهام المرتبطة بالمنصب تنطوي على المزيد من المهام الضارة أو تتطلب جهودا فكرية أو بدنية أو عصبية كبيرة الأهمية أو المشقة.
- * إذا تطلبت درجة المؤهلات و المسؤولية مزيدا من الأهمية.

و بعد ترقيم عملية المناصب و تصنيفها على أساس نتائج الوصف الصحيح و الكامل للمنصب يتم تحديد الأجر، حيث تنص المادة (148) على أن الأجر الأساسي يطابق أي عمل يستجيب لمعايير منصب العمل، و ينشأ مبلغه مباشرة من الرقم الاستدلالي لمنصب العمل الذي يشغله العامل.

من خلال المرسوم رقم 85-59 مؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية :

و بما أنه قد صدر تطبيقا للقانون رقم 78-12 فقد أشار هو الآخر إلى عملية تحليل المناصب و ذلك ضمن الباب الخامس المعنون بـ: التصنيف و الأجر، و ضرورة أن تعد كل مؤسسة

⁽⁶⁵⁾ Mohamed BRAHiMI, « le SGT et les administrations publiques : des fonctionnaires sans fonction publique » in revue algérienne des sciences juridiques, sociales et politiques, 1987, p 37.

أو إدارة عمومية فهرس مناصب العمل و الوظائف و الأسلاك التي تخصص بها (une nomenclature)، حيث يشتمل هذا الفهرس حسب المادة 67 على ما يلي:

- عنوان هذا العمل و الوظيفة الجامعة، إن اقتضى الحال و سلك الاستقبال.

- التحديد الدقيق للمهام المرتبطة بما سبق.

- صنف ترتيب المنصب أو الوظيفة و قسمه.

- قائمة مناصب العمل النوعية.

و لكن حتى و إن كانت نتائج تحليل وضعيات العمل كتحويل المناصب مثلا ستؤدي إلى إعداد (un répertoire des postes de travail) و الذي سيعمل لاحقا كأداة حقيقية لتسيير الحركة الداخلية⁶⁶ إلا أن فهرس مناصب العمل و الوظائف و الأسلاك المنصوص عليه حسب المرسوم رقم 59-85 لا يهدف إلى تحقيق هذا الهدف، كما أنه يمكن لكل مؤسسة و إدارة عمومية أن تعد هذا الفهرس انطلاقا من أحكام القانون الأساسي الخاص بها و ليس انطلاقا من عملية تحليل وضعيات العمل التي تستجيب لواقعها.

و تتولى أشغال تصنيف المناصب لجنة تسمى "لجنة التصنيف" التي تصنف مناصب العمل و الوظائف و أسلاك قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية و تترأسها السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية (المادة 62)، و نفس هذه اللجنة هي التي تقوم بأشغال وصف المهام المرتبطة بمناصب العمل و الوظائف و الأسلاك المشتركة بين المؤسسات و الإدارات العمومية و كذلك الأجهزة و المصالح و المؤسسات العمومية الأخرى التابعة لها، كما تقوم بترقيتها و تصنيفها حسب القواعد التي تحدد الطريقة الوطنية للتصنيف و طبقا للسلم الوطني المرجعي للمناصب النموذجية (المادة 64).

إذن نستخلص من خلال الإطار القانوني المعروض أن المشرع أشار فقط إلى تقنية تحليل المناصب و لم يستعمل هذه العبارة إنما ما يدل عليها فقط في إطار ترقيم مناصب العمل و تصنيفها، فوصف المناصب يتم بطريقة مركزية من طرف لجنة التصنيف فقط و لم يتم التطرق إلى تحليل مناصب العمل بالمفهوم الذي تطرقنا إليه آنفا و لم تلزم كل مؤسسة و إدارة عمومية بضرورة مباشرة هذه العملية حسب محيطها و معطياتها.

⁶⁶ CHRISTIAN BATAL, op.cit, p 173.

الفرع الخامس : كيفية مباشرة عملية تحليل المناصب

إنّ عمليات تحليل وضعيات العمل كما قلنا آنفا هي أداة تستثمر لاحقا خلال مدة زمنية معينة (5 سنوات على الأكثر) و ليست غاية في حدّ ذاتها، لذا يجب إعطاء هذه العملية أهمية خاصة لأنه على حسب دقة نتائج عملية التحليل يكون استثمار هذه النتائج فعّال، و عليه سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى مرحلة التحضير التي تسبق عملية التحليل ثم إلى بعض الطرق المستعملة لجمع بيانات ومعلومات عن المناصب مع عرض وجيز لسليبيات و إيجابيات كل طريقة ثم نقترح الطريقة الأنسب لتحليل المناصب.

المطلب الثاني : عمليات تحليل مناصب العمل

إنّ أوّل خطوة أساسية في عملية التحليل هي تحديد الأهداف المراد تحقيقها من وراء عملية التحليل بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف ملائمة، قابلة للتحقيق، محفزة و قابلة للقياس لأنه من خلال قياس مدى تحقق هذه الأهداف يمكن تقييم مدى نجاح عملية التحليل، ثم انطلاقا من هذه الأهداف المسطرة تحدد الإدارة المعلومات التي تحتاجها (معلومات عامة أو مفصلة) و على أساس ما تم تحديده من أهداف و معلومات، تقوم الإدارة باختيار وضعية العمل الأنسب لتحليلها (منصب عمل، وظيفة، مهنة، وظيفة نموذجية...)، فالوسائل المحددة و الوقت المطلوب يختلفان من مستوى لآخر ثم أخيرا يتم إعداد أسئلة دقيقة و واضحة بحيث يصبح لدينا مرشد أو دليل لعملية التحليل و بعدها يتم اختيار الطريقة المناسبة لجمع المعلومات و البيانات اللازمة عن المنصب.

و يجب دائما الأخذ بعين الاعتبار بأنّ عملية التحليل ليست عملية بسيطة تتم بسهولة تامة إنّما تواجهها مشاكل عديدة لذا يجب التحضير لها جيّدا خاصة من خلال اختيار متخصص و كفاء ليكون مسؤولا عن عملية التحليل بحيث يجب أن يكون مؤهلا، له مهارات في التسيير و القيادة و الإدارة و التنشيط و يكون قد تلقى تكويننا خاصا بعملية التحليل.

و يدخل أيضا في إطار التحضير الأوّلي لعملية تحليل المناصب ضرورة إعلام جميع المسؤولين و الموظفين عن هذه العملية و تزويدهم بمعلومات أساسية لأنّ عملية تحليل المناصب تقتضي مشاركة الجميع في إعداد بطاقات الوصف⁽⁶⁷⁾، و هذا بهدف تحفيز الموظفين و تجنب أي مقاومة للتغيير فعلمية تحليل مناصب العمل تدخل في إطار التسيير بالأهداف.

(67) GERARD VOIRIN, , op.cit, p 243.

يوجد طرق عديدة تسمح لنا بجمع معلومات و بيانات عن وضعيات العمل بحيث تقوم الإدارة باختيار طريقة معينة، ويتوقف هذا الاختيار على ثلاث عناصر أساسية⁽⁶⁸⁾:

* الأهداف المحددة المراد تحقيقها.

* ثقافة و محيط الإدارة.

* الوسائل المتوفرة و المتاحة.

و ستعرض فيما يلي إلى أهم الطرق المستعملة مع عرض وجزئ لسليبات و إيجابيات كل طريقة ثم نقتراح الطريقة الأنسب لتحليل المناصب مع التبرير.

التحليل الوثائقي : l'analyse documentaire

أو كما يطلق عليه أيضا دراسة السجلات و الوثائق الرسمية أو الرجوع إلى المصادر الوثائقية، و تتمثل هذه الطريقة في الاستعانة بكل الوثائق المكتوبة المتعلقة بالمنصب و التي يمكن أن توفر بيانات أساسية عن هذا المنصب بالدراسة و التحليل، و رغم أهمية هذه الطريقة إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها كطريقة مستقلة لأنها تعتبر غير كافية و تأخذ وقتا طويلا⁽⁶⁹⁾ إنما يجب دائما اعتبارها كخطوة أولية و أساسية يجب تدعيمها بطريقة أخرى.

الملاحظة : l'observation

يجب أن تباشر عملية الملاحظة من طرف شخص متخصص أي مؤهل ومدرب جيد يعي ما الهدف من الملاحظة، و ما الذي يجب أن يلاحظه، فهي عملية مباشرة مرتبطة بميدان العمل و فورية بحيث يسجل أولا بأول ما يلاحظه، و تعتبر الملاحظة أداة مكيّفة جدا مع وضعيات العمل اليدوية و الفكرية فهي تسمح بجمع معلومات مهمّة عن المنصب لكن ما يؤخذ عنها أنها غير عملية إذا تعلق الأمر بوضعيات عمل فكرية⁽⁷⁰⁾ كما أنها مكلفة و تستلزم وقت طويل خاصة إذا كانت وظائف معقدة فهي تعتبر مفيدة لملاحظة المناصب ذات المهام المتكررة و البسيطة.

المقابلة : l'entretien

و يفرّق عموما بين المقابلات الشخصية و المقابلات الجماعية بحيث يتم إجراء المقابلة الشخصية مع شاغل المنصب بطريقة شبه مباشرة، وهي أداة نوعية تسمح للإدارة بجمع معلومات مهمّة تغطي

⁽⁶⁸⁾ CHRISTIAN BATAL, op.cit, p 126.

⁽⁶⁹⁾ عبد الفتاح دياب حسين، " إدارة الموارد البشرية " توزيع شركة البراء، 1997/1417، ص 51.

⁽⁷⁰⁾ CHRISTIAN BATAL, op.cit, p 125.

كل جوانب المنصب، كما أنّها أداة تفاعلية بين القائم بالملاحظة و الموظف⁽⁷¹⁾، ورغم أنّها تضمن موضوعية لا بأس بها إلا أنّها مكلفة جدًا و تستلزم وقت طويل، أما المقابلة الجماعية فهي أيضا تتم بطريقة شبه مباشرة بكيفية المشاركة و لكنّها أقل نوعية من المقابلة الشخصية و مكلفة.

الاستقصاء : le questionnaire

و هو عبارة عن وثيقة تحتوي على أسئلة محددة يتم توزيعها على كل موظف ليجيب عليها حسب محتوى منصب عمله، فهو يسمح بالحصول على بيانات ومعلومات حول عدد كبير من المناصب في فترة زمنية قصيرة نسبيًا و بأقل تكلفة مقارنة مع المقابلات، و يمكن أن يتم مراجعة هذه الاستقصاءات مع المسؤول المباشر لكل موظف، لكن يؤخذ على الاستقصاء أنّه أداة غير تفاعلية كما أنّ الإجابات المحصل عليها تعتبر غير مفهومة و غير كاملة و تحتاج دائما إلى تصحيح و مراجعة مع احتمال التفسير الخاطئ للإجابات من طرف المحلل. يفرق البعض بين الاستقصاء التقليدي (Le questionnaire traditionnel) و الاستقصاء المرفق (le questionnaire accompagné)⁽⁷²⁾، فالاستقصاء التقليدي هو ما تقدم شرحه أمّا الاستقصاء المرفق فيعني أنّه بعد توزيع الاستقصاء على كل موظف يأتي المحلل شخصيا لجمع هذه الاستقصاءات بعد الإجابة عليها و هنا يمكنه أن يراجع مع كل موظف الأسئلة التي وجد صعوبة في الإجابة عليها ، فهو يجمع بين خصائص الاستقصاء التقليدي و خصائص المقابلة الشخصية.

و بما أنّنا في إطار عملية تحليل المناصب و الذي يعتبر مستوى دقيق و بالتالي يحتاج إلى تحليل عميق، فإننا نعتقد أنّ طريقة المقابلة هي الأنسب لأنّها تعتبر طريقة نوعية جدًا و تسمح بتوفير معلومات دقيقة و نوعية عن المنصب.

و بعد الانتهاء من جمع معلومات أساسية عن مختلف المناصب، يجب دراسة هذه المعلومات و تحليلها و إلا، فما الفائدة من هذه المعلومات؟ حيث يتم تحليل المنصب بالعودة إلى العناصر المكوّنة له و دراسة كل عنصر من هذه العناصر لبيان مدى تأثيرها على مستوى المنصب و مدى صعوبته ثم دراسة تأثير العناصر كلها مع بعضها للوصول إلى تحديد طبيعة المنصب و أبعادها الرئيسية ككل⁽⁷³⁾، و بعد تحليل هذه المعلومات و ترتيبها و تنسيقها يتم إعداد بطاقات وصف المناصب.

(71) CHRISTIAN BATAL , OP. Cit Page 124.

(72) Ibid.p 125.

(73) عبد الفتاح دياب حسين، مرجع سبق ذكره، ص52.

المطلب الثالث : تنمية الموارد البشرية باستعمال تحليل منصب العمل

إنّ الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال تحليل وضعيات العمل عديدة ومتعددة، فبعد الانتهاء من مباشرة عملية التحليل و إعداد بطاقات الوصف تبدأ مرحلة الاستثمار الحقيقي الممتدة طيلة سنوات معينة (3 أو 5 سنوات على الأكثر أي المدى المتوسط)، و هذا ما يبرز الأهمية البالغة لعملية تحليل المناصب في تحسين تنظيم الإدارة و جعله أكثر مرونة بصفة عامة و عقلنة تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة؛ و قد رأينا سالفاً أنّ عملية اختيار مستوى معين للتحليل يتوقف على الأهداف التي حددتها الإدارة أي الاستعمالات لأنّ هذه الاستعمالات عديدة من بينها:

إعداد شبكة الأجر و التعويضات، تحسين تسيير الحركة الداخلية، تحسين هيكلية تنظيم العمل، توقع نتائج التغيرات الممكنة و تكييف الأعمال مع السياق الجديد، وضع نظام سليم للاختيار و التعيين و الترقية، تحسين طرق الأداء، تحديد حاجيات المستخدمين و إعداد مخططات لتسيير الحياة المهنية و غيرها من الاستعمالات التي لا يتسع المقام لذكرها و لكننا قد اخترنا من خلال هذه المذكرة التطرق إلى ثلاث استعمالات فقط، و ذلك حتى يتسنى لنا شرحها بشكل جيّد و كاف، و لأنّ هذه الاستعمالات تتماشى مع مستوى تحليل المناصب حيث يستعمل تحليل المناصب كأداة للتوظيف، كأداة للتكوين و كأداة للتقييم و هو ما سنتطرق إليه على التوالي من خلال ثلاث فروع مع تناول أوّلاً الممارسات الحالية المتعلقة بهذه المجالات و لكن قبل هذا يجب التنويه إلى أنّنا لا نقصد الاقتصار على أداة تحليل المناصب في المجالات الثلاث المذكورة و لكن يعتمد عليها إلى جانب أدوات و تقنيات أخرى لتحقيق الفعالية في التسيير.

توصيف الوظائف كأداة للتوظيف

إنّ الممارسات الحالية المتعلقة بالتوظيف تبرز بأنّ معايير انتقاء الموظفين لا تأخذ بعين الاعتبار متطلبات منصب العمل و مهامه الأساسية، حيث يجد الموظف نفسه غير قادر على أداء مهامه بفعالية فكيف يمكن أن يساهم تحليل المناصب في تكييف انطلاقة توظيف على أساس الكفاءات ؟

معايير الانتقاء

تعرف عملية اختيار الموظفين على أنها انتقاء أكثر المرشحين كفاءة للقيام بمتطلبات الوظيفة الشاغرة من بين مجموعة من المرشحين لشغلها⁽⁷⁴⁾، فهل فعلا تسمح الطرق الحالية المعتمدة في التوظيف حسب الوظيف العمومي بتزويد الإدارة بموظفين أكفاء؟ طبقا للمادة 34 من المرسوم رقم 85-59، فإنه يوجد نمطين من التوظيف وهما : التوظيف الداخلي و التوظيف الخارجي و كل نمط معين يتم حسب كفاءات محددة، حيث يتم التوظيف الخارجي من خلال الكفاءات التالية:

- التوظيف المباشر.
- التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات.
- التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات.
- أمّا التوظيف الداخلي فيتم من خلال الكفاءات التالية:
- التوظيف عن طريق الاختيار من خلال التسجيل على قائمة التأهيل.
- التوظيف عن طريق الامتحان المهني.
- التوظيف عن طريق التأهيل المهني.

ومهما اختلف نمط التوظيف فإن كليهما يهدفان إلى تزويد الإدارة بموظفين أكفاء لتحقيق أهدافها لكن للأسف فإن المعايير المعتمدة لانتقاء موظفين أكفاء غير كفيلة بتحقيق هذا الهدف، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المنصب ومقتضياته، و بما أن المقام لا يسمح بدراسة دقيقة وشاملة لعملية التوظيف حسب الإطار القانوني الحالي فسنتقصر على دراسة معيار الأقدمية و معيار الشهادة أو الإجازة المقدمة من طرف المرشح لنرى مدى فعالية كل معيار لانتقاء موظفين أكفاء، لكن سنتطرق قبل ذلك إلى عنصرين اثنين ضمن المبحث الثاني :

المبحث الثاني : الاحتياجات المتعلقة بالتوظيف

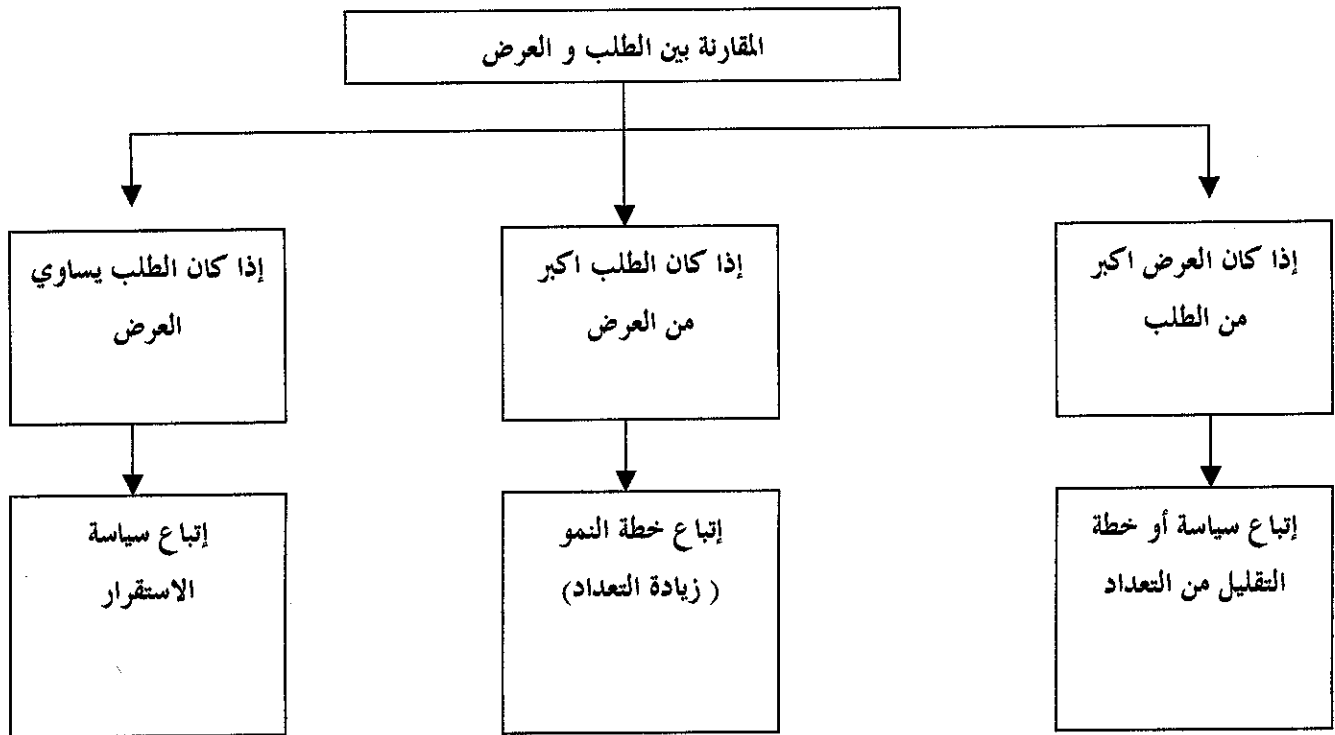
المفروض أن كل مؤسسة و إدارة عمومية تقوم بتحديد حاجتها لموظفين جدد من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية سواء أكان توظيف داخلي أو خارجي، إلا أن الواقع العملي يبين بوضوح انعدام أي دراسة تقديرية فعلية تسمح بالكشف عن مدى حاجة المؤسسة أو الإدارة العمومية إلى

(74) رجاء فياض، "كيف تختار الموظف الكفاء؟ ما هي سلبيات المحسوبية و الوساطة في الوظائف؟"، الإنماء و الإدارة، مارس 1990، ص 24.

التوظيف لأنه في حقيقة الأمر إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ما هو إلا عبارة عن حساب الفرق الموجود بين المناصب الشاغرة والمناصب المشغولة مع الأخذ بعين الاعتبار حالات التقاعد، الاستقالة، الوفاة... ثم يتم تحديد المناصب المطلوب شغلها بناء على المناصب المالية المفتوحة في حين يمكن أن تكشف الدراسة التقديرية عن عدم الحاجة إلى التوظيف إنما الأمر يتطلب فقط إعادة توزيع المهام أو إعادة هيكلية المناصب.

في نظام التوظيف العمومي الجزائري يتعدى العمل بخطة الموازنة بين الطلب و العرض (الشكل رقم 5)، لأن هناك تقييد لحرية الإدارة في مجال نمط و استراتيجية التوظيف.

الشكل رقم (5) يبين المخطط المتبعة في الظروف المختلفة للعرض و الطلب



المطلب الأول : تقييد الإدارة باحترام نسب محددة في اختيار نمط التوظيف

إن الإدارة لا تملك سلطة تقديرية في اختيار كيفية معينة في التوظيف دون الأخرى إذا رأت أن هذه الكيفية هي الأنسب لتزويد الإدارة بموظفين أكفاء، حيث تنص المادة (35) من المرسوم رقم 59-85 أن توظيف نسبة معينة من الموظفين حسب إحدى الكيفيات يتم تحديدها حسب القانون الأساسي الخاص بكل سلك، لكن ماذا لو لم تسمح إحدى الكيفيات بانتقاء موظفين أكفاء ككيفية الترقية الاختيارية مثلا ؟

و إذا كانت المادة رقم (05) من المرسوم التنفيذي رقم 92-28 المؤرخ 20 جانفي 1992 المتضمن القانون الأساسي الخاص للمستخدمين المتمين للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للتوظيفة العمومية- قد أعطت لفتشية التوظيف العمومي إمكانية تعديل النسب المحددة للتوظيف الداخلي، غير أنها حددت هذه التعديلات بنصف النسب المقررة على الأكثر، بالنسبة لأنماط التوظيف عن طريق الامتحان المهني و قائمة التأهيل دون أن يتجاوز مجموع نسب التوظيف الداخلي حداً أقصى قدره (50%) من المناصب المطلوب شغلها، إذن تقييد الإدارة بنسب محددة عند اختيار كيفية معينة للتوظيف لا يسمح بتحقيق مبدأ الجدارة و الكفاءة عند انتقاء الموظفين.

الأقدمية : يقصد بالأقدمية عدد سنوات العمل التي قضاها الموظف كخدمة فعلية في مؤسسة أو إدارة عمومية ما و قد تم إدراج الأقدمية كعنصر أساسي لإجراء التوظيف الداخلي لأنه يعتبر بمثابة ترقية داخلية، حيث نلاحظ من خلال النصوص التشريعية و التنظيمية التي تنظم مجال التوظيف أن المشرع قد أعطى الأقدمية وظيفة مزدوجة، إذ جعلها شرط أساسي لقبول ترشح الموظف للالتحاق برتبة أعلى و كمعيار من معايير الانتقاء عند التسجيل على قائمة التأهيل. فحسب المرسوم التنفيذي رقم 92-28 المذكور آنفاً، فإن توظيف أعوان المراقبة حسب المادة 34 عن طريق الامتحان المهني يكون من بين أعوان المكاتب و الموظفين ذوي رتبة معادلة الذين لهم أقدمية 05 سنوات و عن طريق الاختيار من بين أعوان المكاتب و الموظفين ذوي رتبة معادلة الذين لهم أقدمية 10 سنوات و عن طريق التأهيل المهني من بين أعوان المكاتب و الموظفين ذوي رتبة معادلة الذين يشنون 05 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛ كما تم إدراج الأقدمية كمعيار يتم على أساسه انتقاء موظفين، حيث تعتمد اللجنة المتساوية الأعضاء عند إعداد قائمة التأهيل للتوظيف عن طريق الاختيار على المعايير التالية:

- الأقدمية المكتسبة من قبل الموظف في رتبته الأصلية.

- الأقدمية العامة المكتسبة من قبل الموظف في قطاع الوظيف العمومي بعنوان التجربة المهنية.
 - معدل نقاط التقييم المحصل عليه من قبل الموظف خلال الخمس السنوات الأخيرة مضافا إليه التقديرات العامة للمسؤولين المباشرين إلى جانب التقارير المعدة من طرف المسؤولين المباشرين.

- شغل منصب عال من طرف الموظف و الذي يعتبر معيارا امتيازيا.
 - دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات التي يجربها الموظف.
 - الدراسات و أشغال البحث المثبتة و المنحزة خلال السنة التي تم فيها إعداد قائمة التأهيل، قصد تشجيع و مكافأة المجهودات الشخصية المبذولة من طرف الموظفين.
 إلى جانب أخذ المعايير التالية بعين الاعتبار: الميزات و التأهيلات المهنية، روح المبادرة، اللياقة البدنية، الانضباط، الحضور، الاستعداد و الوضعية الاجتماعية.

فهل فعلا تسمح المعايير المذكورة بانتقاء موظفين أكفاء للالتحاق برتبة أعلى؟ هل تكوين الموظف و مؤهلاته يتماشى مع المنصب الجديد الذي سوف يشغله؟

للأسف إنّ معايير الانتقاء غير موضوعية و غير ناجعة لانتقاء موظفين أكفاء، فلجنة الموظفين تأخذ بعين الاعتبار الأقدمية المكتسبة سواء في الرتبة الأصلية أو الأقدمية العامة في قطاع الوظيف العمومي، إلا أنّ أخذ الأقدمية كمعيار منافي للتسيير العقلاني للموارد البشرية فهل كلما كان للموظف أقدمية مرتفعة يعني أنه مؤهل؟ مع العلم بأن هناك فرق بين الأقدمية و الخبرة.

و مع أنّ لجنة الموظفين تملك سلطة تقديرية في اختيار الموظف الذي ترى أنّه كفء، حيث أنّ المعايير المذكورة تعتبر معايير موجهة فقط وليست ملزمة إلا أنّه غالبا ما تكتفي هذه اللجنة بهذه المعايير كمعيار حاسمة لاختيار الموظف الكفاء حسب درجة الاستحقاق دون الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المنصب الجديد.

إنّ مفهوم الأقدمية كشرط من شروط التوظيف و كمعيار للانتقاء يعتبر إجحافا بحق الموظف و الإدارة على السواء، فقد يكون الموظف كفتنا و له مؤهلات علمية و قدرات و استعدادات تمكنه من شغل منصب أعلى إلا أنّه ليست له الأقدمية اللازمة للالتحاق برتبة أعلى و بالمقابل قد يوجد موظف له الأقدمية الكافية ومع ذلك فهو ليس مؤهل لتولي منصب أعلى مما يؤثر سلبا على نشاط الإدارة و حتّى إن كان المقصود من هذه الأقدمية الخبرة المهنية الناتجة عنها فكيف يتم تقدير هذه الخبرة؟

إنّ المشكلة ليست في الأقدمية أو الخبرة المهنية المتولدة عنها، إنّما المشكلة تكمن في عدم تدعيم هذا المعيار بطريقة أو تقنية تسمح بالقياس و التأكد فعليا من وجود خبرة مهنية متولدة عن هذه الأقدمية إلى جانب عدم كفاءة و نقص تكوين أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء حيث يكتفون فقط بحساب سنوات الأقدمية دون التأكد من مدى استفادة الموظف من هذه الأقدمية و هل تسمح له بشغل المنصب الجديد؟

الأقدمية ≠ كفاءة + خبرة

الشهادة: فيما يخص المسابقة على أساس الشهادات فقد نصت الفقرة الأخيرة من المادة 04 من المرسوم رقم 293-95 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 و المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية على أنه إضافة إلى توفر الشهادة المطلوبة اللازمة للمشاركة في المسابقة، يجب أخذ مقاييس الاختيار التالية حسب الأولوية:

- ملائمة مؤهلات تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة.
- تكوين مستوى أعلى من الشهادة المطلوبة للمشاركة في المسابقة.
- الأعمال و الدراسات المنجزة عند الاقتضاء.
- الخبرة المهنية.
- نتائج المقابلة مع لجنة الاختيار.

و السؤال المطروح هنا هو : هل حقا مقاييس الاختيار هذه كافية و ملائمة لاختيار موظفين مؤهلين؟ كيف يتم تقدير هذه الخبرة المهنية؟ هل توجد امتحانات خاصة أو طرق معينة لتقييم هذه الخبرة؟ و هل كلما كانت الأقدمية مرتفعة نعتبر أنّ لهذا الموظف خبرة مهنية عالية؟ بالنسبة لمقياس الشهادة المطلوبة فهو لا يعني بالضرورة أنّ الموظف كفء . فكيف يمكن التأكد فعلا من أنّ الشهادة المحصل عليها تعبّر أو تعكس حقا كما معينا من المعارف لدى المترشح؟ و قد ينجح المترشح في الامتحان و يحصل على تقدير عال إلا أنّه لا يصلح لتأدية المهام المطلوبة منه، و بالنسبة أيضا لمعيار الأعمال و الدراسات المنجزة عند الاقتضاء فلأسف و من خلال الممارسات الحالية أنّ هذا المعيار غير متوفر غالبا.

أما بالنسبة لمقياس الخبرة المهنية فإنه يتم تقدير الخبرة المهنية من خلال عدد سنوات الخدمة الفعلية بل حتى المشرع يربط الخبرة المهنية بالأقدمية فمثلا المرسوم رقم **85-58** مؤرخ في **23** مارس سنة **1985** المتعلق بتعويض الخبرة ينص في مادته **3** على ما يلي: "تحدد القوانين الأساسية النموذجية لقطاعات النشاط، كصفات تقوم الأقدمية التي تنجم عنها الخبرة...". كما ينص في مادته **6** على ما يلي: "عندما يبذل العامل الهيئة المستخدمة، تأخذ الهيئة المستخدمة الجديدة بعين الاعتبار سنوات الأقدمية في منصب عمله الأخير لحساب تعويض الخبرة ". فهل سنوات الأقدمية تدل حقيقة على أن الموظف لديه خبرة مهنية ؟

ورد أيضا كمقياس لاختيار نتائج المقابلة مع لجنة الاختيار. نعتقد أن هذا ليس مقياس إنما هو وسيلة تسمح بانتقاء مترشحين أكفاء من خلال مراعاة مدى توفر المقاييس الأخرى المذكورة؛ غير أنه بالنسبة لسير المقابلة فإنها لا تضيف شيئا و لا تقدم أية قيمة مضافة و ذلك لعدة أسباب من بينها:

- عدم تحديد أهداف مسبقة لهذه المقابلة، الأهم هو أن تسفر هذه المقابلة عن اختيار مترشح معين من بين المترشحين حتى لو كانوا جميعهم غير مؤهلين لتولي المنصب المطلوب.
- عدم التحضير المسبق لهذه العملية و عدم كفاءة الأشخاص القائمين بها لأنهم لم يتلقوا تكويننا خاصا في كيفية تسيير المقابلة و لا يوجد حتى دليل مقابلة يضمن السير الحسن لها.
- إن الواقع العملي يبين أن الأسئلة الموجهة للمترشحين هي أسئلة عامة أو أسئلة ثقافة عامة ليست مدروسة مسبقا و ليست لها أي علاقة مع المنصب المراد شغله؛ و هذا طبعا دون أن ننسى التأثير السلبي للوساطة و المحسوبية في عملية انتقاء الموظفين.
- نلاحظ أن معايير الأقدمية والشهادة المطلوبة لا تأخذ بعين الاعتبار متطلبات منصب العمل الجديد و مهامه الأساسية، حيث أن الموظف يكون جاهلا تماما بمقتضيات منصب عمله و بواجباته و مسؤولياته.

المطلب الثاني : التوظيف على أساس الكفاءات

يعتبر تحليل مناصب العمل من الإجراءات الأولية الأساسية التي يجب مباشرتها دائما قبل عملية التوظيف، ذلك أن هذه الأخيرة عملية مكلفة و لها آثار إيجابية أو سلبية على سير الإدارة لذا يعتبر تحليل مناصب العمل أداة تسيير فعالة تساهم في نجاح عملية التوظيف أي في اختيار موظفين أكفاء، و لكن لا تقتصر فعالية أداة تحليل المناصب في المساهمة بالتحاق شخص كفء بالمنصب و إنما أيضا بتكيف و اندماج سريع لهذا الموظف مع منصب عمله الجديد و سنشرح كل هذا من خلال الاستقطاب و الاختيار:

الاستقطاب: إذا كانت عملية الاستقطاب تعرف بأنها جذب الأشخاص الأكثر كفاءة للالتحاق بمؤسسة أو إدارة معينة، فإنه يجب أن تكون هذه العملية مدروسة جيدا، لذا يجب معرفة متطلبات المنصب بدقة و مهامه الأساسية و المهارات و الكفاءات المطلوبة لأدائها ثم بعدها يتم تحديد نوعية الأفراد الذين يتم استقطابهم و عليه يجب إعداد إعلان التوظيف انطلاقا من نتائج تحليل المناصب و ليس فقط بمجرد وجود مناصب مالية يتم الإعلان عن التوظيف مع تحديد الشهادة المطلوبة فقط.

الاختيار : إن بطاقات تحليل مناصب العمل تسمح بإعداد معايير للانتقاء انطلاقا من المعلومات التي تتضمنها هذه البطاقات و الكفاءات الواجب توفرها في الموظف الجديد ثم يتم انتقاء المترشح الأكثر كفاءة من بين المترشحين المتقدمين بحيث يكون هناك توافق بين هذا الفرد و المنصب؛ و يمكن أيضا أن يتم إعداد دليل مقابلة من أجل التوظيف انطلاقا من بطاقات وصف المناصب بحيث يحتوي هذا الدليل على أسئلة دقيقة و محددة و يكون موجها للقائم بالمقابلة و هذا طبعاً على عكس المقابلات الحالية التي تتم حسب القانون الأساسي للتوظيف العمومي و التي لا ينتج عنها أية قيمة مضافة.

تعريف الفرد بالعمل : إن الممارسات الحالية المتعلقة بالتوظيف تكشف على أن الفرد يلتحق بالمنصب دون أن تكون له أدنى فكرة حول ما ينتظره من واجبات و مسؤوليات، لذا فإن تحليل مناصب العمل يساهم في تعريف الموظف أولاً بواجباته و مهامه و مسؤولياته و بالتالي يكون على علم بما ينتظره و يمكن أن يقدم له مسئوله السلمي شروحا كافية حول مهامه انطلاقا من بطاقة وصف المناصب كما يحدد له الأهداف المرتبطة بمنصب عمله و آجال تحقيقها؛ و من هنا يكون

تكيف هذا الموظف و اندماجه اندماج تدريجي وسريع مع منصب عمله بصفة خاصة و مع تنظيم الإدارة ككل بصفة عامة.

المطلب الثالث : تحليل المناصب كأداة للتكوين

إنّ الممارسات الحالية المتعلقة بالتكوين تبين بأنّ إعداد برامج تكوين لا يستند إلى دراسة تقديرية مسبقة، فكيف يمكن أن يساهم تحليل مناصب العمل في تحديد الاحتياجات المتعلقة بالتكوين ؟

الفرع الأول : غياب النظرة التقديرية لإعداد مخطط التكوين

طبقا للمادة **16** من المرسوم رقم **59-85** فإنّ الموظف يتمتع بالحق في التكوين وتحسين المستوى كما تنص المادة **52** من نفس المرسوم على أنّ المؤسسات و الإدارات العمومية تتولى أعمال التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما و ذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية، إذن فالتكوين يعتبر ضرورة استراتيجية ينبغي على الإدارة إعطائها أهمية خاصة بغية تحقيق أهدافها، و لما كان الهدف الأساسي للإدارة هو خدمة المرفق العام فإنّ من مبادئ المرفق العام مبدأ التكيف الدائم، و بالتالي فإنّ تكيف المرفق العام يقتضي بالضرورة تكيف تأهيل الموظفين و الرفع المستمر لمؤهلاتهم المهنية و تكيف معارفهم بما يتماشى و التكنولوجيات الحديثة و أدوات التسيير الجديدة.

و لتحسيد و تنظيم عملية تكوين الموظفين صدر المرسوم التنفيذي رقم **96-92** المؤرخ في **3** مارس سنة **1996** المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم و قد تطرقنا لهذا الجانب في الفصل الأول من هذه المذكرة، و طبقا لهذا المرسوم يوجد ثلاثة أنماط من التكوين وهي :

* التكوين التخصصي : و هو موجه لشغل منصب عمومي للمرّة الأولى أو الالتحاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الفعليين أو التحضير للمسابقات و الامتحانات المهنية .

* تحسين المستوى : و هو تكوين يتزامن مع أداء الوظيفة، يهدف إلى تحسين المعارف و الكفاءات الأساسية للموظفين و إثرائها و تعميقها و ضبطها.

* تجديد المعلومات : و هو أيضا تكوين يتزامن مع أداء الوظيفة و يهدف إلى تكييف الموظفين مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل و التقنيات وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة و عملها أو مهامها.

ولتحسين تسيير الإدارة و الانتقال من إدارة المستخدمين إلى تسيير الموارد البشرية في إطار إدخال تسيير تقديري، نصت المادة **03** من المرسوم التنفيذي رقم **96-92** المذكور آنفا على ضرورة إعداد مخطط قطاعي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات من طرف كل مؤسسة و إدارة عمومية.

إلا أن الممارسات الحالية تبرز بوضوح ضعف و إهمال عملية تكوين الموظفين و عدم إعطائها أية أهمية رغم ضرورة التكوين في تطوير أداء الموظفين، حيث يسجل في هذا الإطار عدم تخصيص غلاف مالي مهم و كاف لتغطية هذه العملية مما أدى إلى غياب تكوين الموظفين خاصة في نمطية تحسين المستوى و تجديد المعلومات باستثناء التكوين المتخصص الذي أدرج كشرط للالتحاق بسلك أو رتبة في الوظيف العمومي و رغم ذلك فإن دورات التكوين المتخصص المسجلة هي موجهة أساسا للتوظيف الخارجي.

هناك **4** قطاعات من مجموع **19** قطاعا أدرجت دورات تكوين متخصص بغرض التوظيف الداخلي أو الترقية⁽⁷⁵⁾؛ فقطاع الصحة مثلا و نظرا لأهمية المنظومة الصحية برمج ثلاث دورات تكوين متخصص متعلقة بالتوظيف الداخلي للسنوات الجامعية **2000/2005** في حين نلاحظ غياب دورات التأهيل الجامعي تماما و هذا حسب مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للسنة الجامعية **2006/2007** المعد من طرف المدرسة الوطنية للصحة العمومية بالمرسى الجزائر حيث ألغى دورات التكوين المتخصص فيما بعد التدرج (P.G.S).

لكن السؤال الذي يطرح هنا هو:

كيف يتم تحديد برامج التكوين ؟ و على أي أساس يتم انتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة أحد أنماط التكوين الثلاثة المذكورة؟

تنص الفقرة **2** من المادة **3** من المرسوم رقم **96-92** المذكور آنفا على ما يلي: "و في هذا الإطار تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط و تنسيق عمليات التكوين و تحسين المستوى

⁽⁷⁵⁾ ECHARIF Zohra, « communication sur la formation des fonctionnaires », séminaire sur la fonction publique du 29 et 30 mai : bibliothèque nationale d'El hamma ,p 11.

وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو التكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات و الإدارات العمومية واحتياجاتهم الأولية بالنظر إلى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية و التقنية و مخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض. "لكن كيف يتم تحديد الاحتياجات الأولية لهؤلاء المستخدمين؟

كما تنص المادة **13** من نفس المرسوم على ما يلي : "تقرر برامج دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات كما يلي :

من قبل السلطة المكلفة بالوظيف العمومي للالتحاق بالأسلاك و الرتب المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

بالاشتراك بين الوزير المعني و السلطة المكلفة بالوظيف العمومي للالتحاق بالأسلاك و الرتب الخاصة في القطاع المعني".

نلاحظ من خلال المادتين المذكورتين، أن برامج التكوين يتم تحديدها بطريقة مركزية دون مراعاة مدى توافق هذه البرامج مع الاحتياجات الخاصة بالموظفين و تطلعاتهم المهنية علما أن الاحتياجات التدريبية مطلب أساسي لإعداد البرامج التدريبية⁽⁷⁶⁾، فهي برامج غير مكيفة مع إنشغالات كل مؤسسة و إدارة عمومية و لا تتماشى مع المتغيرات الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و في هذا الصدد ترى السيدة الشريف الزهرة أن : " مضمون التكوين ليس متحكما فيه دائما إذ أن عملية تحسين المستوى و تجديد المعلومات لا تربطها دوما علاقة بالمهام الرئيسية للقطاع."⁽⁷⁷⁾؛ بحيث لا توجد دراسة حقيقية تسمح بالكشف عن النقائص التي يعاني منها الموظفين و المهارات الأساسية التي يحتاجونها لأداء المهام المسندة إليهم.

كما تنص المادة **07** من المرسوم التنفيذي رقم **96-92** المذكور سابقا على ما يلي: "تنشأ في كل مؤسسة و إدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المدعويين لتابعة دورة تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات".

و في هذا الإطار، تعد اللجنة قائمة تأهيل تطابق الشروط التنظيمية و القانونية الأساسية و تحدد مقاييس انتقاء ذات صلة بالمؤهلات المهنية و بالتقويم المهني للموظفين المعنيين.

(76) محمد عبد الفتاح ياغي، " دور توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات التدريبية"، الإدارة العامة، العدد 38، 1403، 1983، ص 176.

(77) ECHARIF Zohra, op.cit, p 12.

إذن فانتقاء الموظفين لمتابعة تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات مرتبطة دائما بالتسجيل على قائمة التأهيل حسب شروط محددة (توفر المناصب المالية الشاغرة، احترام النسب المقررة قانونا، قراري التعيين والتثبيت في الرتبة الحالية، الأقدمية المطلوبة، تقدم طلب من طرف المعنيين بالأمر و بطاقة التقييم الخاصة بالموظفين) فهل تدل فعلا هذه الشروط على أن الموظف يحتاج إلى تكوين ؟

كما أن المخطط القطاعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات لا يعد انطلاقا من إجراء دراسة توقعية و تقديرية لتحديد احتياجات الموظفين في مجال التكوين إنما هو فقط عبارة عن أخذ نسبة محددة من الموظفين حسب الاعتمادات المالية الخاصة بالتكوين و المناصب المالية الممنوحة.

الفرع الثاني : منصب العمل كأداة لاحتياجات التكوين

إذن وكما رأينا من خلال المطلب السابق فإن إعداد برامج تكوين و انتقاء الموظفين المدعوين لمتابعة دورات التكوين لا يتم على أساس النقائص المسجلة حسب دراسة أجريت لهذا الغرض، و لا على أساس احتياجات الموظفين و تطلعاتهم المهنية، و في هذا الإطار يعتبر تحليل المناصب أداة فعالة كفيلة بتكييف الممارسات الحالية و جعلها تتماشى مع احتياجات فعلية، لأنه لا يمكن بطبيعة الحال إعداد برامج تكوين بمنأى أو معزل عن الوظيفة، إنما يتطلب ذلك معرفة مهام تلك الوظائف و مسؤولياتها و الظروف التي تؤدي فيها إلى جانب معرفة الكفاءات الحالية للموظفين و مؤهلاتهم المهنية. باختصار، إن إعداد برامج التكوين يتطلب بالضرورة تحديد الاحتياجات المتعلقة بالتكوين و لهذا يعتبر تحليل الوظائف مصدر نوعي و شامل لمعرفة هذه الاحتياجات بدقة. و كما قلنا سابقا فإن نتائج تحليل المناصب تتعلق بالمنصب في حد ذاته و بشاغل هذا المنصب، بحيث تصبح لدينا معلومات دقيقة و شاملة عن كل المؤهلات و الكفاءات الحالية التي يمتلكها الموظف إلى جانب تحديد الكفاءات و المؤهلات و المهارات الأساسية التي يحتاجها لتأدية المهام المسندة إليه و ضرورة تلقينه الكفاءات المرتبطة بأدوات التسيير الحديثة و التكنولوجيات التي يستلزمها تطوير العمل، و انطلاقا من الفوارق المسجلة بين الكفاءات الحالية و الكفاءات المطلوبة يتم إعداد برامج التكوين اللازمة لتغطية هذه الفوارق المسجلة، كما يسمح أيضا تحليل المناصب باكتشاف القدرات الشخصية لكل موظف و استعداداته و مساعدة هذا الموظف على تنمية هذه القدرات و تطويرها من خلال توجيهه للتكوين المناسب و هذا طبعا حسب تطلعاته المهنية.

و في هذا الإطار يعتبر تحليل مستوى الوظائف أحسن مستوى لأجل تسيير جماعي نوعي كتحديد احتياجات التكوين مثلا⁽⁷⁸⁾، لأنه لا يمكن بطبيعة الحال أن يتم إعداد برنامج تكوين خاص بكل موظف حسب نتائج التحليل المحصل عليها، لكن نقول أن عملية تحليل الوظائف -بعد أن تكون العملية قد تمت- ستصبح سهلة بحيث سيتم فقط جمع مناصب العمل المتشابهة من حيث محتواها ليتم تحليلها و من ثمة تحديد احتياجات التكوين حسب مقتضيات كل وظيفة و ما تتطلبه من كفاءات و مؤهلات، و إن كانت هذه الانطلاقة التصاعديّة⁽⁷⁹⁾ أي بداية من تحليل وضعيات العمل من أدق مستوى إلى أوسع مستوى عملية شاقة و مكلفة جدًا و تتطلب وقت طويل و لكنّها ستسمح بالحصول على نتائج نوعية و دقيقة لتسيير الكفاءات.

الفرع الثالث : تحليل منصب العمل كأداة للتقييم

إنّ الممارسات الحالية المتعلقة بالتقييم تبرز بأنّ معايير تقييم الموظفين غير مرتبطة بطبيعة مهام كل منصب، فكيف يمكن أن يساهم تحليل مناصب العمل في تكييف هذه المعايير ؟

الفرع الرابع : التنقيط على أساس معايير غير موضوعية

إنّ تقييم الموظفين حسب القانون الأساسي للتوظيف العمومي يتم من خلال عملية التنقيط، فحسب المادة 85 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، تقوم السلطة التي لها صلاحية التعيين سنويا بمنح نقطة معينة إلى الموظف مرفقة بتقدير عام إلا أنّ الموظف له الحق في الاطلاع على النقطة فقط دون التقدير العام و قد أعطى المرسوم رقم 85-59 للموظف الحق في التوقيع على الوثيقة التي تحمل النقطة و تسجيل أية ملاحظة يراها ضرورية و هذا خلافا للأمر رقم 66-133 الذي اقتصر على منح الموظف حق الاطلاع على نقطته. و لكن السؤال الذي يطرح هنا هو كالأتي: على ماذا تنقط السلطة التي لها صلاحية التعيين ؟ أو بعبارة أخرى ما هي معايير تنقيط الموظفين؟

إنّ نظام التنقيط الحالي نظام قاصر و غير كفيل بضمان تقييم فعال لأداء الموظف، حيث يسجل في هذا الإطار غياب حوار بين المنقط و المنقط و عدم تحديد أهداف مسبقة لعملية التنقيط إلى جانب عدم نجاعة معايير التنقيط الحالية لتقييم الموظف، إلا أنّه لا يسعنا في هذا المقام التطرق إلى كل هذه

⁽⁷⁸⁾ CHRISTIAN BATAL, op.cit, p 113.

⁽⁷⁹⁾ IBID. p 129.

الانتقادات بالتفصيل بل سنقتصر على معايير و أهداف التنقيط لنقترح فيما بعد كيف يمكن لعملية تحليل المناصب تكييف المعايير الحالية.

رغم أهمية عملية التنقيط حسب القانون الأساسي للوظائف العمومي من حيث أن لها علاقة بتسيير الحياة المهنية للموظف خاصة فيما يتعلق بالترقية و الأجر، إلا أنه و للأسف فإن الممارسات الحالية المتعلقة بالتنقيط تبين بأن عملية التنقيط هي مجرد إجراء إداري سنوي، فالنقطة الممنوحة للموظف لا تعكس أبدا و لا تعبر عن الأداء الحقيقي و الفعلي للموظف إنما هي غاية في حد ذاتها، و هي تمنح على أساس المعايير العشر التالية:

- الاستعدادات الجسدية.
- المواظبة.
- تقديم الخدمات (la serviabilité).
- العناية أثناء تنفيذ العمل.
- سرعة التنفيذ.
- المعارف المهنية.
- روح المبادرة.
- التنظيم.
- القيادة.

- المراقبة. فهل فعلا تسمح هذه المعايير بتقييم فعلي و ناجح لأداء الموظف؟

إنّ هذه المعايير المذكورة محددة بطريقة تنظيمية أحادية غير مكيفة مع أهداف و ثقافة كل مؤسسة و إدارة عمومية و لا تفسح المجال أبدا لأيّ مبادرة من طرف الموظفين أو المؤسسات و الإدارات العمومية لتحديد الشروط التي سيتم في ظلها التقييم أو لتكييف هذه المعايير مع واقعها، إذن فهي معايير جامدة ومبهمه و تطبق على نشاطات كل الإدارة دون استثناء⁽⁸⁰⁾، كما أنّ هذه المعايير تطرح صعوبة قياسها فكيف يمكن قياس معيار التنظيم أو المراقبة؟

إنّ عملية التنقيط بصورتها الحالية عملية غير مرتبطة بتحقيق أهداف محددة مسبقا و غير مكيفة حسب مهام كل منصب فهي معايير واسعة جدًا.

(80) AHMED RAHMANI, « l'évaluation du personnel dans la fonction publique: de la notation à l'évaluation du potentiel. » in IDARA, n° 2, 1993, p 17.

TAIB ESSAID, " Droit de la fonction publique", édition Houma, 2003, p 143.

و رغم أن التعلّمة رقم 05 قد بيّنت بأنّ المعايير العشر المذكورة لا تدخل بنفس الدرجة لتقييم الموظف إنّما حسب مستوى التأهيل و طبيعة الوظائف، خاصة بالنسبة للمعايير الأربعة الأخيرة، و بالتالي فقد تركت سلطة تقديرية واسعة للمنقطين لإعطاء أهمية لمعايير معينة على حساب معايير أخرى دون أن يقل عدد هذه المعايير المعتمد عليها على ستة و بضرورة الاقتصار على معايير وظيفية و مهنية فقط، إلا أن الواقع العملي يبيّن بوضوح بأنّ المسؤولين عند منحهم نقطة استثنائية أو جيّدة للموظفين فهم يريدون البحث عن السلم الاجتماعي⁽⁸¹⁾ خاصة و أنّهم غير ملزمين بتبرير النقطة الممنوحة بنتائج واقعية ملموسة.

و بما أن المشرع أيضا لم يربط المعايير بمعاملات معينة إنّما ترك ذلك إلى تقدير المنقطين الذين يعتبرون غير مكونين و غير أكفاء لمباشرة عملية التقييم إنّما يمنحون النقطة على أساس معايير ذاتية تتوقف على مدى حسن العلاقة بين الموظف و هذا المنقط فكيف يمكن أن يساهم تحليل المناصب في تكييف معايير و أهداف تنقيط الموظفين؟

إنّ عمليتي تحليل وضعيات العمل و تقييم الموظفين تعتبران عمليتان قاعديتان أساسيتان لتسيير الموارد البشرية، و إذا كان التنقيط الحالي نظاما متقددا في مجمله إلا أنّه لا يمكن بطبيعة الحال إلغائه تماما و إدراج تقنيات أخرى للتقييم، ذلك أنّه ستكون هناك مقاومة شديدة لهذا التغيير، إلا أن الواقع يفرض ضرورة ربط عملية التنقيط بمقابلة سنوية تسبقها ضرورة الإطلاع على بطاقات وصف المناصب.

إنّ بطاقة وصف المناصب و بتوفيرها معلومات دقيقة و شاملة عن كل ما يتعلق بالمنصب و شاغل هذا المنصب ستسمح بتوفير الفهم الصحيح لما يفترض أن يقوم به الموظف لأداء المهام المسندة إليه خاصة و أنّ أي نظام تقييم يجب أن يستجيب لشروط معينة من بينها الصحة (la validité)⁽⁸²⁾ و تسهل على المقيّم سهولة تحديد أهداف هذه المقابلة السنوية و إعداد معايير للتقييم مكيفة حسب مهام كل منصب و ما يستلزمه من كفاءات و مؤهلات، حيث يقوم بمقابلة الإنجازات المحققة من طرف الموظف حسب مقتضيات منصبه و بالتالي التركيز على أداء الموظف و ليس على شخصه.

⁽⁸¹⁾ CHRISTIAN BATAL, op.cit, p 95.

⁽⁸²⁾ AHMED RAHMANI, op.cit, p 24.

كما أن بطاقات وصف المناصب تسمح بأن تكون عملية التقييم عملية مستمرة و غير مرتبطة بفترة معينة في السنة، لأنه يمكن لكل موظف من خلال البطاقة الخاصة بمنصبه تنظيم عمله و مباشرة تقييم ذاتي لمهامه و صلاحياته⁽⁸³⁾ و المدى تحقيقه للأهداف المرتبطة بهذا المنصب. إن عمليتي تحليل المناصب و تقييم الموظفين عمليتين مترابطتين جدًّا فيما بينهما، حيث أن كل عملية منهما تساهم في تنفيذ العملية الأخرى فإذا كانت عملية تحليل المناصب تساهم في توفير معلومات دقيقة و شاملة عن المنصب و التي على أساسها سيتم تقييم الموظف، فإن عملية التقييم و من خلال المقابلة السنوية للتقييم و ما أفضت إليه من نتائج ستسمح بإعادة ضبط بطاقات وصف المناصب حسب المتطلبات الجديدة من إعادة ضبط للمهام حسب الأهداف الجديدة التي تم تحديدها و تحديد احتياجات التكوين، و بالتالي فهناك علاقة ديناميكية بينهما و ستكون هناك مراجعة سنوية لهذه البطاقات دون ضرورة مباشرة عملية تحليل أخرى من جديد إلا طبعاً في حالة إنشاء منصب جديد لم يكن موجود من قبل و هكذا تتكرر العملية في كل مرة، بحيث عند إجراء المقابلة السنوية للتقييم بالنسبة للسنة المقبلة (م+1) يتم على أساس بطاقات وصف المناصب المكيفة.

إذا كان مخطط تقدير الموارد البشرية يتعلق بالتنبؤ بالاحتياجات إلى اليد العاملة في المؤسسة من الناحية الكمية و النوعية، مثلما رأينا سابقاً خصوصاً في الفصل الأول فإن تقدير الموارد البشرية في ظل التسيير التقديري فهو بالإضافة إلى ذلك يهدف إلى إعادة التوازن (التعديل) لليد العاملة في المدى القصير من خلال برامج محددة تعتمد على مواجهة الأزمات. (أنظر الشكل) في نهاية الفصل الثاني هذا سوف نتناول إعداد مخطط تقدير الموارد البشرية من خلال البحث التالي:

البحث الثالث: خطوات إعداد مخطط تقدير الموارد البشرية

إن المتبع لمضمون مخطط تقدير الموارد البشرية يجده يحتوي أهدافاً عامة تتعلق بإحداث التوازن من حيث اليد العاملة في المؤسسة و ذلك في المدى القصير و التنبؤ باحتياجات المؤسسة في المدى المتوسط و الطويل كما يحتوي أهدافاً جزئية تتعلق بوضع برامج و مخططات مختلفة تساهم في

(83) GERARD VOIRIN, , op.cit, p 13.

تحقيق الأهداف الاجتماعية و الاقتصادية التي تسطرها المؤسسة مما يجعلنا نطرح سؤالا حول الخطوات الضرورية و الكفيلة بتحقيق هذا المخطط؟ و هو ما سنحاول دراسته من خلال هذا المبحث.

إن دراسة موضوع تقدير الموارد البشرية في ظل التسيير التقديري يؤدي بنا بالضرورة إلى إتباع خطوات تتحدد معالمها بالإجراءات التخطيطية و التسييرية العملية التي تتبعها في ذلك، و التي يمكن أن نلخصها و نرتبها حسب رأينا في (6) ستة خطوات متتالية و هي كما يلي:

الخطوة الأولى : التنبؤ بأهداف المؤسسة و تحليلها

إن التسيير التقديري للموارد البشرية كما سبقت الإشارة إليه يتعلق أساسا بتحقيق أهداف المؤسسة في الأزمنة المختلفة و من ثمة فإن التنبؤ بأهداف المؤسسة و تحليلها يعتبر من الضروريات في دراسته ، خاصة و نحن نعلم أن هذه السياسة - التسيير التقديري للموارد البشرية - تدخل ضمن السياسة العامة للمؤسسة و تعتبر من الأدوات التي تستخدمها المؤسسة قصد الوصول إلى تحقيق أهدافها المستقبلية من خلال التنبؤ بها و تحليلها مما يمكن المؤسسة من التنبؤ بالتنظيم الجديد. و بالوظائف الجديدة لهذا التنظيم و التي تتعلق بإستراتيجية المؤسسة ، فبناء على هذه الإستراتيجية قد تظهر وظائف و مهن جديدة و قد تختفي أيضا وظائف و مهن أخرى و حسب الدراسات فإن أصل فكرة التسيير التقديري كانت مربوطة بهذه المهن ، لأن الأزمات التي عرفها تسيير الموارد البشرية في السنوات الأولى خاصة بعد الحرب العالمية الثانية و في السبعينيات ترجع إلى تطور المهن و تعددها مما صعب من التحكم في العنصر البشري و للحد من هذا المشكل وضعت فرنسا فهرسها عمليا للمهن و الحرف عرف باسم :

" Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) "

و ذلك في بداية السبعينات و الذي عدل سنة 1993 و احتوى على حوالي 10.000 مهنة مستعملة بصفة يومية في المجتمع الفرنسي (84) .

الخطوة الثانية : التنبؤ باحتياجات المؤسسة من اليد العاملة

و تتعلق هذه الخطوة بتقدير ما تحتاجه المؤسسة من اليد العاملة من الناحية الكمية و النوعية، بالاعتماد على الخطوة الأولى و ما توصلت له من نتائج من حيث الأهداف التي سطرها المؤسسة

(84) Voir J M Peritti "Définir les fonctions-42 fiches outils." Edition d'organisation Vuibert 1997 Page13.

هذه الخطوة تعتمد على حساب إجمالي ما تحتاجه المؤسسة من يد عاملة في زمن مستقبلي معين و ذلك بتتبع الخطوات التالية :

- وضع الخريطة التنظيمية للمشروع و ضبطها لمعرفة نوعية و عدد الوظائف اللازمة في مختلف مجالات المشروع .

- تقدير حجم الإنتاج المتوقع و لنفرض **100.000** وحدة في السنة .

- تحديد ساعات العمل في اليوم الواحد و لتكن **8** ساعات في اليوم منها ساعة راحة .

- تحديد عدد أيام العمل في السنة و لتكن **365** يوم منها **65** يوم إجازات و عطل أسبوعية و أخرى مسموحة .

- تحديد باقي ساعات العمل في السنة: (**365** يوم - **65** يوم) (**08** ساعات - **1** ساعة) = **2100** ساعة عمل في السنة .

- تقدير عدد اليد العاملة الإنتاجية على الآلات و ذلك بناء على ما تم تحييده من ساعات العمل على الآلات في السنة ، و صافي عدد ساعات العمل الفعلية في السنة .

لنفرض أن قسم الإنتاج في المؤسسة ينتج وحدة واحدة على الآلة في كل **12** دقيقة و بذلك يصبح عدد ساعات العمل في السنة **20.000** ساعة عمل:

$$[100.000 \text{ وحدة} \div (5 \text{ وحدات} \times \text{ساعة})]$$

و بنفس الكيفية يقدر عدد العاملين في الإدارات أو الأقسام الأخرى مع مراعاة طبيعة العملية في هذه الإدارات و الأقسام و من ثمة فإن احتياجات العمال في مثالنا :

$$[20.000 \div 2.100 = 10 \text{ عمال}]$$

الخطوة الثالثة : جرد ما هو موجود (متاح)

و هذه الخطوة تعتمد على دراسة و تحليل المؤسسة لتركيبها البشرية، من خلال تحليل العرض الموجود من اليد العاملة على مستوى المؤسسة و ذلك بمحصر و جرد ما هو متاح بداخلها حتى تتمكن من معرفة أوجه القوة التي تتمتع بها ، حيث بإمكان هذه العملية أن تكشف للمؤسسة عن قدرات و طاقات غير مستغلة ، فيتعين على المؤسسة استغلالها و تسمح هذه الخطوة أيضا من تصنيف العمال إلى عدد من المعايير أهمها :

- التصنيف وفقا للمهن على مستوى المنظمة.

- التصنيف وفقا لدرجات المهارة بكل مهنة على مستوى المنظمة .

- التصنيف وفقا للمهن بكل إدارة من إدارات المنظمة .
 - التصنيف وفقا لدرجات المهارة بكل مهنة لإدارة من إدارات المنظمة .
 - التصنيف وفقا لكل منتج من منتجات المنظمة .
 - التصنيف وفقا للسن.
 - التصنيف وفقا لسنوات الخبرة.
 - التصنيف وفقا للحالة الاجتماعية.
 - التصنيف وفقا للمؤهل العلمي .
- كما تتطلب هذه الخطوات معرفة وضعيات العمال من حيث :
- تواجدها الفعلي بمكان العمل.
 - العمال الغائبون بإجازات أو مأموريات عمل (مكلفين بمهمة).
 - العمال الغائبون بإذن أو بدون إذن .
 - العمال المنقطعون عن العمل مؤقتا.
 - العمال المنتدبون مؤقتا.

و بذلك فإن الخطوة تمكن المؤسسة من معرفة وضعية مخزونها من اليد العاملة من حيث الأعداد و الأصناف و القدرات و المؤهلات، من خلال تحليل العرض الموجود من اليد العاملة داخل المؤسسة.

الخطوة الرابعة : تحديد العجز أو الفائض

و هذه الخطوة تتعلق بمقارنة ما تم التنبؤ به من احتياجات الموارد البشرية مع ما تتوفر عليه المؤسسة من يد عاملة أي دراسة و تحليل الفرق بين متطلبات النظام من اليد العاملة و المخزون الحالي (العرض) الموجود على مستوى المؤسسة ، مما يسمح لها من الوقوف على تحديد العجز أو الفائض من اليد العاملة و يتحدد ذلك وفق العلاقة :

$$\text{(احتياجات المؤسسة - العرض الموجود) = العجز أو الفائض}$$

و يعبر العجز عن النقص في اليد العاملة ، أما الفائض فيعبر عن طاقة عاطلة أي وجود يد عاملة أكبر من احتياجات المؤسسة (غير مستغلة) و يمكن أن يتحدد العجز أو الفائض بدراسة كل قسم

أو إدارة، من أقسام أو إدارات المؤسسة على حدى ثم استخلاص العجز أو الفائض الكلي و بذلك فإن هذه الخطوة تسمح من تحديد الفروقات بين احتياجات المؤسسة و مخزونها حيث يمكن أن تكون المؤسسة أمام الوضعيات التالية :

- 1- التوازن : الجانب النوعي و الكمي لليد العاملة في المؤسسة يساوي احتياجات المؤسسة .
 - 2- الفائض : الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المؤسسة أكبر من احتياجات المؤسسة .
 - 3- العجز : الجانب النوعي أو الكمي لليد العاملة في المؤسسة أقل من احتياجات المؤسسة .
- و يمكن أن يكون الفائض أو العجز كلياً على مستوى المؤسسة ككل و يمكن أن يكون جزئياً على مستوى قسم من أقسامها أو إدارة من إدارتها .

الخطوة الخامسة : إجراءات التسوية و التعديل

تعتبر هذه الخطوة جد هامة في عمليات التخطيط و التسيير في المؤسسة و في التسيير التقديري بصفة خاصة ، ذلك أن أول ما تهتم به هو استغلال ما هو موجود من اليد العاملة . و تتحدد هذه العملية في مرحلتين :

المرحلة الأولى : تتعلق بإجراءات التعديل على مستوى مصالح المؤسسة في حدود الاحتياجات و الإمكانيات ، بإعادة توزيع الفائض الكمي و النوعي من المصالح التي تحتوي على هذا الفائض إلى المصالح التي تعاني من العجز شرط أن تراعي شروط و متطلبات المنصب الشاغر .

المرحلة الثانية : و بعد المرحلة الأولى و إذا بقيت المؤسسة تعاني العجز أو الفائض ، تقوم إما :
أ- استقطاب يد عاملة جديدة بالنسبة للمناصب الشاغرة و إحداث بذلك تعديل كمي و نوعي بإضافة عناصر جديدة.

ب- إعداد برامج تكوين و إحداث بذلك تعديل نوعي و توازن كمي و نوعي .

ج) التخلص من اليد العاملة الزائدة في حالة الفائض (الزائد) .

1. يمكن للمؤسسة أن تعمل على التعديل و إحداث التوازن بإيجاد أنظمة عمل أخرى تؤثر من خلالها على ساعات العمل ، كأن تلجأ إلى تمديد ساعات العمل، و ذلك في حالة العجز المؤقت، أما في حالة العجز الدائم فيعتبر التوظيف من أحسن الأساليب للقضاء على هذا العجز.

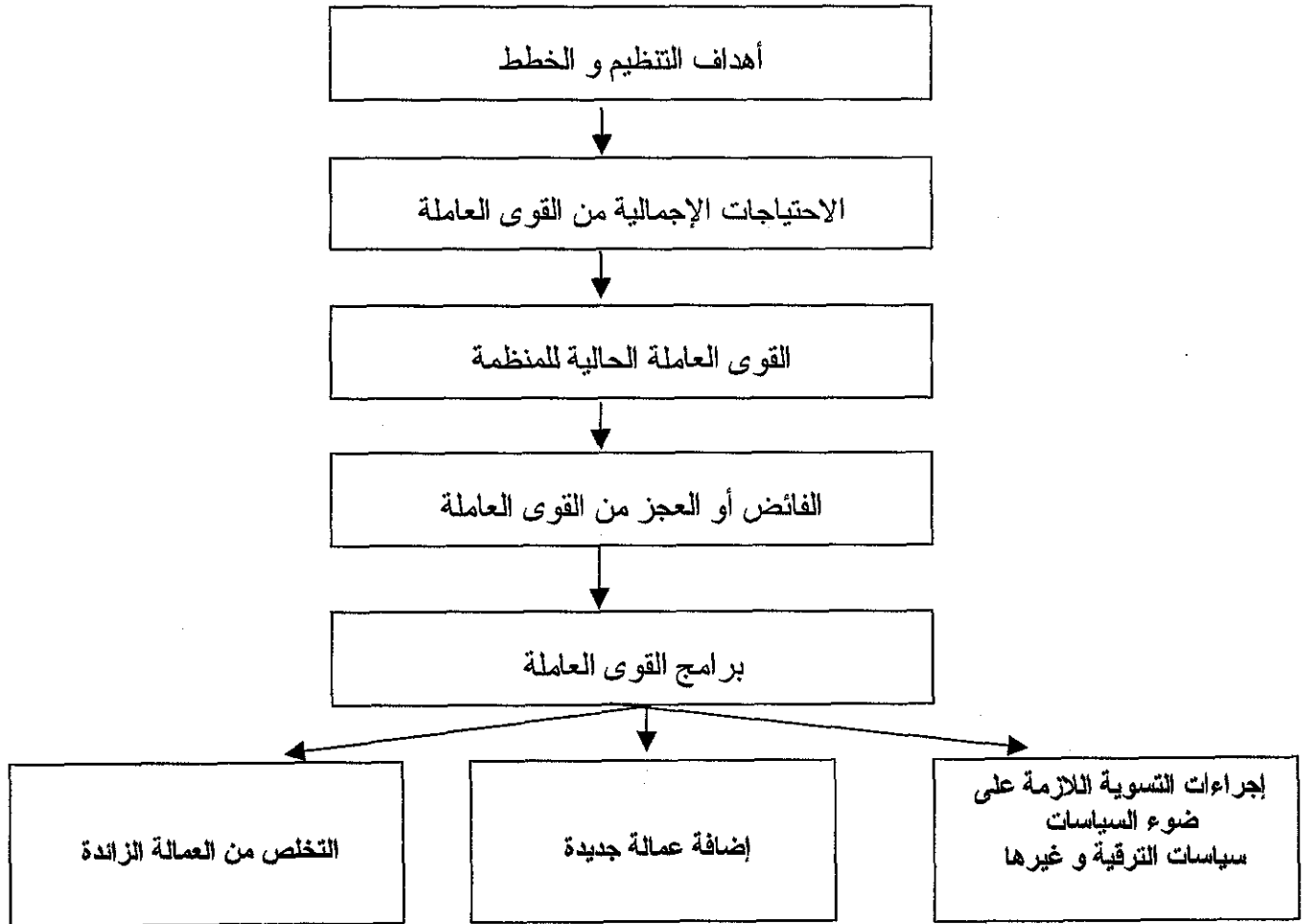
2. تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار سياسة الترقية و التحفيز في المؤسسة عند إتباع هذا الأسلوب التسييري.

الخطوة السادسة : التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية الصافية

بعد الخطوة الخامسة و التي تتعلق بإجراءات التسوية و التعديل، يمكن للمؤسسة أن تحدد صافي احتياجاتها السنوية بما يسمح بوضع خطة أو خطط مستقبلية من حيث الاحتياجات إلى اليد العاملة من الناحية الكمية و النوعية و ما يتطلب ذلك من وضع برامج و سياسات تتعلق بالتوظيف و التكوين و التحفيز.....إلخ.

و قد لخص الدكتور عبد الغفار حنفي سليمان مراحل تخطيط القوى العاملة على الشكل التالي :

الشكل رقم (6) مراحل تخطيط القوى العاملة.



المصدر : عبد الغفار حنفي مرجع سابق ص 92.

و هكذا و مما سبق، يتضح لنا أهمية مراحل وضع مخطط تقديري للموارد البشرية في ضرورة إتباع الخطوات المذكورة حتى تتمكن من استغلال جيدة ما هو متاح، و التقدير الأمثل لما تحتاجه المؤسسة.

و قد حاولنا من خلال هذا البحث أن نحدد مضمون مخطط تقدير الموارد البشرية على ضوء إدارة الأعمال و كذلك الخطوات الضرورية لإعداده، غير أنه من الناحية العملية فذلك يتطلب منا بالضرورة الجانب الكمي و النوعي لليد العاملة باستخدام أساليب، تقنيات و أدوات تسمح لنا بتقدير هذه الجوانب و إعطائها قيمة و مؤشرات تكون بمثابة العناصر المدققة و الموضحة لها.

المبحث الرابع : سياسة التحفيز

إن دراستنا لسياسة التحفيز في المبحث الرابع من الفصل الثاني هذا لا تنطلق من محاولة فهم السلوك الإنساني (سلوك العمال)، داخل المؤسسة بالاتجاه الذي يحقق أهدافها فحسب، و إنما خاصة من حيث فهم هذا السلوك و التنبؤ به في المستقبل قصد توجيهه، و محاولة التحكم فيه من خلال الأدوات التحفيزية التي يجب التنبؤ بها، و وضعها لتحقيق ذلك .

و هذا في إطار ما تم التنبؤ به من احتياجات المؤسسة للموارد البشرية، أي وضع تصور مسبق لتحفيز هذه الموارد البشرية بما يمكن من المحافظة على ما تم تقديره و جعل كل فرد يبذل الجهد المستمر بالكيفية و الكمية التي تمكنه من أداء مهامه في احسن الظروف، و في إطار متطلبات نشاط المؤسسة و خاصة انه لا معنى للمهارات و القدرات إذا كانت غير مصحوبة بالأداء، و الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال معرفة الدافعية و التحفيز و فهم سلوك العمال داخل المؤسسة و من أجل ذلك سنحاول دراسة هذه السياسة و ذلك من خلال مطالب ثلاثة بحيث نتناول في :

المطلب الأول : مفهوم التحفيز.

المطلب الثاني : أهمية التحفيز و أهدافه.

المطلب الثالث : إجراءات التحفيز.

المطلب الأول : مفهوم التحفيز.

لقد اصبح اليوم يركز أساسا في توجيه سلوك العامل و التحكم فيه على التحفيز، هذا المصطلح الذي اخذ بعدا هاما في تسيير الموارد البشرية و خاصة مع التطورات التي حدثت في مجال إدارة الأفراد ، فما هو إذا التحفيز ؟ ذلك ما سنحاول معرفته من خلال هذا المطلب .

إن دراستنا لموضوع التحفيز تؤدي بنا حتما إلى التساؤل عن فهم السلوك الإنساني و التحكم فيه، هذا التبادل الذي أثير منذ السنوات الأولى لدراسة المنظمات، بدأ من المدرسة الكلاسيكية إلى غاية المدرسة الحديثة، من خلال دراستنا لهذا الموضوع يتبين لنا أن هناك آراء عديدة و مختلفة، غير أننا سنركز في موضوعنا هذا على محاولة فهم التحفيز من خلال التطور الفكري في نظريته إلى الإنسان.⁽⁸⁵⁾

حركة الإدارة العلمية (1900-1920) ركزت هذه الحركة على الأساس المادي في العمل و الإنتاج، و اعتبارا أن الإنسان ما هو إلا أداة للعمل، أي مصدر للطاقة التي تستخدم للوصول إلى تحقيق الإنتاج، و اعتمدت على الأداء المثالي، و تدريب العمال على العمل، و بذلك كان الحافز الأساسي للعاملين حسب هذه النظرية هو الحافز النقدي.

- حركة العلاقات الإنسانية (1930-1950) : أزمة مع الكساد العالمي و ظروف الحرب العالمية الثانية، و خروجنا عن مبدأ الإدارة العلمية التي أحدثت مشاكل و اضطرابات في الصناعة، حاولت هذه الحركة تفسير السلوك الإنساني باعتبار أن الفرد (العامل) هو قبل كل شيء إنسان و بالتالي يجب معرفة كيفية التعامل معه، و من اجل ذلك ركزت على تدريب الرؤساء و المشرفين .

إن إهمال حركة الإدارة العلمية للبعد الإنساني و تركيزها على العناصر الفنية في الإنتاج قد أدى إلى كثير من المشكلات الإنسانية في علاقات الإدارة بالعاملين كان لها الأثر السلبي على الإنتاج. ظهر اتجاه فكري، يرى أن الإدارة هي مجموعة الوظائف الإدارية و التي تتخذ شكل دورة مستمرة (تخطيط، تنظيم، متابعة) و هي تخص الإدارة العليا، و إذا أتمت على احسن وجه يمكنها الوصول إلى الأهداف المطلوبة. و بذلك، اهتم بتنمية و زيادة المهارات و القدرات الإدارية في مجال التخطيط، التنظيم و المتابعة، و ابتكار أساليب و أدوات متطورة تساعد الإدارة في أداء هذه الوظائف (لم تهمل العنصر الإنساني لكنها لم تضعه موضعه الصحيح) .

(85) للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع إلى عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد " مرجع سابق ص 351-352

- مدخل اتخاذ القرارات و علم الإدارة (1960 إلى يومنا هذا) ظهر في الستينات و ازداد تطورا في السنوات الأخيرة خاصة مع ظهور و تطور الحاسبات الإلكترونية و ظهور تقنيات و حسابات مساعدة في اتخاذ القرارات (بحوث العمليات).
- المدخل السلوكي (1965 إلى يومنا هذا) "دوقلاس"، "ماك جريجر". في نفس الوقت الذي تطور مفهوم اتخاذ القرارات، فان الاتجاه السلوكي ينمو و يتطور و يكتسب ثقة الكثير من المشرفين، و يرى هذا المدخل أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة و قدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان (السلوك الإنساني) و هو مفهوم مرتبط بالسلوك الإنساني، و ينقسم أصحاب هذا المدخل إلى:
 - مجموعة السلوك الإنساني : ترى أن الإدارة تحقق أهدافها و إنجازاتها من خلال الجهد الإنساني و من ثمة فان نجاح المدير يتوقف على نجاحه في فهم السلوك الإنساني. و تركز في دراستها على فهم الدافعية ، القيادة ، التدريب و الاتصالات.
 - و أخذت أفكارها من تجارب "هوتون" 1928-1933 بقيادة "التون مايو" ، و من أهم أنصار هذه المجموعة "دوجلاس" و "ماك جريجر" الذي روج أفكاره تحت ما يعرف بنظرية X و نظرية Y .
 - النظرية التقليدية X : ترى هذه النظرية بأن :
 - الإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.
 - الإنسان بطبيعته خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
 - الإنسان يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يفعل .
 - العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل (الإنسان يعمل خوفا من العقاب و الحرمان و ليس حبا في العمل).
 - لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن على شيء هام دون متابعة و إشراف .
 - الأجور و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل ، أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر و المزايا المادية الأخرى.

و سادت هذه الفكرة في الإدارة الصناعية بالمجتمعات الغربية، و مازالت العديد من دول العالم الثالث تمثل هذه الأفكار.

غير أن التجارب العلمية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة و لا تنفذ بل قد يتجاهلها الأفراد، و في بعض الأحيان يتصرفون دون أن تصدر إليهم أوامر محددة.

كذلك، بينت أن الإنسان ليس كسولا بطبيعته ، حيث أن هناك أفراد يعملون ساعات أطول من ساعات العمل المقررة، و إذا كان الإنسان يكره العمل فكيف نفسر ذلك ؟ كما أن هناك من العمال من يرفضون العمل الإضافي و لو بمقابل الأجر فكيف أيضا نفسر ذلك ؟

- النظرية الحديثة لا نظرية "ماك جرمجور" : حاولت تفسير السلوك الإنساني من زاوية أخرى:

- الإنسان يرغب في العمل، فهو يحب العمل و يفضلُه عن الفراغ .

- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية و المخاطر.

- الإنسان يطلب الحرية في العمل و التحرر من القيود، و هو يفضل أن يكون قائدا و ليس تابعا.

- الوعد بالمكافئة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل (الإنسان يعمل ليس خوفا من العقاب و لكن أملا في مكافئة).

- ليس هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان أثناء العمل، لذا يكفي تحديد الأهداف المطلوبة و يدرك الفرد سبيل الوصول إليها و هو جدير باختيار أفضل السبل و الوسائل.

- ليس فقط الأجر هو الذي يهم العامل (الفرد) بل يعمل على تلبية حاجات أخرى كالانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء قصد الحصول على مركز اجتماعي مرموق و الرضى على الإنجاز الشخصي.

- مجموعة التنظيم (الاجتماعي): ترى من الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملًا، وبذلك فإن المنظمة هي مجموعة من الأنماط (السلوكيات) التي تنشأ بتفاعل أفراد الجماعة، المكونة لها .

- و بذلك يجب التركيز على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة و فهم الأفراد كجماعات من خلال فهم الروابط التي تتحكم في هذه الجماعات و ذلك في ظل المناخ المحيط بالمنظمة.

و على العموم يمكن القول أن التطور الذي حدث في الفكر الإداري من حيث نظرتة إلى الإنسان في الإدارة بين أن السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة و إنتاجيائها سواء تمثل هذه السلوك في مفهوم السلوكيات الفردية أو الجماعية في المنظمة.

إن دراسة السلوك الإنساني و إن كانت ممكنة إلا أنها ليست سهلة، و الفهم الصحيح يتطلب:

- تحديد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد بشكل ظاهر ... فالأفراد يعملون لأنهم يتوقعون تحقيق شيء ما من عملهم هذا... و من هنا تظهر أهمية الحوافز في المحافظة على العاملين و انتمائهم للمنظمة و في رفع كفاءاتهم الإنتاجية "

و يقول عنها الدكتور مصطفى نجيب شاوش بأنها : "المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزها لأداء أفضل"⁸⁶ و يعرف أيضا الدكتور حمدي فؤاد على الدافعية بأنها "تعبير عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي، و تعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة أو مثيرة قوى على سلوك الفرد، و توجيهه نحو الهدف، و ينتج عنه إشباع الحاجة و بذلك تقل القوة الدافعة أو المثيرة عندما يبلغ غايته.

و يرى نفس الكاتب بأنها : تختص بتفسير سبب السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب تفاني فرد ما في العمل و إخلاصه و ولاءه له، بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل - إذ لماذا يشعر الفرد بسعادة و رضا في العمل بينما يشعر الآخر بالملل و الضجر و العجز و الرغبة في التهرب منه و يتطلب هذا تفهم دوافع السلوك البشري، و بذلك، الدافعية تستلزم فهم الحاجيات الإنسانية، هذه الحاجيات التي صنفها و رتبها "أبراهام ماسلو" في نظريته -الحاجيات الإنسانية- و ذلك من خلال مدرج هرمي في خمسة حاجيات و هي⁸⁷ :

أولا : الحاجات البدنية (الجسمانية) :و هي الحاجات الأساسية و الضرورية لبقاء الإنسان على قيد الحياة و الاستمرار فيها، كالطعام، الشراب، الهواء، ... و هي الأكثر أساسية من الحاجيات الأخرى.

ثانيا : الحاجة إلى الأمن و السلامة هي في الدرجة الثانية و تتمثل في الحاجة إلى حماية الإنسان من المخاطر المختلفة كمخاطر الصحة، و الكوارث الاقتصادية و مشاكل الظروف الغير متوقعة التي

⁸⁶ محمد نجيب شارش " ادارة الافراد" دار الشرق للنشر و التوزيع سنة 1990 ص 208.

⁸⁷ راجع حمدي فؤاد علي " التنظيم و الادارة الحديثة " دار النهضة العربية بيروت سنة 1981 ص ص 194 الى 196.

- أهمية التحفيز تكمن في دراسة تحليل و معرفة سلوك العمال و اتجاهاتها و العوامل المؤثرة فيها.
- أهداف التحفيز تكمن في تمكين المؤسسة من الحصول على كمية العمل بالكيفية و النوعية التي تحتاج إليها و مزاوله نشاطها من خلال المحافظة على ما تحصلت عليه من يد عاملة (كما و نوعا) في إطار ما تم تقديره مسبقا، كما يمكنها من التنبؤ بالسلوك المستقبلي لمجموع العمال ، مما يسمح لها من وضع خططها و برامجها المستقبلية في إطار ما تم تقديره في إطار التسيير التقديري.

خاتمة الفصل الثاني:

إنّ عملية تحليل مناصب العمل شرط أساسي يسمح للإدارة بتحسين سيرها و رفع فعاليتها بصفة دائمة و بالحصول على نظام قائم على أساس الكفاءة و الجدارة. إذن، بطاقات وصف المناصب الناتجة عن عملية التحليل تعتبر أدوات تسيير فعالة، لكن يجب دائما الحرص على ضرورة المراجعة المستمرة لهذه البطاقات بصفة دورية حتى تكون مكيفة باستمرار و مرتبطة بواقع العمل لا منفصلة عنه.

و إذا كانت السلطات المعنية قد حاولت إدخال تسيير تقديري للموارد البشرية من خلال إلزام كل مؤسسة و إدارة عمومية بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية و بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، فإنّه على الرغم من قيام المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد هذه المخططات إلا أنّه لم يسبق هذا الإعداد دراسة تقديرية فعلية تسمح بتحديد دقيق للاحتياجات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية و تطوير كفاءات الموظفين لرفع أدائهم مع الأخذ بعين الاعتبار تطلعاتهم المهنية، لذا فإنّ أداة تحليل مناصب العمل تشكل في هذا الإطار أداة نوعية و فعالة تمكن و تساهم في تكييف تسيير تقديري للموارد البشرية.

إنّ مباشرة عملية تحليل مناصب العمل على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية قد تبدو أمرا مستحيلا خاصة و أنّها عملية معقدة تتطلب أخذ الوقت الكافي و توفير الوسائل اللازمة و الكفاءات الضرورية مع ضمان مشاركة الجميع في تنفيذ هذه العملية، و ذلك حتى تكون هذه العملية مصدر تحفيز و تشجيع للموظفين لا مصدر تثبيط و مقاومة لهذا التغيير؛ و عليه نقترح في هذا الإطار أن يتم تحليل مناصب العمل أو أي وضعية عمل أخرى على مستوى قطاع معين مع تهيئة الشروط اللازمة لنجاح هذه العملية و من ثمة تعميم هذه العملية على مستوى كل القطاعات.

الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس.

توطئة عامة

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المديرية و مهامها.

المبحث الثاني : التنظيم الهيكلي لمديرية الصحة و السكان.

المبحث الثالث : علاقة مديرية الصحة و السكان بالهيكل الصحية بالولاية.

المبحث الرابع : علاقة مديرية الصحة و السكان بالقطاع الخاص للصحة.

المبحث الخامس : تنظيم إدارة الموارد البشرية لمديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس.



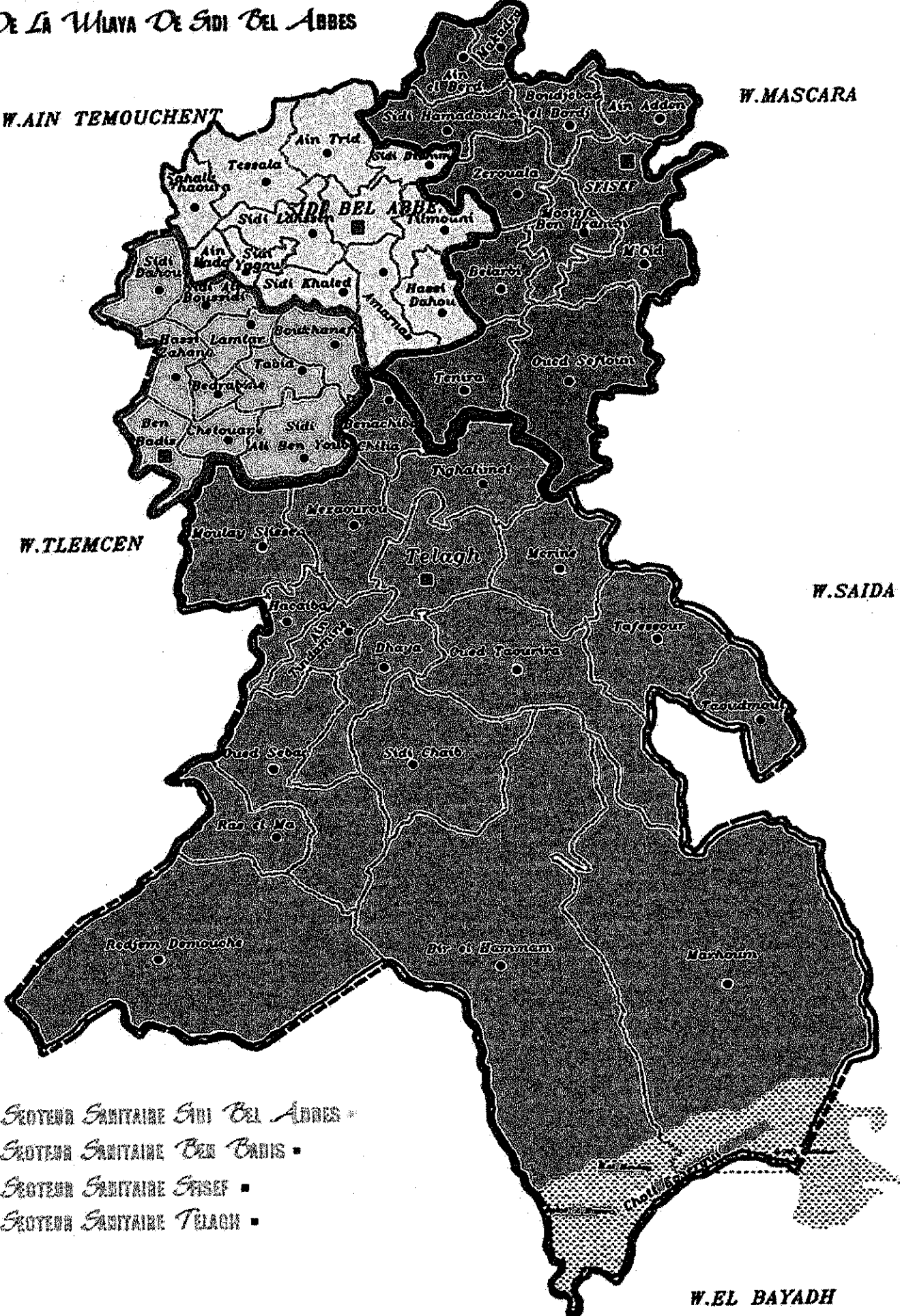
LA CARTE SANITAIRE
DE LA WILAYA DE SIDI BEL ABBES

W. ORAN

مقدمة للذاكرة الماجستير دفعة 2007

W. AIN TEMOUCHENT

W. MASCARA



- SECTEUR SANITAIRE SIDI BEL ABBES •
- SECTEUR SANITAIRE BEN BADIS •
- SECTEUR SANITAIRE SISEF •
- SECTEUR SANITAIRE TELAGH •

W. EL BAYADH

توطئة :

تتكون المنظومة الصحية في الجزائر من مجموعة من الهياكل الإدارية و التقنية، فالهياكل الإدارية متواجدة على ثلاث مستويات مختلفة، المستوى الوطني و الجهوي ثم المحلي.

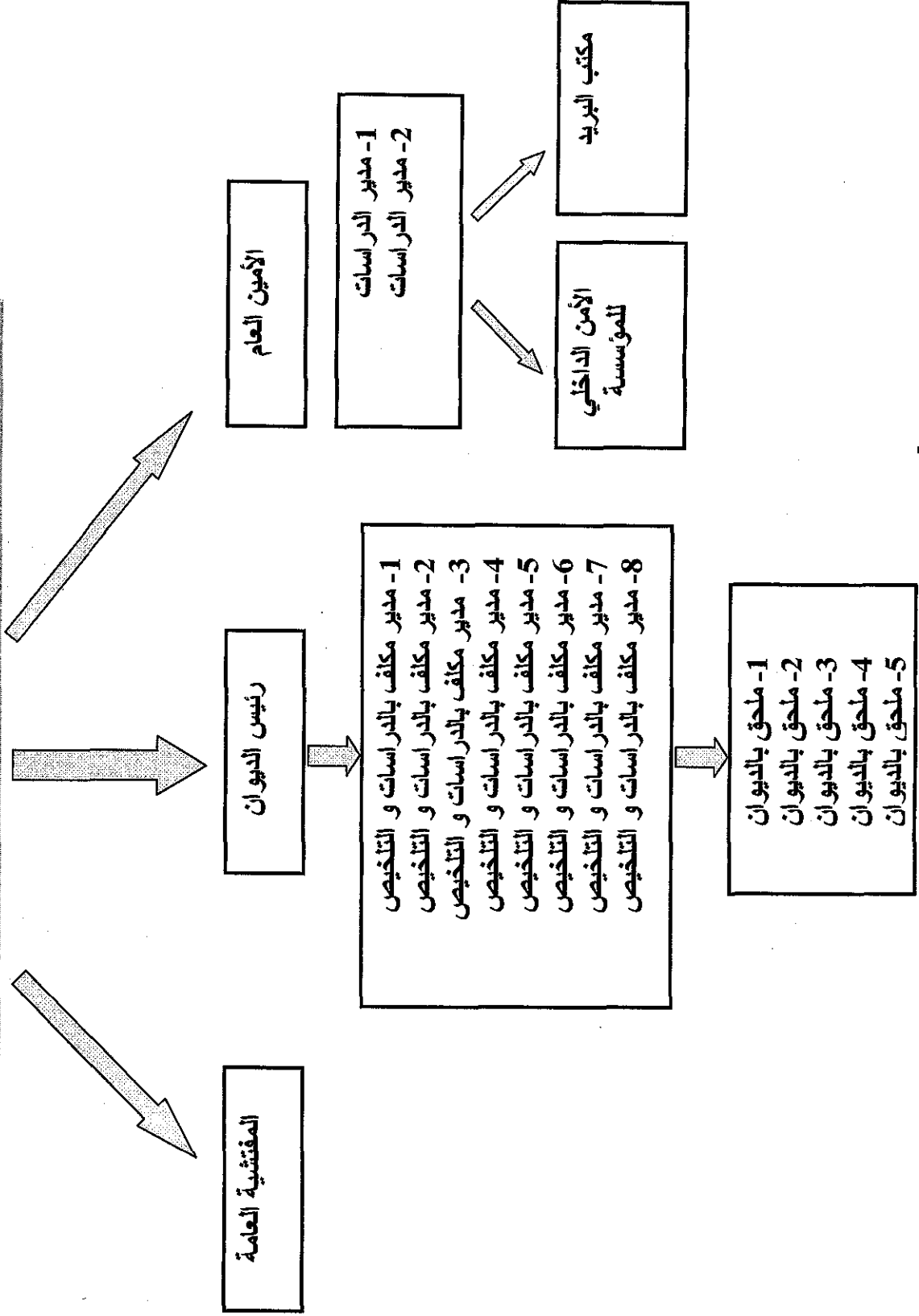
فعلى المستوى الوطني تتمثل في الوزارة المكلفة بالصحة و السكان و على المستوى الجهوي هناك خمسة مجالس جهوية موزعة على عدد الجهات الوطنية. أما على المستوى المحلي تتمثل في مديرية الصحة و السكان المتواجدة على مستوى كل ولاية.

الهياكل التقنية تتمثل في المؤسسات العمومية للصحة و هي أربع فئات : 01- المراكز الاستشفائية الجامعية (CHU)، 02- المؤسسات الاستشفائية المتخصصة (EHS)، 03- القطاعات الصحية (Secteurs Sanitaires)، 04- المؤسسات الاستشفائية الجامعية (EHU) وهران و عين تموشنت و أخيرا المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (Etablissements Publics de Santé de Proximité) التي حلت محل القطاعات الصحية بداية من هذه السنة 2007 ، إضافة إلى القطاع الخاص للصحة. فكل هذه الهياكل تسهر على ضمان الصحة للسكان.

و لعل من أهم الهياكل الإدارية المشرفة على الصحة على المستوى المحلي نجد مديرية الصحة و السكان و التي تعتبر مصلحة خارجية لوزارة الصحة و السكان، و حاليا توجد 48 مديرية على مستوى الإقليم الوطني، و للمديرية وظيفتين أو تمثيليتين فهي من جهة جهاز عدم التمركز للوزارة باعتبارها امتدادا لها و من جهة أخرى جهاز تنفيذي للولاية. و هي بذلك موضوعة تحت تصرف مدير الصحة و السكان الذي يشرف على تحقيق مهام و أهداف هذه المديرية، و من خلال هذه المهام تظهر لنا تواجد علاقات و احتكاكات بالمؤسسات العمومية للصحة و كذا الهياكل الخاصة للصحة المتواجدة على تراب الولاية و هذا ما يجعلنا نتساءل : فيما تتمثل هذه العلاقة ؟ و ما هو التنظيم الهيكلي الذي وضع لمديرية الصحة و السكان لتحقيق غايتها و السهر على سيرها و مواصلتها؟ هذا على المستوى الولائي، أما على المستوى القاعدي فإننا نتساءل أيضا عن التنظيم الهيكلي الذي وضع للمراكز الاستشفائية الجامعية، المتخصصة، القطاعات الصحية و أخيرا التنظيم الجديد الذي ألغى قواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها و سيرها و حل محلها .

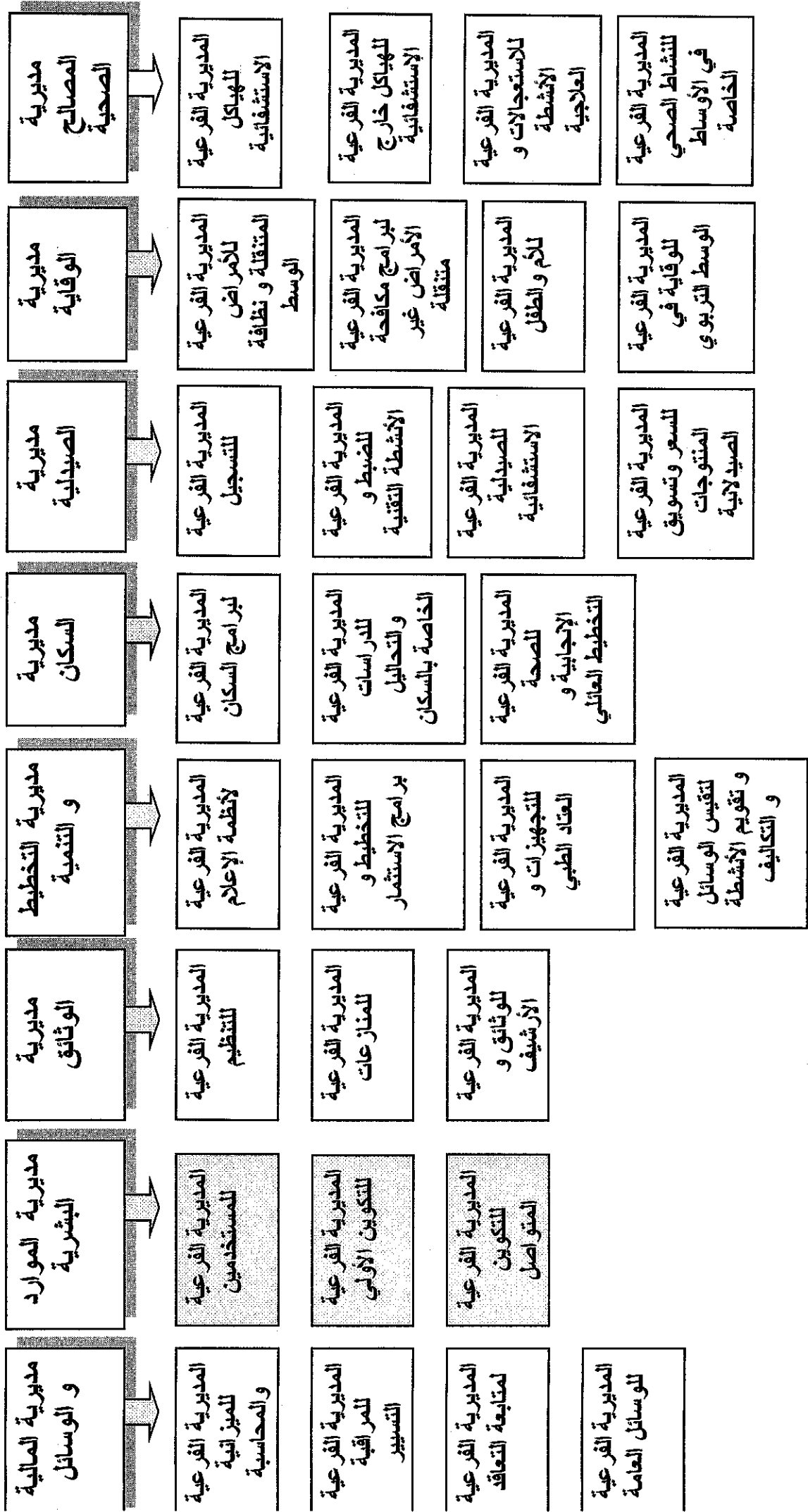
بقي أن نذكر في الأخير التنظيم الصحي على المستوى المركزي؛ انظر الشكل رقم (9) المتعلق بالتنظيم المركزي لوزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات في الصفحة الموالية.

هياكل وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات



مديرية المصالح الصحية-مديرية الوقاية-مديرية الصيدلانية-مديرية السكان-مديرية التخطيط و التنمية-مديرية الموارد البشرية-مديرية التنظيم و الوثائق-مديرية المالية و الوسائل

هيكل وزارة الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات



لقد اقتصرنا في العمل التطبيقي على تنظيم مديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس كجهاز تنفيذي أساسي للولاية على أن تخصص دراسة أخرى لبقية الموضوع في أبحاث أخرى إن شاء الله.

قصد انتهاج سياسة صحية مدروسة مبنية على علاقات إنسانية واضحة و التكفل بالحاجة إلى الصحة، أنشأت وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات، المستشفيات و تكوين الإطارات الطبية، الشبه الطبية، الإدارية و التقنية و تخطيط خريطة صحية اتجاهها لا مركزية العلاج، هدفها تقديم أفضل الخدمات و مبدؤها الصحة للجميع، و بقرار رقم 65-73 مؤرخ في 1973/12/28 أعلن عن مجانية العلاج لكل جزائري أيا كانت مستوياته العلمية و المادية.

السنوات الأولى للاستقلال، كرس لإتمام إنجاز المستشفيات التي برمجت في مشروع قسنطينة، و إقامة بعض المشاريع الكبرى حسب الأولويات الاقتصادية ضمن المخطط الرباعي الأول و في المخططات الخاصة مع بعث برامج وطنية للصحة لفائدة الولايات المحرومة، لكن التأخر في إنجاز المشاريع و زيادة الطلب على العلاج ترك الشغور بعدم الاكتفاء سائدا.

و قد اعتمدت استراتيجيته تخطيط للخريطة الصحية تهدف إلى تغطية البلاد بشبكة قاعدة للوقاية و العلاج خارج المستشفى (**Infrastructures Extra-Hospitalières**) هيئات غالبا ما تكون على رأس إدارة المستشفى و توكل لها مسؤوليات و مهام تسيير كبيرة.

1- المستشفى في الجزائر :

- إن التطرق إلى تاريخ المستشفى بالجزائر يجرنا إلى التكلم عن المنظومة الصحية الجزائرية التي تميزت بطابعين : ما قبل الاستقلال، و ما بعده و الذي تميز ببناء منظومة صحية جزائرية حديثة مبنية على مجانية العلاج.

- لقد عرف قطاع الصحة في الجزائر حقبات تاريخية متباينة امتدت عبر سنوات طويلة، حصرناها بإيجاز شديد في محطات تعتبر منعرجات حاسمة في تاريخ قطاع الصحة بالجزائر، و تنقسم إلى:

1- مرحلة 1830 - 1850 : أين كان العلاج يقدم من طرف الجهاز العسكري للمستعمر، و التنظيم كان يتم على أساس إقامة عيادات للتمريض طغى عليها طابع العنصرية في توزيعها، حيث كانت تكثر في المناطق الأهلة بالعسكريين الغزاة.

2- مرحلة 1850 - 1945 : يمكن إيجاز هذه المرحلة في نقطتين أساسيتين:

— إقامة مقاطعات صحية، خدماتها أوسع نسبيا حيث تتمركز في المدن و المناطق الآهلة بالمعمرين الأوروبيين، و بالجزائريين المستغلين في قطاعات المناجم، النقل و السكك الحديدية... الخ
 - وضع أطباء في البلديات بغرض تقديم العلاجات الضرورية إلى الأوروبيين و السكان الجزائريين على قدم المساواة على حد زعمهم، إضافة إلى إنشاء مراكز صحية أقيمت من طرف الكنيسة حيث وصل بعضها إلى المقار.

3- مرحلة 1945-1962 : مع اندلاع الحرب التحريرية، غير جيش التحرير الوطني من مقولة طب المستعمر، و بدأت الثورة تتكفل شيئا فشيئا بعلاج الشعب رغم ضعف الإمكانيات المادية و البشرية.

4- مرحلة ما بعد الاستقلال : في البداية، انطلقت وزارة الصحة العمومية في القيام بمقاربات التخطيط الصحي ثم تم انتهاج التخطيط كأداة لتقديم العلاج و الخدمات الصحية (على المدى القصير 2004) و (المتوسط 2006) و (البعيد 2009)، أما حاليا فشهدت المنظومة الصحية تطورا و إصلاحا جذريا يتماشى و التحولات الاقتصادية للدولة ضمن نظام عالمي جديد تسود فيه المنافسة الشرسة قوامها البقاء للأقوى. إذ بداية من منتصف سنة 2007 ستشهد الخريطة الصحية (أنظر الخريطة المنجزة بهذا الصدد لولاية سيدي بلعباس في بداية هذا الفصل) تغييرا جذريا بمس بالخصوص حل القطاعات الصحية و إنشاء بدلا عنها يتمثل في المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (E.P.S.P).

ضمن هذه الرؤية، اقترحنا الخطة التالية من خمسة مباحث:

الفصل الثالث : نظرة عامة حول مديرية الصحة و السكان للولاية.

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المديرية و مهامها.

المطلب الأول : التطور التاريخي للمديرية.

المطلب الثاني : المهام الأساسية للمديرية.

المبحث الثاني : التنظيم الهيكلي لمديرية الصحة و السكان.

المطلب الأول : مديرية الصحة و السكان للولاية.

المطلب الثاني : المصالح ذات الطابع الإداري.

المطلب الثالث : المصالح ذات الطابع التقني.

المبحث الثالث : علاقة مديرية الصحة و السكان بالمهاكل الصحية بالولاية.

المطلب الأول : علاقة مديرية الصحة و السكان بالقطاعات الصحية.

المطلب الثاني : وصاية المديرية على القطاعات الصحية.

المطلب الثالث : تقييم وصاية المديرية على القطاعات الصحية.

المبحث الرابع : علاقة مديرية الصحة و السكان بالقطاع الخاص للصحة.

المطلب الأول : ماهية القطاع الخاص للصحة.

الفرع الأول : التشريعات و التنظيمات المنظمة للقطاع الخاص للصحة.

الفرع الثاني : اندماج القطاع الخاص في المنظومة الصحية و تطوره.

المطلب الثاني : طبيعة العلاقة بين مديرية الصحة و السكان و القطاع الخاص للصحة.

المطلب الثالث : مدى خضوع القطاع الخاص للصحة لوصاية مديرية الصحة و السكان.

المبحث الخامس : تنظيم إدارة الموارد البشرية لمديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس.

المطلب الأول : أهمية الموارد البشرية.

الفرع الأول : الهياكل القاعدية من خلال الإحصائيات.

الفرع الثاني : تعداد المستخدمين.

الفرع الثالث : المستخدمين في مديرية الصحة و السكان و القطاع الخاص.

المطلب الثاني : إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

الفرع الأول : المؤسسات العمومية الاستشفائية.

الفرع الثاني : المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

الفرع الثالث : الخريطة الجديدة لمديرية الصحة و السكان.

خلاصة الفصل.

مقدمة :

لم نر ضرورة في أن نخوض في بداية التجربة التي لم تبدأ بعد و التي من المفروض أن تنفذ مع بداية سنة 2008⁽⁹⁶⁾. لم نر ضرورة أيضا الخوض في مدى نجاح أو فشل هذه المؤسسات، كما لم نر ضرورة أيضا لدراسة القطاع الصحي ، باعتبار أن هذا التنظيم عرف إصلاحات في سنتي 1997 و في سنة 2007 ، ثم إلغاؤه، و هو الآن في عداد الماضي، و ارتأينا الفائدة و الجدوى كموضوع للدراسة حالة مديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس التي لم تر بعد أية إصلاحات جلية تمس الصميم.

و عليه سنركز في هذا الفصل على العنصر الذي لا ينضب ألا وهو العنصر البشري في التنظيم . ضمن هذه الرؤية، نسلط فيها الضوء على أهم عنصر في الإنتاج و هو المورد البشري على المستوى اللامركزي لقطاع الصحة ثم نخرج إلى الآفاق المستقبلية أي ما سيكون عليه توزيع هذا العنصر في العشرة القادمة ابتداء من 2007.

نظرة خاطفة حول مديرية الصحة و السكان للولاية:

لقد مرت المنظومة الوطنية للصحة بعدة تغيرات عبر مراحل زمنية بدوا من الاستقلال، و لعل مديرية الصحة و السكان و اكتب هذا التغيير باعتبارها جزءا من هذه المنظومة و بالتالي سوف نعرض هذا التطور الذي حظيت به مديرية الصحة و السكان للولاية.

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن المديرية و مهامها

لم تتغير مديرية الصحة و السكان في جانب هيكلتها و تنظيمها فقط ، بل شملت كذلك الجانب التسييري و المهام المسندة لها، فبعد أن كانت هيكلتها تتكون من بعض المكاتب، أصبحت تتكون من مصالح ، و أوكلت لها مهام مختلفة و متعددة و هذا تماشيا مع مقتضيات و متطلبات الصحة العمومية.

المطلب الأول : التطور التاريخي للمديرية

لقد عرفت مديرية الصحة و السكان عدة أشكال مختلفة و هذا تبعا للسياسة العامة للدولة و كذلك تبعا لأنماط الحكومات المتعاقبة، فقد كانت مديرية الصحة و السكان قبيل الاستقلال

(96) المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها.

تمارس السلطة و الرقابة الوصائية على الهياكل الصحية و المتمثلة في المستشفيات و المراكز الصحية و كذلك العيادات الطبية الخاصة.

- في 1966 تم إنشاء مديرية الصحة و السكان بقرار وزاري رقم 66-68 مؤرخ في 1966/04/04 و ذلك في إطار جمع المصالح الخارجية لوزارة الصحة و السكان.
- في سنة 1986 تم إدماج مديرية الصحة و السكان في أجهزة الإدارة العامة للولاية، و أصبحت مصلحة من مصالحها و كان ذلك عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 86-30 المؤرخ في 1986/02/16 المتعلق بضبط أجهزة الإدارة العامة للولاية و هياكلها.
- في سنة 1990 تم إدماج الحماية الاجتماعية لمديرية الصحة و أصبحت تسمى بموجب المرسوم التنفيذي 90-264 المؤرخ في 1990/09/08 بمديرية الصحة و الحماية الاجتماعية. و بذلك أصبحت مديرية الصحة و الحماية الاجتماعية تتكون من 04 مصالح و كل مصلحة تتكون من 03 مكاتب و لقد شمل هذا التنظيم كل مديريات الإقليم الوطني و استمر ذلك إلى غاية سنة 1997.

- و في سنة 1997 تم إعادة تنظيمها و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-261 المؤرخ في 17 يوليو 1997 تحت تسمية أخرى هي مديرية الصحة و السكان ، تتكون من 03 إلى 06 مصالح، و هذا حسب طبيعة الولاية من كثافة سكانية و عدد المؤسسات الصحية المتواجدة بها.

كما أنه أصبحت كل من مديريات الولايات التالية : الجزائر، وهران، قسنطينة، عنابة تتكون من أمين عام يساعد مدير الصحة و السكان و يكلف بتنفيذ المهام المنصوص عليها في المادة 08 من نفس المرسوم كما يتولى التنسيق ما بين مصالح مديرية الصحة و السكان.

المطلب الثاني : المهام الأساسية للمديرية

لمديرية الصحة و السكان عدة مهام أساسية و مختلفة، و لقد تغيرت بتغير التنظيم المعمول به: الوصاية، الوساطة، المشاركة، الإعلام، التنسيق، المتابعة، الرقابة، التحليل و التقييم و التوجيه. و من خلال هذه المفاهيم نستنتج أن المهام الأساسية و الرئيسية لمديرية الصحة و السكان⁽⁹⁷⁾ هي:

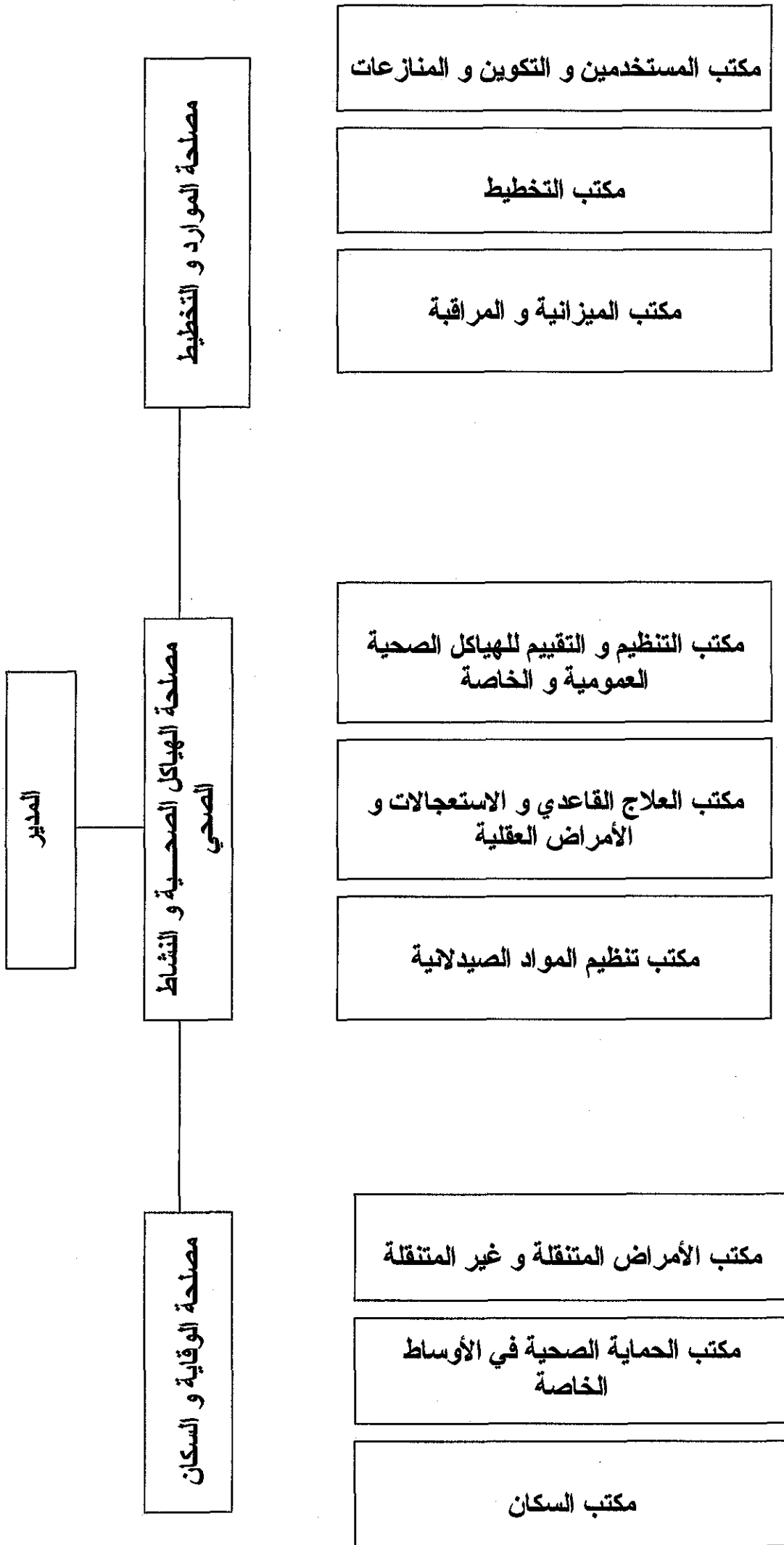
- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم في جميع المجالات المتصلة بأنشطة الصحة و السكان.

(97) من المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 261/97 المؤرخ في 1997/07/14 المتضمن تنظيم و سير مديرية الصحة و السكان.

- تنشيط و تنسيق و تقوم بتنفيذ البرامج الوطنية و المحلية للصحة، لا سيما في مجال الوقاية العامة و حماية الأمومة و الطفولة و الحماية الصحية في الأوساط الخاصة و كذلك في مجال التحكم في النمو الديمغرافي و التخطيط العائلي و ترقية الصحة التناسلية.
- تسهر على احترام السلم التسلسلي للعلاج و تطوير كل النشاطات التي تهدف إلى ترقية العلاج القاعدي.
- تطور كل عمل يهدف إلى الوقاية من إدمان المخدرات و مكافحتها و خصوصا اتجاه الشباب.
- تسهر على التوزيع المتوازن للموارد البشرية و المادية و المالية دون المساس بالصلاحيات المخولة قانونا لمديري الصحة الجهويين و رؤساء مؤسسات الصحة.
- تشجع و تطور كل أنشطة الاتصال الاجتماعي لا سيما التربية الصحية بالاتصال مع الجمعيات الاجتماعية المهنية و الشركاء الآخرين المعنيين.
- تسهر على وضع جهاز يسهر على جمع المعلومات الصحية و الوبائية و الديمغرافية و استغلالها و تحليلها و تبليغها.
- تنشيط الهياكل الصحية و تنسيقها و تقييمها.
- تتولى تأطير هياكل الصحة و مؤسساتها العمومية و الخاصة و تفتيشها.
- تسهر على تنفيذ الإجراءات المتعلقة بصيانة الهياكل القاعدية و التجهيزات الطبية.
- تعد الترخيصات المتعلقة بممارسة المهن الصحية و ضمان مراقبتها.
- تعد المخططات الاستعجالية بالاتصال مع السلطات المعنية و المشاركة في تنظيم الإسعافات و تنسيقها في حالة حدوث كوارث مهما كانت طبيعتها.
- تدرس برامج الاستثمار و تنابعها في إطار التنظيمات و الإجراءات المعمول بها.
- تنابع و تقوم بتنفيذ البرامج المقررة في ميدان التكوين و تحسين مستخدمي الصحة و تقييمها.
- تشرف و تسهر على السير الحسن للمسابقات و الامتحانات المهنية.

المبحث الثاني : التنظيم الهيكلي لمديرية الصحة و السكان.

طبقا للمادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 97-261 فإن مديرية الصحة و السكان تتكون من مصالح مهيكلة في شكل مكاتب، و يشرف عليها مدير ولائي، و حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12 ماي 1998 المتضمن تنظيم مديرية الصحة و السكان للولاية فان مديرية الصحة و السكان تضم مصالح يمكن تقسيمها إلى مصالح ذات طابع إداري و أخرى ذات طابع تقني، انظر الشكل رقم (10) المتعلق بالتنظيم الهيكلي لمديرية الصحة و السكان.



شكل رقم (10) الهيكل التنظيمي لمديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس
حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12 ماي 1998

و حين التطرق للنظام القانوني لمدير الصحة و السكان و أهم صلاحياته فإننا نجد:

المطلب الأول : مديرية الصحة و السكان للولاية.

1- النظام القانوني لمدير الصحة و السكان:

لأن مديرية الصحة و السكان موضوعة تحت سلطة مدير الصحة و السكان و يسمى كذلك المدير التنفيذي للولاية كبقية المدراء التنفيذيين الآخرين، يعين عن طريق مرسوم رئاسي باقتراح من الوزير المكلف بالصحة و السكان و إصلاح المستشفيات، حيث أنه يختار و يعين من بين السلك الطبي أو من بين مدراء الإدارة الصحية اللذين لهم أقدمية كبيرة و خبرة و تأهيل في الميدان التسيير الصحي.

هذا فيما يخص التعيين أما في حالة إنهاء المهام المخولة، فإنه ينتهي عمله بالطريقة التي عين بها و كذلك فيما يخص التحويل أي تغيير مكان العمل. فمدير الصحة على مستوى الولاية هو ممثل وزير الصحة و السكان باعتباره مشرف على قطاع الصحة بالولاية، كما يعتبر ممثلاً للوالي في مجال التنمية المحلية "Double casquette" و هذا الأخير ليس له أهلية التقاضي.

2- صلاحيات مدير الصحة و السكان:

لمدير الصحة و السكان دور فعال في عدة ميادين و لهذا فهو مكلف بـ:

- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم الخاص بالصحة و السكان تطبيقاً صارماً.
- تنفيذ السياسة الصحية من تقدير و تقييم و تطبيق كل الأعمال المبادر بها من طرف وزير الصحة و السكان خاصة البرامج الجهوية و الوطنية.
- تنشيط و تقييم هياكل الصحة و السكان و تنسيق أعمالها.
- يسهر على احترام المبادئ التي تقوم عليها المنظومة الوطنية للصحة و تجسيدها ميدانياً لا سيما في مجال الخدمات الصحية و احترام مبدأ السلمية في العلاج.
- يعمل على ترقية الخدمات العلاجية و ترقية العلاجات القاعدية. بالتنسيق مع المجالس الشعبية البلدية التابعة للولاية ، يساهم في تنفيذ البرامج التنموية للصحة و برامج الوقاية.
- و في مجال الإعلام و الاتصال فإن مدير الصحة مكلف بالسهر على تشجيع كل عمل تربوي تحسيسي في مجال الصحة بهدف نشر الوعي الصحي و المساهمة في ترقية الصحة العمومية.

- الحرص على التقييم المتوازن للوسائل الصحية بالسهر على دراسة و اقتراح المشاريع العمومية الصحية و متابعة إنجازها و إبداء الرأي في كل تعيين أو ترسيم المسيرين أو المعاقبة إذا اقتضى الأمر من الدرجة الأولى أو الثانية فيما يخص الحركة الداخلية للمديرية.

المطلب الثاني : المصالح ذات الطابع الإداري:

يرأس كل مصلحة رئيس مصلحة و مكتب مكلف بالتنسيق بأعمال المكاتب المتكونة منها المصلحة، و تتمثل المصالح ذات الطابع الإداري في مصلحة " الموارد و التخطيط " فقط ، و التي تتكون من :

1- مكتب المستخدمين و التكوين و المنازعات:

يهتم المكتب بـ 03 جوانب : الجانب الأول خاص بالمستخدمين حيث أنه:

- يتولى متابعة تسيير الحياة المهنية لموظفي المديرية من حيث الترقية، العطل، التأديب، التقاعد، التعيين و العزل و كذا متابعة الحياة المهنية لمدرء القطاعات الصحية.
 - إعداد و إنجاز التوقعات الخاصة بالمناصب الممكنة بوظيفة المديرية.
 - الإشراف على مخطط تسيير الموارد البشرية للمديرية و القطاعات الصحية.
 - رفع تقرير دوري خاص بتعداد المستخدمين و إعداد ملخص.
- أما الجانب الثاني فهو خاص بالتكوين و بذلك فانه يقوم بـ:
- المشاركة في تحديد و إعداد برامج التكوين و تحسين مستوى مستخدمي الصحة و كذا السهر على تطبيق مخططات التكوين.
 - تنسيق التعليم النظري و التطبيقي بين هيئات التكوين.
 - تنظيم المفتشيات و الرقابة البيداغوجية.
 - ضمان الإشراف على المسابقات و الامتحانات المهنية، و كذا المشاركة في إعداد وثائق بيداغوجية.

أما فيما يخص المنازعات فيتمثل دور مديرية الصحة و السكان في :

- معالجة و دراسة الشكاوي و العرائض.
- التكفل بالمتابعات القانونية للمسائل التي تم رفعها على مستوى المكتب.
- تسيير و متابعة قضايا المنازعات المطروحة أمام مختلف الجهات القضائية.

- رفع تقرير دوري إلى الوصاية و مديرية التنظيم و الشؤون العامة بالولاية حول قضايا المنازعات المسجلة.

2- مكتب التخطيط:

يتدخل المكتب في حالة وجود مشاريع بناء أو اقتناء تجهيزات معينة، فيقوم بتحضير البطاقات التقنية و يسهر على إعداد المخططات الخاصة بالمشاريع بالتنسيق مع مديرية التخطيط، كما أنه ينسق مع الولاية فيما يخص الصفقات العمومية.

و مهام المكتب تتلخص فيما يلي:

- الإشراف على القيام بإنجاز المنشآت، و تجهيز المؤسسات الصحية بالعتاد الطبي و غير الطبي.

- الإشراف على العمليات في إطارها الاستثماري كون المكتب يمثل المصلحة المتعاقدة و في هذا الإطار فانه يتكفل بعملية التحضير للصفقات من إشهار و استقبال و فتح العروض و تقييمها و ذلك في إطار الصفقات العمومية.

و بذلك يعد المكتب المرآة العاكسة لمحاور الإستراتيجية الصحية و من أجل بلوغ الأهداف المسطرة و خاصة التغطية الصحية.

3- مكتب الميزانية و المراقبة:

تتمثل مهامه في:

- الالتزام بإنفاق الاعتمادات المالية فيما يخص التسيير و ما يخص سير المديرية أي ضمان تنفيذ ميزانية التسيير للمديرية.
- التكفل بدفع الأجور و المنح المختلفة و التعويضات لمستخدمي المديرية.
- القيام بعملية الجرد للمنقولات المخصصة للمديرية و ذلك من خلال دفتر الجرد.
- ضبط محاسبة الالتزامات و الحوالات المخصصة لهذه الاعتمادات.
- إعداد التوقعات و التقديرات لكل سنة مالية و ذلك اعتمادا على الخطة المالية للسنة الماضية أي إعداد ميزانية التسيير للمديرية و تقديمها إلى الوزارة من أجل المعاينة.
- ضمان مراقبة تنفيذ ميزانيات القطاعات الصحية و ذلك من خلال حملات التفتيش الدورية.

- كما أنه يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتسيير المالي، و اقتراح كل التدابير الموجهة إلى تحسين كفاءات مراقبة التسيير المحاسبي للميزانيات.

المطلب الثالث : المصالح ذات الطابع التقني :

تتكون المصالح ذات الطابع التقني من مصلحتين و هما:

- * مصلحة الهياكل الصحية و النشاط الصحي.
- * مصلحة الوقاية و السكان.

I- مصلحة الهياكل الصحية و النشاط الصحي:

تعتبر مصلحة مهمة جدا نظرا للدور الذي تقوم به من إشراف على النشاط الصحي و كذا تقييم للهياكل الصحية.

- مكتب تنظيم و تقييم الهياكل العمومية و الخاصة للصحة: يقوم هذا المكتب بـ:

- السهر على تطبيق المعايير التقنية المتعلقة بالعلاج الطبي المكرسة من طرف التنظيم، و يدخل ذلك في باب مراقبة التغطية الصحية على مستوى المنشآت الصحية.
- السهر على السير الحسن للهياكل الصحية.
- استقبال شكاوي المواطنين فيما يخص تقديم الخدمات الصحية.
- التكفل بجميع الإحصائيات فيما يخص الهياكل و التحضيرات و المنشآت الصحية و منه يستطيع أن يبادر بتقديم الاقتراحات المتعلقة بإنشاء المصالح الصحية بالولاية.
- استخدام كل نشاط يدعم تدخل الإجراءات التنظيمية للنجدة و الإسعافات في إطار الوقاية و الحد من الكوارث الطبيعية و كل الحوادث مهما كانت طبيعتها.
- أما دوره بالنسبة للقطاع الخاص فانه يسهر على تطبيق التنظيم الذي يشمل الممارسة الخاصة للمهن الصحية و ذلك بـ :

- منح رخص الاعتماد للأطباء العامين و الأخصائيين و جراحي الأسنان و الصيادلة

و بذلك فانه يشرف على إنجاز مقرر الفتح و الغلق و التحويل في العمل الطبي و مراقبة نشاطات العيادات الطبية الخاصة.

- التكفل بعملية استخلاف الأطباء و تنظيم مصالح المناوبة.

- مكتب العلاج القاعدي و الاستعدادات و الأمراض العقلية:

- السهر على حماية و ترقية العلاج القاعدي.
- الإشراف على تقدم العلاج القاعدي من خلال التقارير الدورية التي تنجزها القطاعات الصحية و حملات التفتيش للهياكل القاعدية و في هذا الشأن يقدم التوصيات اللازمة.
- السهر على تطبيق القوانين و التنظيمات المتعلقة بالعلاج القاعدي و الأمراض العقلية.
- مراقبة الهياكل المتخصصة في الأمراض العقلية و خصوصا في جانب تسييرها و العناية الصحية المقدمة للمريض.

أما فيما يخص الاستعدادات:

- دراسة التدابير الموجهة لضمان تنظيم الهياكل و المصالح الخاصة بالاستعدادات و الإسعافات و سيرها المنتظم و اقتراح ذلك.
- المشاركة في تحديد التدابير و الإستراتيجيات الخاصة بمكافحة مختلف الكوارث و النكبات و الحوادث و وضعها لا سيما تحديد خطة لتنظيم الإسعافات و هذا عبر مخطط استعجالي.
- تحليل و تقييم عمليات الإجراء التي تتم على مستوى القطاعات الصحية و يتم ذلك شهريا و هذا بالاعتماد على الحصيلة الاسمية لكل قطاع.

- مكتب تنظيم المواد الصيدلانية:

- السهر على التموين المنتظم للأدوية و مراقبة كذلك نظام التوزيع و في هذا الإطار ينظر في احتياجات القطاعات الصحية بالنسبة للأدوية و يرسلها إلى الصيدلية المركزية الاستشفائية (PCH) و هذا من أجل توفير المواد الصيدلانية لتغطية صحية أفضل.
- المراقبة بصفة دائمة للمخزونات و شروط تخزين المواد الصيدلانية و هذا عبر حملات التفتيش.
- إعداد تقارير دورية حول النشاطات المتعلقة بميدان الصيدلة.
- مسك بطاقة و لائحة للصيدالة الخواص.

II- مصلحة الوقاية و السكان:

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الفعالة و الموجودة على مستوى المديرية نظرا للدور الذي تقوم به في مجال الوقاية و السكان، و تتكون هي الأخرى من ثلاث مكاتب و هي:

* مكتب الأمراض المنقولة و غير المنقولة.

* مكتب الحماية الصحية في الأوساط الخاصة.

* مكتب السكان.

1- مكتب الأمراض المنقولة و غير المنقولة: يتكفل بـ:

- السهر على تطبيق القواعد التنظيمية و كذا متابعة تنفيذ برامج الوقاية من الأمراض المنقولة كالتيفويد و الكوليرا ... الخ و غير المنقولة.
- جمع المعلومات و المعطيات الإحصائية حول هذه الأمراض من خلال التقارير الدورية التي ترسلها القطاعات الصحية من أجل تحليلها و تقييمها ثم تتخذ الإجراءات اللازمة و هذا يدخل في إطار التوجيه و التنسيق بين القطاعات الصحية، كما يقوم بدورات تفتيشية لها، و هذا كله من أجل متابعة الحالة الوبائية و الصحية للولاية و إعلام الوزارة الوصية من خلال التقارير الدورية التي تبعث إليها.

برنامج الأمراض غير المنقولة

2- مكتب الحماية الصحية في الأوساط الخاصة: ينقسم إلى:

* الحماية في الوسط المدرسي (الطب المدرسي).

* الحماية في الوسط المهني (طب العمل).

في مجال الحماية في الوسط المدرسي فان المكتب يقوم بـ:

- السهر على تطبيق التنظيم في شأن ذلك و حماية الصحة المدرسية.
- تنسيق نشاطات العلاج في مؤسسات التربية و التكوين حيث يعمل بالتنسيق مع مديرية التربية و وحدات الكشف و المتابعة و التي تسهر على عمليات التفتيش و المراقبة على مستوى المؤسسات التربوية بالإضافة إلى عملية الرقابة و التقييم المسندة إليه.

أما فيما يخص الحماية في الوسط المهني: فإنه يقوم بـ:

- ينشط البرامج و الأعمال الصحية في وسط العمل و مراقبتها و تفويتها.
- و في هذا الصدد فقد وجد برنامج وطني للحماية في الوسط المهني من أجل الوقاية و التكفل في عالم الشغل و لذلك فهو يسهر على تطبيق التقنيات و التعليمات الخاصة بخصوص هذا البرنامج.
- إعداد و إنجاز تقارير مفصلة تشخص الأمراض المنتشرة في الوسط المهني و إرسالها إلى الوزارة.

3- مكتب السكان: يتولى المكتب التكفل بالمهام التالية:

- تنشيط البرامج المتصلة بالسكان و متابعة تطبيقها و تقويمها و التي تتكون من برامج (الوفيات، الأمراض، التلقيح ...) و إعداد و رفع تقارير دورية لوزارة الصحة و السكان فيما يخص برامج السكان.
- المساهمة في إعداد المعلومات الديمغرافية و الإحصائيات و نشرها و تحليل مختلف الظواهر الديمغرافية من أجل تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال السكان.
- الاهتمام و الإشراف على ترقية الصحة الإنجابية و التخطيط العائلي و ذلك من خلال:
 - ✓ تطوير الحصول على الخدمات و تحسين نوعية خدمات الصحة الإنجابية و التنظيم العائلي و اقتراح كل التدابير الرامية إلى ذلك.
 - ✓ الإشراف على عمليات التوعية عن طريق الإعلام و الإشهار فيما يخص طرق تباعد الولادات و صحة الأم و الطفل.
 - ✓ المشاركة في المنتقيات الجهوية و الوطنية و المحلية حول الصحة التناسلية و التخطيط العائلي.
 - ✓ التنشيط و الإشراف على تطبيق برامج حماية الأمومة و الطفولة و متابعتها و هذا ما يدخل ضمن السياسة الوطنية للصحة و السكان.
 - ✓ المشاركة في تفعيل البرامج الأخرى المرتبطة بالصحة الإنجابية و تنفيذها مثل الكشف عن سرطان الأجهزة التناسلية و التكفل بالعقم و الصحة التناسلية.
- كما يقوم بدور الإعلام و التوعية و الاتصال من أجل تحسيس و إعلام الجمهور فيما يخص البرامج الصحية و تقديم إرشادات و نصائح طبية كفيلة بتوجيه السكان و الحفاظ على الصحة العمومية.

المبحث الثالث : علاقة مديرية الصحة و السكان بالهيكل الصحية بالولاية:

تعتبر مديرية الصحة و السكان إمتداد إقليمي لوزارة الصحة و السكان فهي مصلحة من مصالحها الخارجية، و بذلك فلها وظيفة تمثيلية للوزارة التابعة لها من خلال المهام المسندة إليها قانونا و التي تطرق إليها المرسوم التنفيذي رقم 97-261 الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مديرية الصحة و السكان و سيرها. بالنظر إلى هذا المرسوم فإنه توجد علاقات بين مديريات الهياكل الصحية الواقعة على تراب الولاية سواء بالنسبة للهياكل الصحية العمومية أو الهياكل الصحية الخاصة

و هذا ما سنتطرق إليه مبرزين هذه العلاقة مع القطاع العمومي و العلاقة مع القطاع الخاص للصحة.

المطلب الأول : علاقة مديرية الصحة و السكان بالقطاعات الصحية:

يقصد بالقطاع العمومي للصحة حملة المؤسسات العمومية للصحة و التي تتكون من المراكز الاستشفائية الجامعية و المؤسسات الاستشفائية المتخصصة و القطاعات الصحية. إضافة إلى هيئات علمية و إدارية أخرى كالمعاهد المتخصصة و المخابر و المجالس الجهوية.

و قد تم إنشاء هذه الأخيرة بموجب المرسوم رقم 81-242 المؤرخ في 05/09/1981 حيث عرف في مادته الأولى القطاع الصحي بأنه "مجموعة هياكل الوقاية و التشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة تقويم الأعضاء طيبا الواقعة في الدائرة الواحدة و المتكونة من مستشفيات و عيادات متعددة الاختصاصات و المراكز الصحية و قاعات الفحص و العلاج و عيادات التوليد و مراكز المراقبة الصحية على الحدود و كل هيكل صحي عمومي تابع لوزارة الصحة".

أما المؤسسة العمومية الاستشفائية فقد عرفها المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي" المادة الثانية.

و تتكون من "هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات" المادة الثالثة.

المطلب الثاني : وصاية المديرية على القطاعات الصحية:

لقد تم إلغاء المرسوم رقم 81-242 بالمرسوم التنفيذي رقم 97-766 المؤرخ في 02/12/1997 المتعلق بقواعد إنشاء القطاعات الصحية ، تنظيمها و تسييرها. و بصدوره تغيرت طبيعة القطاعات الصحية، فبعد أن كانت مؤسسات عمومية خاضعة لنظام التسيير الاشتراكي أصبحت مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و هذا بموجب المادة 02 من المرسوم: حيث " يدار هذا القطاع من طرف مجلس إدارة و يسير من طرف مدير و يزود بجهاز استشاري يسمى المجلس الطبي " طبقا لما نصت عليه المادة 09.

هذه القطاعات الصحية رغم استقلاليتها المالية و تمتعها بالشخصية المعنوية إلا أنها توجد تحت وصاية مديرية الصحة و السكان للولاية و هذا ما تنص عليه المادة 02 حيث يكون كل قطاع صحي تحت وصاية الوالي و إنشاء أو حل هذه القطاعات الصحية يخضع في أحد جوانبه إلى

استشارة الوالي و إن كان هذا الحل أو الإنشاء مرسوم تنفيذي و باقتراح من الوزير. و بالنظر إلى قانون الولاية 90-09 المؤرخ في 07/04/1990 و إلى المرسوم التنفيذي 94-215 المتعلق بمياكل الإدارة العامة للولاية نجد أن مدير الصحة و السكان عضو في المجلس التنفيذي للولاية و المادة 19 نصت أن كل عضو من أعضاء المجلس مكلف و مسؤول تحت وصاية الوالي على القطاع الداخلي في إطار اختصاصه و هذا يعني أن مدير الصحة و السكان يمثل الوالي و يخضع لسلطته في كل ما يخص حماية الصحة و السكان على تراب الولاية.

كما أن المرسوم التنفيذي رقم 97-261 و من خلال مادته الثامنة تطرق إلى جوانب هذه الوصاية التي تمارسها المديرية على القطاعات الصحية فمدير الصحة يمثل السلطة الوصية على كل المؤسسات العمومية للصحة و كذلك الخاصة ، و من ثم فهو مكلف بتنشيطها و تنسيق و تقييم أعمالها و توجيهها بهدف رسم سياسة و لائحة لتنمية الصحة، و الوصاية في هذا الباب هي وصاية على الأعمال ، و وصاية على القائمين عليها ، بحيث يقوم دوريا بتقييم مسؤولي هذه المؤسسات، كما يقوم بتفتيشها و تأطيرها بصفة دائمة و مستمرة و يزودها بالتوجيهات العامة لتسيير الوضعية الصحية بالولاية و اتخاذ ما يراه مناسبا من الإجراءات لتطوير و تحسين الخدمات الصحية لهذه القطاعات الصحية.

و بالنظر للواقع نجد هناك علاقات متعددة مع القطاعات الصحية و هذا عن طريق مصالح مديرية الصحة و السكان و هذا ما نلمسه من خلال ملاحظة وظائف:

- مصلحة الموارد و التخطيط: و التي تقوم بمتابعة الحياة المهنية لمدرء القطاعات الصحية و الإشراف على مخطط التكوين لتحسين مستوى مستخدمي الصحة و الإشراف على متابعة مخطط تسيير الموارد البشرية و كذا ضمان مراقبة تنفيذ ميزانيات القطاعات الصحية و ذلك من خلال حملات التفتيش الدورية و السهر على تنفيذ التشريع و التنظيم في شأن التسيير المحاسبي للميزانيات.

- مصلحة المياكل الصحية و النشاط الصحي: و تتمثل في:

السهر على السير الحسن للقطاع الصحي و ذلك بالإشراف على حسن تنظيم و تسيير المصالح الطبية و الإدارية و ذلك لضمان تغطية صحية أفضل و كذا مراقبة النشاط الصحي و مدى مطابقته للتنظيم و التشريع الصحي. و بذلك فإنه يقوم بتحليل و تقييم و متابعة مختلف التقارير و المراسلات التي تبعث من القطاعات الصحية في شأن نشاطها الصحي، كما يتولى جمع

الإحصائيات فيما يخص المنشآت الصحية و التجهيزات و إعلام الوزارة الوصية بكل ذلك عن طريق التقارير الدورية.

● مصلحة الوقاية و السكان: حيث تسهر على متابعة و مراقبة و التقييم الدوري للبرامج الوطنية و هي 19 و كذا برامج السكان و عددها 6 فتعمل المصلحة مباشرة مع مصلحة الأوبئة و الطب الوقائي " SEMEP " على مستوى القطاعات الصحية بحيث تبعث هذه الأخيرة تقارير دورية فيما يخص الأمراض المعدية (الأمراض ذات التصريح الإلزامي)

(LES MALADIES A DECLARATIONS OBLIGATOIRES)

بالإضافة إلى مختلف الأمراض كالأمراض غير المعدية (MNT) لتقوم المديرية بجمع المعلومات و الإحصائيات لكل القطاعات الصحية بالولاية لمراقبتها و تقييمها ثم اتخاذ الإجراءات من أجل التنفيذ الأحسن للبرامج الصحية. إذن هي مصلحة للتنشيط، كما هي مصلحة للتنسيق و الإعلام حيث تنسق بين القطاعات الصحية في شأن التطبيق و السير الحسن لمختلف البرامج كما يقوم بإعلام الوزارة الوصية عن الحالة الصحية و الوبائية و كل ما يخص سير برامج الصحة من خلال التقارير الدورية و بذلك تكون همزة وصل بين الوزارة و القطاعات الصحية.

المطلب الثالث : تقييم وصاية المديرية على القطاعات الصحية:

تمارس مديرية الصحة و السكان الرقابة الوصائية على القطاعات الصحية فهي في علاقة وصائية معها، و هذا بموجب القانون و لكن تبقى هذه الوصاية محدودة و مقيدة نوعا ما باعتبار أن القطاع الصحي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي. فالاستقلال المالي ممكن أن يحد من تدخل مدير الصحة و السكان ، لأنه بموجب ذلك يكون للقطاع الصحي ميزانية مستقلة، يتولى المدير إعدادها ليعرضها على مجلس الإدارة للموافقة عليها، و كذا يصادق المجلس على الحصائل المالية السنوية و الحساب الإداري للمؤسسة و حساب التسيير، كما أن ميزانية القطاع الصحي تأتي مباشرة من الوزارة دون المرور على مديرية الصحة و السكان و مدير القطاع الصحي هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة، و يقتصر دور المديرية في هذا الباب في حملات التفتيش و المراقبة و التي هي في الحقيقة محدودة أو تكاد تنعدم. كما ترجع محدودية الوصاية إلى عدم وضوح القوانين و النصوص التنظيمية التي جعلت صلاحيات مدير الصحة و السكان غير مباشرة يستملها من الوالي أو الوزير الوصي، و غير واضحة و غير مبنية لطبيعة العلاقة و دليلنا على ذلك ما ذكر بشكل عام و إجمالي في المرسوم التنفيذي

رقم 97-261 من خلال المادة 08 التي تبين فيها صلاحيات مديرية الصحة و السكان كما أن المرسوم التنفيذي رقم 97-466 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها و سيرها لم يتطرق بوضوح لجوانب الوصاية و لم يرصد علاقتها بالمديرية و إنما أوكل الوصاية بشكل عام للوالي من خلال مادته الثانية. هذا الغموض في تولى أمور الوصاية أدى إلى إضعاف سلطة مدير الصحة و السكان على القطاعات الصحية حتى أنه أحيانا أصبح لا يتدخل في شؤونها إضافة إلى وقوع تجاوزات خطيرة في التسيير و تزايد تدني الخدمات الصحية و التكفل الصحي.

إن الصلاحيات التي منحت لمديرية الصحة و السكان من إشراف و رقابة و متابعة و تقييم و توجيه و تنسيق هي صلاحيات شكلية لا نلمسها في الحياة العملية بشكل أفضل، بل نجد من تلك المهام ما هي منعدمة تماما كأنها ليست من صلاحياتها. سوى أن المديرية تبقى همزة وصل بين القطاعات الصحية و الوزارة أي هي صندوق للمراسلات.

المبحث الرابع : علاقة مديرية الصحة و السكان بالقطاع الخاص للصحة:

بالرغم من أن المنظومة الوطنية للصحة في مجملها تدور حول القطاع العمومي و كيفية تنظيمه و تسييره و هذا ما تؤكدته المادة 5 من القانون 85-05 المؤرخ في 16 فبراير 1985 المعدل و المتمم المتعلقة بحماية الصحة و ترقيتها حيث يسيطر هذا القطاع على النشاط الصحي لتمتعه بإمكانيات كبيرة، إلا أنها خصت مجالا نظمت فيه القطاع الخاص للصحة باعتباره من مكونات هذه المنظومة. فقد ورث عن الاستعمار و عملت السلطات الجزائرية على تنظيمه و هيكلته و تأطيره ثم تطويره و هذا حسب اتجاهات الدولة و أسسها.

من خلال هذا التعريف الموجز نتعرض للإطار القانوني للقطاع الخاص و اندماجه و تكيفه في المنظومة الصحية لتتطرق أخيرا إلى طبيعة و مظاهر العلاقة التي تربطه بمديرية الصحة و السكان للولاية.

المطلب الأول : ماهية القطاع الخاص للصحة :

قبل التطرق لطبيعة العلاقة التي تربط القطاع الخاص للصحة بمديرية الصحة و السكان، كان من الضروري تقديم هذا القطاع من خلال ما نشر من قوانين و تشريعات بخصوصه ، و هنا نكون بصدد التعرض للإطار القانوني له، ثم نتعرض لاندماج القطاع الخاص للصحة في المنظومة الوطنية للصحة و التطورات التي شهدتها في ذلك.

الفرع الأول : التشريعات و التنظيمات المنظمة للقطاع الخاص:

لتنظيم سير هذا القطاع وضع المشرع الجزائري مجموعة من القوانين ابتداء من الأمر 65-66 المؤرخ في 05 أبريل 1966 المتضمن تنظيم مهن الأطباء، جراحي الأسنان و الصيدلة و القابلات. و القانون 85-05 المؤرخ في 16 فبراير 1985 و تعديلاته كما رأينا ذلك في الفصلين السابقين. إضافة إلى صدور مجموعة كبيرة من المراسيم و القرارات و المناشير و التعليمات من أجل سير فروع هذا القطاع و المتمثلة أساسا فيما جاءت به المادة 208 من القانون 85-05 من عيادات جراحة الأسنان، و الصيدليات، و عيادات الفحص الطبي و العلاج و مخابر التحليل الطبية، و البصرية الطبية، و مخابر النظارات، و الأجهزة الترميمية، كما تضمنت هذه المادة و إلى غاية المادة 213 بعض الشروط الضرورية لممارسة الأطباء و الصيدلة و جراحي الأسنان عملهم مشيرا إلى دور التنظيم في ضبط هذه الشروط الخاصة: و منها المرسوم رقم 88-204⁽⁹⁸⁾. المؤرخ في 18 أكتوبر 1988 الذي يحدد شروط إنجاز العيادات الخاصة و فتحها و عملها.

و القرار الوزاري المؤرخ في 22 أكتوبر 1988 و المحدد للمقاييس التقنية و الصحية للعيادات الخاصة و شروط عملها. إضافة للمرسوم التنفيذي رقم 02-69 المؤرخ في 06 فبراير 2002 يعدل و يتم المرسوم رقم 88-204 الذي يحدد شروط إنجاز العيادات الخاصة و فتحها و عملها كما وجدت قرارات أخرى و مناشير تضبط هذه الفروع في القطاع الخاص منها:

• التعليم رقم 112 و.ص.س المؤرخة في 02 مارس 1987 المتعلقة بشروط تنصيب الصيدلة، الأطباء المختصين و العامين و جراحي الأسنان.

• المنشور رقم 614 بتاريخ 06-08-1995 المتعلق بإجراءات إنجاز و فتح عيادات خاصة.

• القرار رقم 110 المؤرخ في 27 نوفمبر 1996 المحدد لشروط تنصيب، فتح و تحويل صيدلية و المرسوم التنفيذي رقم 93-144 المؤرخ في 12 ماي 1993 المتعلق برخصة استغلال مؤسسة توزيع و إنتاج المواد الصيدلانية.

أما بالنسبة للهياكل و النشاطات الصحية الأخرى:

• القرار رقم 117 و.ص.س المؤرخ في 02 ديسمبر 1991 المحدد لشروط تنصيب فتح و تحويل مخابر التحليل البيولوجية.

• القرار رقم 07 و.ص.س المؤرخ في 25 فبراير 1995 المحدد للمقاييس التقنية و الصحية و شروط تسيير و استغلال مراكز تصفية الدم في إطار خاص.

و فيما يخص الشبه الطيين:

• القرار رقم 40 المؤرخ في 15 سبتمبر المتعلق بممارسة مهنة مختص في قياس و تركيب أجهزة السمع.

• التعليم رقم 01 المؤرخة في 26 فبراير 1996 المتضمنة تنظيم نشاط مركبي النظارات في القطاع الخاص.

الفرع الثاني: اندماج القطاع الخاص في المنظومة الصحية و تطوره:

يعتبر القطاع الخاص للصحة من مكونات المنظومة الوطنية للصحة، نظم بالأمر رقم 65-66 الصادر في 5-4-1966⁽⁹⁹⁾ و المتضمن تنظيم مهن الأطباء و الصيادلة و جراحي الأسنان و القابلات ، و بنفس التاريخ صدر المرسوم رقم 66-67 المتضمن شروط تطبيق الأمر رقم 65-66. و بالنظر إلى ما جاء به هذا التنظيم نلاحظ بساطة هذا القطاع و صغر حجمه نظرا لقلّة الاختصاصات و محدودية الوسائل البشرية و المادية و كذلك إرادة الدولة و خيارها في تبني نهج اشتراكي قوامه القطاع العام أساس المنظومة الوطنية للصحة، فتميزت تلك الفترة بميمنة القطاع العمومي بصفة عامة على كل الهياكل الثقيلة في مجال الصحة و الكفاءات العالية في مجال الطب و القدرة الكبيرة على التكفل بالطب و العلاج.

كما أن القانون رقم 85-05 و من خلال المادة 05 أكد على سيطرة القطاع العمومي على المنظومة الوطنية للصحة و على وجوب تطويره حتى يبقى ملائما للسياق العام للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية الوطنية.

و كما أنه ترك الحرية لجراحي الأسنان و الأطباء العامين و الاختصاصيين و الصيادلة في اختيار النظام الذي سينتمون إليه و ذلك طبقا للمادة 201 منه " يمارس الأطباء العامون و الاختصاصيون و جراحو الأسنان و الصيادلة منهم في نطاق النظامين التاليين: بصفتهم موظفين بالتوقيت الكامل و في إطار القطاع الخاص".

و ابتداء من 1988 فتح الباب للقطاع الخاص ليدخل مجال الاستثمار في قطاع الصحة من خلال القانون 88-15 المعدل للقانون 85-05 فأصبح للخواص الحق في إنجاز عيادات استشفائية و هو

(99) الجريدة الرسمية المؤرخة في 1966/04/05.

هيكل جديد في القطاع الخاص و التي كانت لا تتجاوز طاقتها 100 سرير ليسمح لهم فيها بعد بإنجاز عيادات تصل إلى 500 سرير.

و ما زاد من اندماج القطاع الخاص و توسيع نطاق الممارسة فيه هو ما كرسه القانون 98-09 المعدل و المتمم للقانون 85-05 حيث سمح للأطباء الاستشفائيين بممارسة نشاط تكميلي خارج المؤسسات الصحية و ذلك دون الإخلال بالسير العادي للمصالح الطبية في المؤسسات العمومية و ترخص الممارسة في حدود يوم واحد في الأسبوع لكل مستفيد.

يتضح لنا من كل هذا ، تطور القطاع الخاص و اندماجه و تكيفه و زيادة حجمه و هياكله و تشعب المجالات التي يتدخل فيها. و دخوله باب المنافسة مع القطاع العمومي و ذلك في إطار الأخذ بمنظومة صحية ذات توجه ليبرالي.

المطلب الثاني : طبيعة العلاقة بين مديرية الصحة و السكان و القطاع الخاص للصحة:

من خلال التطرق لتطور القطاع الخاص للصحة نستنتج أنه مر بعدة مراحل، لذا فإن طبيعة العلاقة مع مديرية الصحة و السكان قد تغيرت و مرت هي الأخرى بثلاث مراحل أساسية:

* المرحلة الأولى [1962- أواخر السبعينات] : تميزت هذه المرحلة بكون الصلاحيات المتعلقة بتسيير نشاطات هذا القطاع و ضبطها تعود مباشرة لوزارة الصحة و السكان، فالترخيص بالعمل، و دراسة مختلف الملفات، و منح رخص إنتاج المواد الصيدلانية أو تحويلها أو بيعها أو فتح مخابر و غيرها من الصلاحيات المهمة التي تتدخل فيها وزارة الصحة بصفة مباشرة، أما المديرية فكان لها صلاحيات ضيقة في الوصاية، كعطل الأطباء الخواص و استبدالهم و تعويضهم بطلب منهم في عياداتهم و تحرير شهادات عمل و غيرها من الوثائق.

* أما في فترة الثمانينات، و بتحويل الصلاحيات من وزارة الصحة و السكان إلى الوالي في إطار تجسيد لا مركزية التسيير، و بإدماج مديرية الصحة كمصلحة في أجهزة الإدارة العامة للولاية بالمرسوم رقم 86-30 المؤرخ في 18/02/1986 فإن كل ما يتعلق بفتح و تنصيب أو تحويل أو غلق هياكل الصحة التابعة للقطاع الخاص تدخل في إطار اختصاصه، و يقوم مدير الصحة بدراسة مختلف الملفات قبل تقديمها للوالي و مساعدة هذا الأخير في تنفيذ و تطبيق التشريعات و التنظيمات السارية المفعول في شأن ذلك. إذن كان الإشراف على قطاع الصحة بشكل عام يتم تحت مظلة الوالي.

أما في المرحلة الأخيرة [بداية التسعينات و ما بعد] : تم توسيع و تعزيز الصلاحيات المخولة لمديرية الصحة و السكان و بذلك أسندت لها مهام فتح و تحويل و غلق العيادات الطبية الخاصة و هذا ما جاء في المنشور 614 المؤرخ في 06-08-1995 و المتعلق بإجراءات إنجاز و فتح العيادات الخاصة، و تأرجحت هذه الصلاحيات لفترة تقارب 03 سنوات ثم صدور التعليم الوزارية رقم 82/ و.ص.س/ المؤرخة في 1999/01/20 و تتعلق بالممارسة الحرة للمهن الصحية و المتضمنة تحضير المقررات المتعلقة برخص اعتماد، تحويل، غلق المنشآت الصحية الخاصة. فحولت تلك الصلاحيات إلى مديرية الصحة و السكان كما أعطتها حق الترخيص للصيادلة الخواص لفتح صيدليات، و للمتخصصين بفتح مخابر التحاليل البيولوجية الطبية و هذا مع إعلام الوزارة الوصية. و عليه فقد وضعت الهياكل الصحية للقطاع الخاص تحت وصاية مديرية الصحة و السكان.

المطلب الثالث : مدى خضوع القطاع الخاص للصحة لوصاية مديرية الصحة و السكان:

تمارس مديرية الصحة و السكان الوصاية على الهياكل الصحية الخاصة بالولاية و عليه فمظاهر الوصاية تظهر من خلال: الرخصة التي تسلمها مديرية الصحة و السكان للممارسين الطبيين من أجل إنجاز و فتح العيادات الخاصة و هذا بعد تقديم ملف إداري يثبت الصفة كطبيب أو ممارس، و فضلا عن الوثائق الأخرى المطلوبة للعمل و تصاميم المشروع و وصفه و تحديد مكان إقامته و الأنشطة و الأعمال المقررة القيام بها، ثم تنظم حرجة ميدانية لمعاينة مدى مطابقة العيادة للمقاييس الصحية و التقنية المعمول بها وفقا للقوانين و التنظيمات. و هنا أشير إلى قرار وزاري صادر في 22 أكتوبر 1988 يحدد المقاييس التقنية و الصحية للعيادات الخاصة و شروط عملها. و توضح هذه الرخصة البيانات التالية:

- مستغل العيادة أو مستعملوها مع بيان العنوان الشخصي.
- الأعمال التي يمكن أن تتولاها العيادة و التي أنجزت و جهزت تبعا لها.
- عنوان العيادة.

و هذا مع إعلام الوزارة الوصية.

كما يجب أن يقدم ترخيص مسبق من أجل تغيير عنوان العيادة و تحويل أنشطتها الطبية طبقا لنص المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 92-380 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 88-204 الذي يحدد شروط إنجاز العيادات الخاصة و فتحها و عملها .

وكذلك تقدم رخص للصيادلة الخواص من أجل فتح أو تحويل مقرات صيدلياتهم طبقا للقرار 110 المؤرخ في 1996/11/27 و المحدد لشروط تنصيب، فتح، تحويل صيدلية و هذا بعد تقديم ملف إداري يدرس على مستوى المديرية.

و كما تسهر مديرية الصحة و السكان من خلال مصلحة التفتيش، و التي تتكون من طبيب عام مفتش، و طبيب أسنان، وصيدلي مفتش. و لمصلحة التنظيم و التقييم دور في متابعة و مراقبة ظروف عمل القطاع الخاص و مدى احترامه لشروط العمل الأساسية المحددة قانونا و خصوصا مقاييس النظافة داخل قاعات العلاج و غرف العمليات و وسائل العمل و كذا احترام أوقات العمل، و قد نصت عليه المادة 11 من المرسوم 88-204 بحيث تخضع كل عيادة في أي لحظة للمراقبة و التفتيش التقني و الصحي في إطار القوانين و التنظيمات الجاري بها العمل .

و في هذا الشأن يمكن أن ترصد عقوبات "كمقرر الغلق" في حالة الإخلال بالأحكام المتعلقة بمقاييس و شروط سير العيادات. و لكن في الواقع فإن معظم الزيارات التفقدية تأتي نتيجة شكاوي المواطنين ، و بالتالي فرقابة المديرية على القطاع الخاص تبقى ضعيفة و مهمشة و غير صارمة نوعا ما، بحيث تقتصر في المراقبة القبيلة من أجل تسليم رخص الفتح و هذا ما أدى إلى وقوع فضائح و تجاوزات خطيرة في القطاع الخاص للصحة بسبب مخالفة جميع شروط العمل كارتفاع الأسعار و عدم احترامها للتنظيم المعمول به. من ذلك، نستطيع القول إلى حد ما أن القطاع الخاص للصحة دخل في تجارة بالصحة العمومية و منه غياب مفهوم الخدمة العمومية .

المبحث الخامس : تنظيم إدارة الموارد البشرية لمديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس

من خلال الإحصائيات

المطلب الأول : أهمية الموارد البشرية

لكي تقوم إدارة الموارد البشرية بمسؤولياتها ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادرا على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية في المديرية و كما رأينا سالفنا حينما تطرقنا إلى الشكل (10) المتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس، فإن ذلك يتم على أساس دراسة محيط العمل الذي تشتغل به هذه المنظمة، و لذلك و حتى تتحقق من الإشراف الجيد على النشاط الصحي و كذا تقييم الهياكل الصحية القاعدية المتواجدة تحت و وصايتها فإنه من المهم بمكان

الأخذ بعين الاعتبار عند إنشاء هذا الجهاز التنظيمي المشرف على أعمال المنشآت و من هذه العوامل :

- 1- حجم المرفق الصحي العمومي و عدد العاملين به إذ من المنطقي أن يناسب حجم و تنظيم جهاز الموارد البشرية مع حجم المنشأة و عدد العاملين بها.
 - 2- التنظيم العام للمديرية :
- إن حجم مديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس ليس هو العامل الوحيد المؤثر على تنظيم الجهاز المشرف على شؤون قطاعات الصحة بالولاية ، حيث أن الشكل أو الهيكل التنظيمي العام له تأثيره أيضا . فإذا كان التنظيم قائما على أساس جغرافي نتيجة لاتساع نشاط مديرية الصحة و انتشارها في مناطق جغرافية متعددة (علاقة مديرية الصحة بالتنظيم الهيكلي للقطاعات الصحية المركز الاستشفائي الجامعي و مدرسة التكوين الشبه الطبي .
- القطاع الصحي سيدي بلعباس.
 - القطاع الصحي ابن باديس.
 - القطاع الصحي تلاغ.
 - القطاع الصحي سفيزف.
 - المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الولادة .
 - المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمراض العقلية بالإضافة إلى المركز الاستشفائي الجامعي.

- إن هذا التنظيم يحتم و جود أجهزة أفراد لا مركزية تخدم المناطق الجغرافية المتعددة
- 3- مدى التنوع في فئات العاملين بالمديرية إن تنوع فئات العاملين و تخصصاتهم يؤدي إلى تنوع الخدمات و زيادة الجهود التي تبذلها مصلحة الموارد و التخطيط، مصلحة الهياكل الصحية و النشاط الصحي، و كذا مصلحة الوقاية و السكان و ذلك من خلال البحث عن هذه التخصصات و تدريبها و تنميتها و العمل على تحفيزها للبقاء بالمؤسسة أطول فترة ممكنة.
 - 4- مدى اقتناع مديرية الصحة بأهمية دور إدارة الموارد البشرية.

إذا كانت الإدارة العليا حسب ماريناه من مديرية الصحة لا تهتم كثيرا بالعنصر البشري شأنها في ذلك شأن الوصاية المركزية و لا تفهم الدور الهام الذي تقوم به مصلحة المستخدمين و التكوين و المنازعات بالخصوص، فإن أنشطة هذا المكتب تتقلص و تقتصر على القيام بالنواحي التنفيذية

الروتينية فقط. مثال ذلك حفظ سجلات الموظفين، مراقبة انتظامهم في الحضور و الانصراف و الغياب و الإجازات. و ذلك هو المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية السابق الإشارة إليه. أما إذا كانت نظرة الإدارة العليا (ربما مع مشروع إصلاح الوظيف العمومي) فان ذلك ينعكس على تنظيم جهاز إدارة الموارد البشرية من حيث حجمه و تنظيمه الداخلي و مستواه، و في هذه الحالة سوف تكون هناك إدارة متخصصة يعمل بها أفراد مؤهلين، و تحتل مكانة تنظيمية عالية في الهيكل التنظيمي للمديرية.

موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمديرية قبل أن نذكر الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في مديرية الصحة و السكان و الذي يتميز بأنه ذو شقين بالإضافة إلى الدور الرقابي:

- 1- دور استشاري (دور المرشد و الناصح).
 - 2- دور تنفيذي (تقديم الخدمات الطبية و الاجتماعية).
 - 3- دور رقابي. و من ثمة تحديد الانحرافات و اقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات .
- و حتى تتمكن من معرفة موقع إدارة الموارد البشرية فإننا تقدم بعض الإحصائيات للتدليل على الأثر العام و المباشر على مدى النجاح و الفعالية في تأدية الأعمال
- عدد سكان الولاية حسب كل قطاع صحي (Statistiques sanitaires. ANDS FEV 2006)

- 1- القطاع الصحي بسيدي بلعباس : يقدم التغطية الصحية إلى : 12 بلدية بمجموع سكان 275.271 نسمة.
- 2- القطاع الصحي سفييف : 12 بلدية بمجموع 106.323 نسمة.
- 3- القطاع الصحي ابن باديس : 10 بلديات بمجموع 87.030 نسمة.
- 4- القطاع الصحي تلاغ : 18 بلدية بمجموع 106.872 نسمة.

الفرع الأول : الهياكل القاعدية الصحية :

1- القطاع الصحي سيدي بلعباس:

03 قاعات متعددة الخدمات.

22 مركز صحي.

13 قاعة فحص و علاج.

2- القطاع الصحي سفيزف :

02 مركزين للاستشفاء بطاقة:

130 سرير في المجموع.

02 قاعتي متعددة الخدمات.

09 مراكز صحية .

20 قاعة فحص و علاج.

3- القطاع الصحي ابن باديس:

01 مستشفى بطاقة 124 سرير

10 مراكز صحية .

10 قاعة فحص و علاج.

4- القطاع الصحي تلاغ :

01 مستشفى بطاقة 179 سرير.

03 قاعات متعددة الخدمات.

08 مراكز صحية.

31 قاعة فحص و علاج.

5- المركز الاستشفائي الجامعي 774 سرير

6- و أخيرا في سنة 2007 تدعم المرفق الصحي للولاية بمؤسسة استشفائي متخصصة في الولادة

، و أخرى متخصصة في الأمراض العقلية (E.H.S)

أما في ما يخص الهياكل التابعة للقطاع الخاص فنجد تحت وصاية مديرية الصحة و السكان لولاية

سيدي بلعباس ما يلي :

84 : عيادة متخصصة.

134 : عيادة في الطب العام.

53 : عيادة في طب الأسنان.

127: صيدلية.

01 : عيادة شاملة (cabinet de groupe).

الفرع الثاني : تعداد المستخدمين :

مثلما ذكر آنفا، تنوع فئات العاملين و تخصصا تم يؤدي إلى تنوع الخدمات و زيادة الجهودات و لذلك فان إعداد البيانات المتعلقة بالموارد البشرية من الأهمية بمكان لمعرفة الوضع التنظيمي للمرفق الصحي بالولاية.

أ- تعداد المستخدمين الطبيين حسب الهياكل الصحية القاعدية:

1- القطاع الصحي بسيدي بلعباس:

21 طبيب متخصص (16 ذكور و الباقي إناث).

130 طبيب عام (55 ذكور و الباقي إناث).

44 جراح أسنان (18 ذكور و الباقي إناث).

195 مجموع المستخدمين الطبيين .

280 : ممرض حاصل على شهادة الدولة.

66 : ممرض مؤهل.

04 : مساعد تمريض.

350: مجموع المستخدمين الشبه الطبيين.

2- القطاع الصحي سفيزف :

07 أطباء أخصائيين. إلى تاريخ تحرير هذه المذكرة يوجد 12 طبيب أخصائي.

60 طبيب عام منهم 32 ذكور.

13 : جراح أسنان منهم 04 ذكور .

40: طبيب عام منهم النصف ذكور.

80 : مجموع المستخدمين الطبيين.

330 : مستخدم شبه طبي .

3- القطاع الصحي ابن باديس:

11 طبيب أخصائي منهم 06 ذكور.

60 طبيب عام منهم 38 إناث.

15 جراح أسنان منهم 08 إناث.

01 صيدلي .

87 مجموع المستخدمين الطبيين .

230 مستخدم شبه طبي.

(4)- القطاع الصحي بتلاغ :

12 : طيب إحصائي .

60 : طيب عام.

15 : جراح أسنان.

87 مجموع المستخدمين الطبيين.

311 : مستخدم شبه طبي.

اما المستخدمين في الاسلاك المشتركة القطاع الصحي بلعباس : 306 موظف اداري، تقني و خدمات .

القطاع الصحي سفيزف : 184 موظف

القطاع الصحي ابن باديس: 163 موظف

القطاع الصحي تلاغ : 144 موظف

(5)- المركز الاستشفائي الجامعي :

96 طيب إحصائي من بينهم 05 اساتذة

.Docents : 03

39 : استاذ مساعد .

35 طيب إحصائي مساعد.

696 مستخدم شبه طبي .

597 موظف اداري، تقني و خدمات.

الفرع الثالث : تعداد المستخدمين في مديرية الصحة و السكان و القطاع الخاص :

ان تسيير شؤون الموظفين يقع على عاتق مديرية الصحة و السكان من حيث الدور الاستشفائي التنفيذي و الرقابي و لذلك من الضرورة معرفة الاحصائيات المتعلقة بهذا الهيكل، و من الاهمية

بمكان معرفة ما اذا كانت الادارة العليا تعطي اهتماما للعنصر البشري :

عدد الاطباء 02 طيب عام + 02 طبيين مفتشين موضوعين تحت التصرف .

06 شبه طبيين حاصلين على شهادة دولة.

15 عون إداري.

01 تقني ضمن الاسلاك المشتركة.

06 اعوان مصلحة.

32 مجموع المستخدمين.

اما في القطاع الخاص.

89 : طيب اخصائي.

138 : طيب عام.

55 : جراح اسنان.

127 : صيدلي

01 : طيب اخصائي .

و القطاع شبه العام : 27 طيب عام.

12 : جراحي اسنان.

02 : صيدلين.

المجموع : 42 مستخدم طبي.

من خلال دراسة الاحصائيات المقدمة و تحليلها نستنتج ان مديرية الصحة و السكان رغم تعدد صلاحياتها على النشاط الصحي و اتساع هيكلتها و كذا نوع علاقاتها مع القطاعات الصحية الا ان هذه الصلاحيات تم الاستحواذ عليها من طرف وزارة الصحة و السكان و من طرف الولاية. اذ بقيت المديرية فقط بصلاحيات عامة تقتصر على التقييم و التحليل و الاعلام ، اذ بالرغم من نشاطات مديرية الصحة و السكان حسب المرسوم التنفيذي 97-261 الا انها شكلية و تبقى رهينة السلطات الاخرى.

من جانب آخر، تتحمل مديرية الصحة مسؤولية تسيير القطاع الصحي و ذلك في نظر المحيط الخارجي ، لكن الصلاحيات الاساسية التي تخول التسيير الفعلي و الفعال لهذا القطاع الاساسي و الهام يكاد يكون شبه منعدما كما ان الغموض الذي يعترى النصوص التنظيمية في شان تولي امور الوصاية ادى الى اضعاف سلطة مديرية الصحة و السكان على القطاع الصحي و لذا انجز عنه اعادة النظر في مختلف القوانين السارية المفعول خاصة المتعلقة بصلاحيات مدير الصحة و السكان، كما يجب اعادة النظر في النصوص القانونية المنظمة للقطاعات الصحية كما سنرى

في المبحث القادم. و تعديل المرسوم التنفيذي 97-261 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 و كذا المرسوم التنفيذي 97-466 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 كذلك، المحدد لقواعد و انشاء القطاعات الصحية و تنظيمها و سيرها.

هذا التنظيم الاخير و الذي يبدو ان الزمن قد تجاوزه أضحى ضروريا تعديله او الغاؤه قصد مسايرة الاصلاحات الحاصلة في الميادين الاجتماعية و الاقتصادية.

ان العشرية القادمة كما سنرى في المطلب الموالي سيعرف تنظيما اخر يعتمد على البحث عن موارد مالية أخرى للتكفل بالانشغالات الصحية تكفلا حقيقيا من قبل :

- اعانات الدولة.
- اعانات الجماعات المحلية.
- الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيها يخص العلاج المقدم للمؤمن لهم اجتماعيا، ذوي حقوقهم و التعاضديات و المؤسسات و مؤسسات التكوين.
- المخصصات الاستشفائية.
- الهبات و الوصايا.
- الإيرادات المختلفة.
- الموارد الاخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة .

- تعويضات التامينات الاقتصادية عن الاضرار الجسدية، و كذلك سيعتمد على النظام التعاقدى(انظر النظام التعاقدى في الملحق رقم 5) في توظيف العمالة حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة كما ذكر في الفصل الاول و الثاني من هذه المذكرة.

المطلب الثاني : انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

لقد عرف القطاع الصحي عدة تعديلات ففي 1981 تم انشاء القطاعات الصحية و تم تعديل هذا النظام مرتين في سنة 1997 و في سنة 2007 على أن يبدأ العمل بالتنظيم الجديد الذي الغى بموجبه في سنة 2008 و بصورة نهائية تنظيم و انشاء القطاعات الصحية، و أحل محلها مفهوما جديد للخدمة الصحية التي أصبح من الان فصاعدا تتضمن المؤسسات العمومية الاستشفائية (Etablissements Publics Hospitaliers) و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية (Etablissements publics de sante de proximite). كذلك شهدت سنة 2003 انشاء

ما يسمى بالمؤسسات الاستشفائية الجامعية ⁽¹⁰⁰⁾ (CHU) و هي غير المراكز الاستشفائية الجامعية (EHU) ، و تتمثل في و حدتين واحدة بوهراڻ ، و الاخرى بعين تموشنت و هي مؤسسات عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و التي ليست هي موضوع بحثنا التطبيقي .

الفرع الاول : المؤسسات العمومية الاستشفائية

ستشهد ولاية سيدي بلعباس ابتداء من السادس الثاني لسنة 2007 ميلاد ثلاث مؤسسات عمومية استشفائية تمحضت عن التقسيم الجديد للخريطة الصحية من المفروض أن تبدأ في العمل مع بداية سنة 2008.

و هي مؤسسات تمحضت عن هيكله و ولادة قصيرة لما كان متعارف عليه قبل هذا التاريخ بالقطاعات الصحية، و قد اخذ بعين الاعتبار في هذا التقسيم عاملا واحدا يتمثل في تواجد الهياكل الاستشفائية. فالمؤسسة من هذا النوع تتكون من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و اعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات، و هي بهذا الشكل مؤسسات عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقرار المالي و توضع تحت وصاية الوالي. تتمثل مهام المؤسسة من هذا النوع في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان.

أما من حيث التنظيم و التسيير فإنها تسيير عن طريق مجلس ادارة يعين اعضاؤها لعهددة ثلاث سنوات و يديرها مدير يعين من قبل وزير الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات و يساعده اربعة (04) نواب للتكفل بالمسائل :

- المالية و الوسائل.

- الموارد البشرية.

- المصالح الصحية.

- صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة.

خلال العشرية الماضية (1997-2007) لم تعط اهمية لمكانة الموارد البشرية في القطاعات الصحية و احتزل دورها في مجرد مكتب لتسيير الموارد البشرية و المنازعات يشرف عليها رئيس مكتب على أكثر الحالات، و هي تابعة لمديرية فرعية اسمها المديرية الفرعية لإدارة الوسائل.

اما بخصوص التنظيم الجديد فبالإضافة الى احداث مديرية خاصة بصيانة العتاد الطبي و اللواحق أعيد الاعتبار للموارد البشرية باحداث مديرية بكاملها يشرف عليها نائب مدير يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

اما فيما يخص المسائل التي تمه المؤسسة فان هناك هيئة مكلفة بابداء الراي الطبي و التقني و هي المجلس الطبي دورها يكمن في اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين ، تنظيم المؤسسة و سيرها لا سيما مصالح العلاج و الوقاية.

الفرع الثاني : المؤسسات العمومية للصحة الجوارية .

إن التنظيم الجديد في ولاية سيدي بلعباس سيعتمد مستقبلا على سبع (07) مؤسسات عمومية للصحة الجوارية روعي فيها التوازن الجغرافي و السكاني :

- 1- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي بلعباس.
- 2- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سفيزف.
- 3- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تلاغ.
- 4- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عين البرد.
- 5- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لمطار.
- 6- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تنيرة.
- 7- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مرحوم.

و هي مؤسسات تسيير و تدار بنفس الاحكام الواردة آنفا، الا ان ما يلاحظ من مأخذ على الاقل في الظروف الحالية- ما يلي :

- 1- عدم خضوع هذا التقسيم لمعايير موضوعية لحجم المرفق العمومي، التغطية السكانية، البعد المكاني و حجم المسافات أي الحيز الجغرافي الصحي .
- 2- حجم القوى العاملة : في هذا الشأن يلاحظ ان هناك اختلال في هيكل العمالة حيث ان التأطير يكاد يكون منعدما، و ذلك فان تأطير هذه المؤسسات في ظل هذه الوضعيات سيزيد الامر تعقيدا زيادة لمشاكل إيجاد اماكن و مكاتب العمل.
- 3- مخاطر التكفل بالعلاجات القاعدية المتخصصة في ظل التوزيع غير العادل للاطباء و الممارسين الطبيين الاخصائيين الذين يتمركزون في المدن الكبرى على حساب القرى و المداشر التي تحوى مجموعة عيادات متعددة وقاعات العلاج.

- 4- الغاء المراكز الصحية و تحويلها الى قاعات متعددة الخدمات او قاعات العلاج بحسب الاهمية سيخلق وضعين جديدين :
- 5- اما انه يعطي الافضلية لمناطق معينة حينما يتحول المركز الصحي الى عيادة متعددة الخدمات.
- 6- و إما انه سيحرم المناطق الاخرى حينما سيعاد ترتيب المراكز الصحية و إنزالها إلى قاعات العلاج.

الفرع الثالث : الخريطة الصحية لمديرية الصحة و السكان

سيكون لمديرية الصحة و السكان الاشراف على ستة (06) أقطاب صحية :

- 1- المركز الاستشفائي الجامعي.
 - 2- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الولادة بسيدي بلعباس.
 - 3- المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الامراض العقلية بسيدي بلعباس .
 - 4- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و عددها سبع مديريات .
- المؤسسات العمومية الاستشفائية و عددها ثلاث (انظر الشكل الموالي رقم 11 صفحة 185).
- بالإضافة إلى مصالح الوقاية و الطب الوقائي و مصلحة المخبر الولاوي للنظافة (L.H.W).

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال التنظيم الجديد للخريطة الصحية يتضح بما لا يدع مجالاً للشك أهمية قطاع الصحة في بناء أركان الدولة من حيث التكفل بالحاجات الصحية للمواطنين .

إن طبيعة المؤشرات الصحية و منها الأمل في الحياة هو الذي يعكس لنا حياة الأمة و بقاؤها، فكلما كانت منظومة الصحة في القطاع العمومي أو القطاع الخاص فعالة و سريعة من حيث العدة و العدد في التكفل بالحاجات الصحية المتزايدة للمجتمع كلما تطورت الدولة بأبنائها، و كلما عجز النظام الصحي أو أصابه الخلل كلما وجب إعادة التشخيص لتقدم العلاج.

لعلنا انتهينا في هذه الدراسة الميدانية إلى مسألة أساسية و هي كون مديرية الصحة و السكان غير مستوعبة بالصورة الكافية ، فهذه الدراسة ربما لم ترسخ في أذهاننا سوى أن تسيير شؤون الموظفين و البرامج الوطنية للصحة هي مهمة صعبة تستوجب وضع استراتيجية للبحث عن الأفكار و التدابير الضرورية لحل المشاكل الواقعية و الدقيقة التي يتخبط فيها المواطن المريض الباحث عن الأمل في الشفاء.

و للرقى بمكانة مديرية الصحة و السكان من اللازم الاعتماد على مقارنة شاملة و مؤدية إلى الأهداف النظرية و الأكاديمية و كذا الأهداف التطبيقية و المهنية المتوخاة من هذا البحث .

من خلال الدراسة الميدانية نجد أن ثمة شروط ضرورية تصبح ملحة و بدونها نعتقد أن تدبير شؤون مديرية الصحة و السكان الولائية يصبح مجرد هيكل تتأكله البيروقراطية و لا يفيد إلا في تمرير التقارير و عروض الحال من القاعدة إلى القمة أو لتسليم الأوامر الفوقية للقاعدة بغية التنفيذ.

لهذا الدور الذي ما هو في الحقيقة إلا صندوق بريد رسائل مبعوثة أو واردة ، لا يمكن لمديرية الصحة و السكان أن تلعب دورها جيدا.

إعادة تنظيم المصالح التقنية و الإدارية و ذلك بتعديل أو تغيير المرسوم التنفيذي رقم 97-261 و تحويل الصلاحيات المركزية إلى مدير الصحة و السكان في كل ما يتعلق بتحسين الخدمات الصحية و منها :

1- اتخاذ الإجراءات التحفيزية لفائدة المجتهدين و الإجراءات العقابية لفائدة المقصرين سيما توسيع هذه الصلاحيات ضد المآسي التي تحدث في القطاع الصحي الخاص.

2- تشديد الرقابة التي هي ضعيفة و غير صارمة مما أدى إلى وقوع تجاوزات خطيرة بسبب مخالفة شروط العمل و خصوصا نظام الأسعار في القطاع الخاص و ذلك من خلال إعادة

النظر في عمل الاطباء المفتشين، و الذي نقتراح ان تحدد مسؤولياتهم ضمن اطار مديرية الصحة و السكان و ليس مباشرة الوزارة التي تبقى عاجزة عن استيعاب حجم المشاكل المطروحة.

3- تعزيز دور مصلحة التفتيش في مراقبة مختلف الهياكل الصحية العمومية شبه العمومية، و الخاصة خصوصا في مجال التجاوزات و الاخطاء الطبية او المحتمل وقوعها .

4- خلق اطار اوسع للتعاون بين القطاع العمومي و القطاع الخاص من خلال الاتفاقيات المبرمة بين الطرفين و التي يجب ان تخضع لتشريع جديد يأخذ بعين الاعتبار التكامل لا التنافس و ذلك بغرض الحفاظ على القطاع العمومي من التزييف و تحويل المرضى عن طريق التواطؤ الذي يكمن حسب تقديرنا في النشاط التكميلي و غياب أوجه المراقبة و من نظام الرواتب و الأجور.

5- الغاء النشاط التكميلي للاطباء الاحصائيين و إحلال محله نظام تحفيزي مادي و معنوي للطبيب الموظف.

6- و أخيرا و ليس بالآخر ضرورة الإعتناء بالتحليل التوقعي للمؤهلات و تحديد حاجيات التوظيف بناء على توظيف دقيق للوظائف و مناصب الشغل، الشيء الذي يسمح بتكوين رؤية واضحة على المدى المتوسط حول الحاجيات من الإطارات لدى مديرية الصحة و السكان.

بمذه الشروط سنتقل من الدور التقليدي لادارة مديرية الصحة الذي لا يعتمد على تقديم الخدمات فقط بل الى دور حدائي و عصري يرتكز بالاساس على المساهمة الفعالة للادارة الجماعية بواسطة عنصرها البشري في التنمية المحلية.

شكل رقم (11) يبين الشكل التنظيمي للنظام الصحي الحالي.

مستشفيات متخصصة:

- أين يضمن العلاج.
- المتخصص فقط.

المراكز الاستشفائية الجامعية:

- المستشفيات أين توجد أكبر.
- التخصصات في ميدان الطب .
- مدرجات التعليم.
- ما بعد التدرج.
- الطبي.
- الشبه الطبي.

القطاعات الصحية :

- العيادات المتعددة الخدمات.
- المستوصفات.
- المراكز الصحية .
- قاعات العلاج.
- وحدات العلاج.

الهياكل الخفيفة

الهياكل الثقيلة:

- المخابر.
- مصالح النظافة و الوقاية.
- الطب المدرسي.

جدول رقم (05) يتعلق بمقارنة تشكيلية بين هيئتين للمداولة في القطاعات الصحية
بين تنظيم سنوات 1981 ، 1997 و 2007

الجدول. أ

مقارنة تشكيلية بين هيئتين للمداولة : (السابق و الحالي)

المرسوم رقم 466-97 المؤرخ في 1997/12/02		المرسوم رقم 242-81 المؤرخ في 1981/09/05	
شركاء داخليين	شركاء خارجيين	شركاء داخليين	شركاء خارجيين
<ul style="list-style-type: none"> - ممثل عن الأطباء منتخب من طرف نظرائه. - ممثل عن الشبه الطبيين منتخب من طرف نظرائه. - ممثل عن المستخدمين منتخب عليه في جمعية عامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ممثل عن الوالي، رئيس. - ممثل عن الإدارة المالية. - ممثل عن التأمينات الاقتصادية. - ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي. - ممثل عن المجلس الشعبي البلدي لمقر المؤسسة. - ممثل عن المجلس الشعبي الولائي. - ممثل عن جمعيات المستعملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدير القطاع الصحي. - رئيس للمجلس الطبي. - نائب رئيس المجلس الطبي. - رئيس وحدة. - 02 أطباء. - 01 جراح أسنان. - 01 صيدلي. - 01 ممثل الشبه الطبيين. 	<ul style="list-style-type: none"> - ممثل عن المجلس الشعبي الولائي. - ممثل عن المجلس الشعبي البلدي لمقر المؤسسة.
11 / 4	11 / 7	11 / 9	11 / 2

الجدول . ب

مقارنة بين تشكيلة الأعضاء : (السابق و الحالي)

المرسوم رقم 466-97 المؤرخ في 1997/12/02		المرسوم رقم 242-81 المؤرخ في 1981/09/05	
الأعضاء المعينين	الأعضاء المنتخبين	شركاء داخليين	الأعضاء المنتخبين
<ul style="list-style-type: none"> - طبيب مسؤول قطاع فرعي أو مسؤول مصلحة طبية. - الصيدلي مسؤول الصيدلية - جراح أسنان معين من طرف المدير. 	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس مجلس طبي و نائبه منتخبين من طرف المجلس الطبي. - 01 شبه طبي منتخب من طرف نظرائه في أعلى رتبة لشك الشبه الطبيين. 	<ul style="list-style-type: none"> - مدير القطاع الصحي. - الممارسين يشغلون مهام رئيس مصلحة. - 02 تقنيين يمثلان الشبه الطبيين معينين من طرف فرع النقابة. 	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس مجلس طبي و نائبه منتخبين بالإجماع. - 02 أطباء. - 01 جراح أسنان منتخب من طرف نظرائه. - 01 صيدلي منتخب من طرف نظرائه.
من 06 إلى 12	03	من 06 إلى 12	06

جدول . ج

**التشكيلة الجديدة لهيئة المداولة الخاص
بالمؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية
(المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007)**

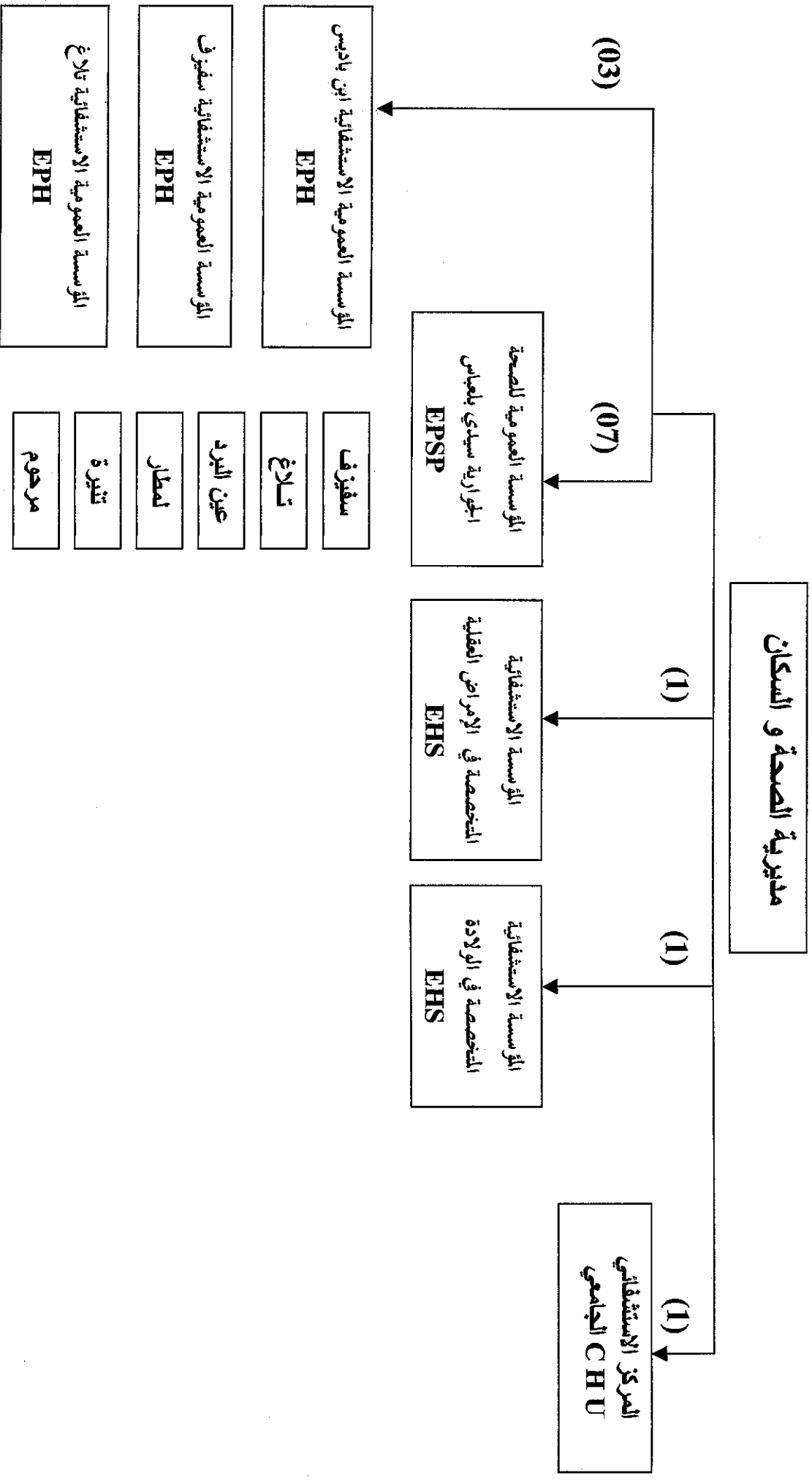
المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007		المرسوم رقم 97-466 المؤرخ في 19/12/1997	
الأعضاء المعينين	شركاء خارجيين	الأعضاء المعينين	شركاء خارجيين
<ul style="list-style-type: none"> - رئيس المجلس الطبي - ممثل عن المستخدمين الطبيين - ينتخبه نظراؤه. - ممثل عن الشبه الطبيين ينتخبه نظراؤه. - ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ممثل عن الوالي، رئيس. - ممثل عن الإدارة المالية. - ممثل عن التأمينات الاقتصادية. - ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي. - ممثل عن المجلس الشعبي البلدي لمقر المؤسسة. - ممثل عن المجلس الشعبي الولائي. - ممثل عن جمعيات مرتققي الصحة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ممثل عن الأطباء منتخب من طرف نظرائه. - ممثل عن الشبه الطبيين منتخب من طرف نظرائه. - ممثل عن المستخدمين منتخب عليه في جمعية عامة. 	<ul style="list-style-type: none"> - ممثل عن الوالي، رئيس. - ممثل عن الإدارة المالية. - ممثل عن التأمينات الاقتصادية. - ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي. - ممثل عن المجلس الشعبي البلدي لمقر المؤسسة. - ممثل عن المجلس الشعبي الولائي. - ممثل عن جمعيات المستعملين.
11 / 4	11 / 7	11 / 4	11 / 7

جدول . د

**التشكيلة الجديدة لهيئة المجلس الطبي
بالمؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية
(المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007)**

المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007		المرسوم رقم 97-466 المؤرخ في 19/12/1997	
الأعضاء المعينين	الأعضاء المنتخبين	الأعضاء المعينين	الأعضاء المنتخبين
<ul style="list-style-type: none"> - مسؤولي المصالح الطبية. - الصيدلي المسؤول عن الصيدلية. - جراح أسنان. - ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس المجلس الطبي و نائبه منتخبين من طرف المجلس الطبي. - 01 شبه طبي منتخب من طرف نظرائه في أعلى رتبة لسلك الشبه الطبيين. 	<ul style="list-style-type: none"> - طبيب مسؤول قطاع فرعي أو مسؤول مصلحة طبية. - الصيدلي مسؤول الصيدلية - جراح أسنان معين من طرف المدير. 	<ul style="list-style-type: none"> - رئيس مجلس طبي و نائبه منتخبين من طرف المجلس الطبي. - 01 شبه طبي منتخب من طرف نظرائه في أعلى رتبة لسلك الشبه الطبيين.
من 04 إلى 12	03	من 06 إلى 12	03

شكل رقم (12) بين التنظيم الهيكلي للتقسيم الإداري الجديد لولاية سيدي بهاس على ضوء تنظيم سنة 2007.



خلاصة عامة



خاتمة عامة :

لقد نشأت فكرة العمل و تطورت مع نشأة و تطور الإنسان، إلا أن نظرة هذا الأخير لهذه الفكرة قد أخذت عدة صور و أشكال عبر الحضارات من القديمة إلى الحديثة، مما أثر على قيمة الشغل و تقديرها. ضيقا و اتساعا، احتقارا و تقديسا.

لقد مرت تشريعات العمل و بالخصوص الوظيفة العمومية في الجزائر بعدة مراحل متميزة تبعا لما أحاط بها من معطيات و عوامل سياسية و اقتصادية و اجتماعية و إلى حين إصدار المنظومات التشريعية المرتبطة بالإصلاحات ابتداء من 1988 فإنه يمكن التمييز كما رأينا خلال الفصل الأول من هذه المذكرة عبر مسار و مراحل رئيسية نجملها في :

المرحلة الأولى : القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي 1971/1962 ، هذه الفترة تغطي المرحلة التي أعقبت استرجاع السيادة الوطنية و ما تخللها من إصدار نصوص سعت في مجملها إلى تجاوز مساوئ القانون الاستعماري الفرنسي إلى غاية صدور ميثاق و قانون التنظيم الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971.

في هذه المرحلة تميز الوضع بالتباين و الاختلاف المحسوس بين الأنظمة المطبقة على عمال مؤسسات القطاع العام من ترحال وظيفي و عدم استقرار مهني بالرغم من صدور القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي (أمرية 66-133 مؤرخة في 02 جوان 1966) و التي تضمنت مبادئ و أحكام عالم الشغل (الترسيم، الترقية، الحماية الاجتماعية، التقاعد...الخ)

المرحلة الثانية : مرحلة التسيير الاشتراكي .

أكدت هذه المرحلة ضرورة الاهتمام بالموظفين من حيث سن التشريعات و الأنظمة التي تكفل الرعاية و الحماية اللازمتين باعتبارهما وسيلة و غاية في عملية التنمية و هو ما يتجلى عبر الطرح الذي أورده التنظيم الاشتراكي سنة 1971 و الذي بمقتضاه أصبح العامل منتجا و مسيرا . وهو الطرح الذي تجاوز نظام الأجرة الذي لا ينسجم مع النظام الاشتراكي.

المرحلة الثالثة : القانون الأساسي العام للعامل 12-78 (S.G.T) صدر هذا القانون بتاريخ 05 أوت 1978 و الذي كان يهدف إلى وضع أسس و قواعد هامة يقوم عليها في محاولة لتوحيد العالم الأساسية من خلال النظام القانوني الذي يحكم جميع العاملين بغض النظر عن القطاع عام

أو خاص، مع سن قوانين أساسية نموذجية خاصة بكل قطاع على أن تقوم كلها على الأسس الواردة بالقانون الأساسي العام للعامل و تحدد بموجب مرسوم.

المرحلة الرابعة : قانون علاقات العمل (ما بعد 1990) و القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية (23 مارس 1985) و التي أعطت أهمية كبرى لمستخدمي المرافق العمومية من خلال الحق في المرتب بعد أداء الخدمة، الحق في الحماية الخاصة للموظف، الحق في التكوين و تحسين المستوى و الرسكلة (Recyclage)، الحق في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، الحق في الراحة و العطل القانونية، الحق في ممارسة الحق النقابي، الحق في ممارسة حق الإضراب.

و بالمقابل التأكيد على واجبات الموظف من خلال الالتزامات القانونية العامة :

واجب احترام التسلسل الرئاسي .

مبدأ المسؤولية.

عدم جمع الوظائف.

التزام السر المهني.

الخدمة المدنية.

و كذا الالتزامات الخاصة :

واجب التواضع.

واجب التحفظ .

واجب الحياد.

في سنة 1995 أدخل مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال وضع مخططات وفق إطار قانوني يؤشر عليه من قبل هيئات مفتشيات الوظيف العمومي عن طريق الرقابة اللاحقة لمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية .

في الفصل الثاني : تناولنا استقطاب الموارد البشرية في الوظيفة العمومية و تنميتها من خلال تحليل مناصب العمل و توصيفها و استغلالها و تنميتها. وقد أدرجنا في بحثنا القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر في 15 جوان 2006 و الذي يراد منه :

- 1- تكيف مهام الوظيف العمومي مع المستجدات الدولية و ضمان الانسجام الشامل لقطاع الوظيفة العمومية الذي يضم 43 قانون أساسي و 283 سلك مهني .
- 2- وحدة الوظيفة العمومية .
- 3- مبدأ التكافؤ بين الموظفين و مبدأ العصرية و الحداثة الذي يفرض التزود بالوسائل الحديثة و التكنولوجيا المتقدمة .
- 4- مبدأ مرونة القوانين من حيث المهام الموكلة لقانون الوظيف العمومي و التي نلخصها في :
الرقابة - التأشيرة على الملفات - الامتحانات و المسابقات - المنازعات - المعادلات الإدارية- مساعدة الإدارات و المؤسسات العمومية - تحسين تسيير الموارد البشرية - متابعة عمليات التوظيف - التفتيشات - المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية لمختلف القطاعات - الإعلام.
- 5- في الفصل التطبيقي، تناولت دراسة قطاع الصحة واكتفيت بمديرية الصحة و السكان و علاقتها بالمحيط الداخلي و الخارجي ضمن الخريطة الصحية الجديدة للمنظومة الصحية باعتبار الطبيعة المتغيرة لسياسة الدولة بخصوص البحث عن موارد جديدة للتمويل في ظل عجز إعانات الدولة في قطاع الخدمات بصفة عامة من جهة ، و من جهة أخرى الإرادة السياسية في إشراك جميع مرتفقي و متعاملي القطاع الصحي في تدعيم المنظومة الصحية. بطبيعة الحال لم نخض في التجربة الجديدة حول إلغاء نظام القطاعات الصحية و إنشاء بديل المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و ترك ذلك إلى غاية تطبيق هذا النظام الجديد المزمع تنفيذه مع بداية سنة 2008.

آفاق البحث :

إن الموظفين يمثلون العمود الفقري و حجر الزاوية لجهاز السياسة العمومية و قد عانوا تقهقرا شديدا بسبب خيارات شعبية فمنذ سنة 1985، سنة القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية إلى غاية سنة 2006 (سنة إعادة العمل بالقانون العام للتوظيف العمومي)، ظل الموظفون بدون قانون حيث سلكت مداخلهم منحنيات متذبذبة، بالإضافة إلى ذلك و طيلة سنوات التعديل الهيكلي، طبقت سياسة الأجور على وجه الخصوص باعتماد

العلاوات التي لا يدخل معظمها في حساب معاشات التقاعد و لا تأخذ بعين الاعتبار القدرة الشرائية .

لكل هذه الأسباب أصبح الوظيف العمومي الذي هو صورة للدولة كما سبق أن أسلفنا ذكره في الفصول السابقة عاجزا عن التوظيف النوعي، لأن ذوي الكفاءات أصبحوا يفضلون العمل في القطاع الاقتصادي الخاص أو المهجرة إلى الخارج. وضعية تبعث على القلق و يجب معالجتها ليس عن طريق قوانين الكبح التي تمنع التحاق الموظفين بالقطاعات الاقتصادية التي تستقطب العمالة و التوظيف عن طريق الدافعية و الحوافز، بواسطة لكن عن طريق مناهج الترغيب لا الترهيب.

في هذا الإطار نطرح الاقتراحات التالية التي أود أن تكون مواضيع لأبحاث مستقبلية.

1- دمج كل المكافآت التي تمنح حاليا للموظفين في رواتبهم بالطريقة التي تسمح بضمها في حساب معاشات التقاعد. فمن الأمور الشاذة التي لا يقاس عليها أن يتقاضى الموظف راتبا شهريا يتكون في جزئه الأكبر من العلاوات و المنح.

2- و ضع شبكة أجور جديدة على أساس مستويات التكوين التي تتطلبها الوظيفة المشغولة لأن الذي يحدث حاليا أن القيمة الاستدلالية للنفقات الدنيا من الموظفين تتقارب بشكل غير منطقي مع نفقات التأطير في ظل شبه انعدام للطبقة المتوسطة و طبقات أعوان التحكم.

و إذا كان من غير الممكن إعادة النظر في الحقوق المكتسبة فانه يجب إعادة العمل بسلم القيم على أن تكون أجور الأساتذة الجامعيين و الباحثين في قمة هرم الشبكة باعتبار أن هؤلاء يشكلون نخبة و صفوة المجتمع.

3- تقليص المهوة مرحليا ما بين أجور الوظيف العمومي و أجور القطاع الاقتصادي عند التساوي في مستوى التأهيل و ذلك من أجل التناسق في سوق العمل و الأجور في البلاد، و تجسيد هذا التحويل بصفة مرحلية و تدريجية سيخفف من نفقات ميزانية الدولة. فليس من المعقول أن الطبيب على سبيل المثال في نفس المؤهلات العلمية يتقاضى في المستشفى العمومي ما لا يتقاضاه في شركة سونلغاز و في شركة سونطراك أو حتى في القطاع شبه العمومي كهيئات الضمان الاجتماعي، وهي مؤسسات اقتصادية و خدماتية عمومية، من المفروض أن يكون نفس التعويض لنفس الأعباء!. إن هذه الفروقات تعتبر في نظرنا غير عادلة (INJUSTE) و هذه الحالة صالحة لكل عون تابع للوظيف العمومي.

- 4- منح تعويض معتبر على المنطقة الوعرة التي ينقصها التأطير، و لكي تحافظ على مغزاهما و هدفها يجب منحها مقابل النشاط في المنطقة المحددة لا غير.
- 5- إحداث حضيرة للسكن الوظيفي خاصة بكل قطاع لتسهيل حركة المستخدمين على أن تكون غير قابلة للتنازل و أن تدفع الجهات المستخدمة مبلغ الإيجار الخاص بهذه السكنات و ذلك قصد إعادة الاعتبار للخدمة العمومية و من ورائها هيبية الموظف العمومي ومكانته و كرامته.
- 6- تشجيع حصول الموظفين على سكنات بواسطة منح قروض ميسرة و ملائمة مثلما هو معمول به في كثير من الدول و تكفل الدولة بفوائد القرض أو بدعم تكلفة السكن عن طريق الخدمات الاجتماعية و ذلك قبل تقاعد الموظف.
- وأنا أحتج بحني هذا أثارت انتباهي هذه المواضيع التي ترتبط بالاستثمار الاجتماعي في العنصر الذي لا ينضب ألا و هو الإنسان و الذي ما هو في المقدمة أو المحصلة إلا الموظف أو العامل ضمن قوى إنتاج الثروة.

والله ولي التوفيق

ملاحق



الملحق رقم 01

نموذج مخطط التسيير التقديري
للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري.

المؤسسة:

القائمة التقديرية للإحالة على التقاعد لسنة :

جدول رقم 06:

ملاحظة	التاريخ التقديري للامجاب	سلك أو رتبة	الإسم و اللقب
			المجموع

المؤسسة:

بطاقة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين لسنة :

جدول رقم 13

الملاحظات	التوظيف التام	عدد المناصب المفتوحة	المنصب/الرتب
			المجموع

الملحق رقم 02

نموذج القائمة الإسمية

الملحق رقم 03

نموذج حصيلة التشغيل

حصيلة الشغل لسنة 2007

وثيقة التقدير : م، إ، ع

التسمية : القطاع الصحي ابن باديس

نوع الإدارة :

	الإدارات المركزية للدولة
	الهيئات الوطنية
	المصالح غير المركزية
	م، إ، ع الوطنية
	م، إ، ع المحلية
	الجماعات المحلية

الوزارة الوصية : وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

الولاية :

مرسوم الإنشاء (2) : رقم / : التاريخ / : رقم الجريدة الرسمية : /

العنوان :

الهاتف : الفاكس

إسم - نوع و رقم الهاتف للمسير الذي ملأ الجدول :

* السيد :

جدول ملخص

المستخدمين إلى 2007/12/31		إستعمال المناصب المالية			التعداد الحقيقي	التعداد المالي	مستوى التأهيل
المتقاعدون الذين يزاولون عملهم	حالات خاصة	مؤقتين	متعاقدين	مرسمين	عند 2007/12/31	عند 2007/01/01	
							التأطير
							التحكم
							التنفيذ

المدير

المديرية العامة للطب العمومي
1- وضعية التعاقد و المناصب المالية

القطاع الصحي (الوسسة المبية) -1 مستخدمي الأطر (وظيفة عليا + منصب عالي + صنف من 15 فما فوق)

مهم النساء (10)	المجموع (9)	فترات السن (8)					الاعداد اقليمي في (7)	المنصب المالية المبرجة في 2007/01/01 (6)	الطبية القابلية (5)	الصفوف/ القسم (4)	تسمية الوظيفة (وظيفة عليا منصب عالي رتبة)	نوع الوظيفة (2)	الاقانون الأساسي (1)
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 51 إلى 55 سنة	من 56 إلى 60 سنة و أكثر							
								01	02/20	مدير	01	45	
								01	04/18	نائب مدير	03	45	
								01	03/17	رؤساء المكاتب	02	45	
								01	1000	طبيب أخصائي رئيس وحدة	02	45	
								01	05/19	جراح أسنان منسق	01	45	
								01	01/20	طبيب مسؤول عن الوحدات القاعدية	01	45	
								01	05/20	طبيب منسق	01	45	
								01	05/15	شبه طبي مراقب رئيس مصلحة الطب	01	45	
								01	03/15	شبه طبي مراقب (رئيس ورشة)	02	45	
								1	04/14	شبه طبي رئيس فرقة	02		
								01	01/19	طبيب عام	01	38	
								01	01/18	جراح أسنان عام	01	38	
								01	01/15	عون طبي في التخدير و الإحساس رئيسي	01	12	
								01	01/16	مهندس دولة في المخبر و الصيالة	02	13	
								01	01/15	شبه طبي رئيسي	01	30	
								01	01/15	أخصائي في علم النفس العيادي	01	33	
								01	01/15	قابلة ممتازة	01	34	
								01	01/15	متصرف اداري	01	13	
								01	20	طبيب أخصائي	01	38	
								01	03/16	منسق النشاطات اللثوية الطبية	02	45	
								01	01/17	متصرف اداري رئيسي	01	13	
										المجموع الجزئي			

1- وضعية التعاقد و المناصب المالية
ج - مستخدمى التوظيف (صنفه 10 و أقل)

المديرية العامة للوظف العمومي
القطاع الصحي (المؤسسة المعنية)
حصيلة الشغل 2007

مهم البناء (10)	الاجموع (9)	توزيع السن (8)					العداد المطبق في 2007/12/31 (7)	الناصب المالية المبرجة في 2007/01/01 (6)	الطبيعة القانونية العلاقة العمل (5)	المنصف / القسم (4)	تسمية الوظيفة (وظيفة عليا، منصب عالي، رتبة)	نوع الوظيفة (2)	الاقنون الأساسي (1)
		من 60 سنة و أكثر	من 56 إلى 59 سنة	من 51 إلى 55 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة							
								1	01/10	مساعد شبه طبي	01	30	
								1	01/10	عون إداري	01	13	
								1	01/10	عون مكتب	01	13	
								1	01/08	عون الرقن	01	13	
								1	02/09	كتابة الرقن	01	13	
								1	01/10	مساعد محاسب	01	13	
								1	01/10	عون تقني في الإعلام الأبي	01	13	
								1	01/10	سائق سيارة الصنف 01	01	37	
								1	01/09	سائق سيارة الصنف 02	01	37	
								1	01/10	عامل مهني الصنف 01	01	37	
								1		عامل مهني الصنف 02	01	37	
								1		عامل مهني الصنف 03	01	37	
								2	03/08	أعوان الأمن و الوقاية	01	37	
								3		العمال المؤقتين	01	37	
										الاجموع الجزئي			
										الاجموع العام			

حصيلة الشغل 2007

مهم النساء (8)	الجموع (7)	مراحل السن (6)						طبية احالة الطامة (5)	الصفوف/ القسام (4)	تسمية الوظيفة (وظيفة عليا، منصب عالي، رتبة)	نوع الوظيفة (2)	القانون الأساسي (1)
		60 سنة و أكثر	من 56 إلى 59 سنة	من 51 إلى 55 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة					
							03	01/19	أطباء عامون	01	38	
							01	01/19	أطباء عامون	01	38	
							02	01/19	أطباء عامون	01	38	
							02	01/14	مرضى حاصل على شهادة دولية	01	30	
							01	01/14	مرضى حاصل على شهادة دولية	01	30	
							02	01/13	مرضى مؤهل	01	30	
							03	01/13	مرضى مؤهل	01	30	
							01	01/13	مرضى مؤهل	01	30	
							02	01/14	قبيلة	01	34	
							01	02/06	عامل مهني الصف 03	01	37	
									الجموع			

الملحق رقم 04

إشهار مسابقات التوظيف عن طريق الانترنت

تعلیمة رقم 03 مؤرخة في 09 ماي 2007

مراسلة رسمية للمديرية العامة
للتوظيف العمومي رقم 1636/07
مؤرخة في 19 أوت 2007
تتضمن تنقيط المترشحين للوظيفة العامة عن
طريق التوظيف المباشر و المسابقة على
أساس الشهادة.

9425

061967 DGFP DZ

COBCC

*مستعمل : رسمي الجرائد في 19 أوت 2007 رقم 07/1636

*المرسل : الأمانة العامة للحكومة
*المديونية العامة للوظيفة العمومية*المرسل اليه :
*-----
*المرسل اليه :
*-----DEST: MADAME ET MESSIEURS
LES CHEFS D'INSPECTION
DE LA FONCTION PUBLIQUES DES (48/W)MESDAMES ET MESSIEURS LES RESPONSABLES
CHARGES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DES INSTITUTIONS ET ADMINISTRATIONS PUBLIQUES*OBJET: NOTATION DES CRITERES DE SELECTION DES CANDIDATS
*-----: AUX CONCOURS SUR TITRE ET RECRUTEMENTS SUR TITRE.*R E F: CIRCULAIRE N. 15 DU 29 AVRIL 2006 RELATIVE A LA NOTATION
*-----: DES CRITERES DE SELECTION DES CANDIDATS AUX CONCOURS
* SUR TITRE ET RECRUTEMENTS SUR TITRE.

*TEXTE: N. 08/DGFP/5P/07.

*MAIS LE SOUCI D'ASSURER UNE PLUS GRANDE TRANSPARENCE DANS LE
*REPOULEMENT DES CONCOURS SUR TITRE ET RECRUTEMENTS SUR TITRE,
*M'AI L'HONNEUR DE VOUS FAIRE CONNAITRE QUE LA NOTATION DES DOSSIERS
*DE CANDIDATURE S'EFFECTUE SELON LES CRITERES DE SELECTION SUIVANTS:*1- ADEQUATION DU PROFIL DU CANDIDAT AVEC LES EXIGENCES DU CORPS
* OU DU GRADE POSTULE : 0 A 5 POINTS.*LE NIVEAU DE QUALIFICATION TEL QU'ATTESTE PAR LES TITRES ET DIPLOMES
*EXIGES PAR LES STATUTS PARTICULIERS REGISSANT LE GRADE POSTULE,
*CONSTITUE UN CRITERE MAJEUR DANS LA PROCEDURE DE SELECTION DES
*CANDIDATS STOP*A CET EGARD, LA NOTATION DES TITRES ET DIPLOMES S'EFFECTUE
*EN FONCTION DE LA MOYENNE GENERALE DE FIN DE CURSUS .*IL Y A LIEU DE PRECISER QUE PAR "MOYENNE GENERALE DE FIN DU
*CURSUS", IL EST ENTENDU LA MOYENNE OBTENUE PAR LE CANDIDAT DURANT
*L'ANNEE DE FIN DE CYCLE D'ETUDES OU DE FORMATION SUR LA BASE DES
*RELEVES DE NOTES.*LA NOTATION DU CRITERE EN QUESTION S'EFFECTUE SELON LES PARAMETRES
*SUIVANTS:*1 UN (1) POINT POUR LE CANDIDAT AYANT OBTENU UNE MOYENNE EGALE
* A 10/20 ET INFERIEURE A 11/20,*2 DEUX (2) POINTS POUR LE CANDIDAT AYANT OBTENU UNE MOYENNE EGALE
* A 11/20 ET INFERIEURE A 12/20,*3 TROIS (3) POINTS POUR LE CANDIDAT AYANT OBTENU UNE MOYENNE EGALE
* A 12/20 ET INFERIEURE A 13/20,*4 QUATRE (4) POINTS POUR LE CANDIDAT AYANT OBTENU UNE MOYENNE EGALE
* A 13/20 ET INFERIEURE A 14/20,*5 CINQ (5) POINTS POUR LE CANDIDAT AYANT OBTENU UNE MOYENNE EGALE
* SUPERIEURE A 14/20 STOP

01 Le 19/08/08 2230 / 212
 0177

SUITE TO DGFP 1636

*2- TOUTE FORMATION COMPLEMENTAIRE AU DIPLOME EXIGE DANS LA MEME SPECIALITE: 0 A 4 POINTS STOP

*TOUTE FORMATION COMPLEMENTAIRE ACCOMPLIE PAR LE CANDIDAT DANS UNE SPECIALITE EN RAPPORT AVEC LES MISSIONS INHERENTES AU GRADE POSTULE EST NOTEE SUR QUATRE (4) POINTS, A RAISON D'UN POINT PAR SEMESTRE D'ETUDES OU DE FORMATION ACCOMPLIE STOP

*LES CYCLES DE FORMATIONS SANCTIONNES PAR UN TITRE OU DIPLOME PERMETTANT L'ACCES A UN GRADE SUPERIEUR AU GRADE POSTULE NE SONT PAS PRIS EN CONSIDERATION STOP

*3- TRAVAUX OU ETUDES REALISES PAR LE CANDIDAT DANS SA SPECIALITE: 0 A 2 POINTS STOP

*LA PUBLICATION D'OUVRAGES OU BIEN D'ARTICLES (TRAVAUX DE RECHERCHE, ETUDES...) DANS UNE REVUE SPECIALISEE NATIONALE OU ETRANGERE EST NOTEE COMME SUIV: *

*- DEUX (2) POINTS POUR LA PUBLICATION D'OUVRAGES,
*- UN (1) POINT POUR LA PUBLICATION D'ARTICLES STOP

*4- EXPERIENCE PROFESSIONNELLE ACQUISE PAR LE CANDIDAT DANS LE MEME GRADE OU DANS UN GRADE OU EMPLOI EQUIVALENT : 0 A 5 POINTS STOP

*LES MODALITES DE NOTATION DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE CUMULEE PAR LE CANDIDAT A UN CONCOURS SUR TITRE OU UN RECRUTEMENT SUR TITRE SONT FIXEES PAR LA CIRCULAIRE N.198 DU 03 AOUT 2003 COMPLETANT LA CIRCULAIRE N. 264 DU 26 MAI 2001 RELATIVE A L'APPLICATION DE CERTAINES DISPOSITIONS DU DECRET EXECUTIF N.95-293 DU 30 SEPTEMBRE 1995, RELATIF AUX MODALITES D'ORGANISATION DES CONCOURS, EXAMENS ET TESTS PROFESSIONNELS AU SEIN DES INSTITUTIONS ET ADMINISTRATIONS PUBLIQUES STOP

*TOUTEFOIS IL Y A LIEU DE PRECISER QUE LE CALCUL DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE ACCOMPLIE AU TITRE DU CONTRAT DE PREEMPLOI EST D'UN (1) POINT PAR ANNEE SANS QUE LE TOTAL N'EXCEDE DEUX (2) POINTS STOP

*PAR AILLEURS, LA NOTATION DE L'EXPERIENCE PROFESSIONNELLE AU TITRE DES PERIODES DE TRAVAIL ACCOMPLIES DANS LE SECTEUR DE L'EDUCATION NATIONALE EN QUALITE D'ENSEIGNANT SUPPLEANT, DANS LES CONDITIONS PREVUES PAR L'INSTRUCTION INTERMINISTERIELLE N.09 DU 19 JUILLET 2005 RELATIVE AUX MODALITES DE RECRUTEMENT DES PERSONNELS ENSEIGNANTS A TITRE DE SUPPLEANTS, EST D'UN (1) POINT PAR ANNEE SCOLAIRE COMPLETE ET CE, DANS LA LIMITE DE CINQ (5) POINTS STOP

* LES PERIODES INFERIEURES A UN TRIMESTRE NE SONT PAS PRISES EN CONSIDERATION STOP

*5- ENTRETIEN AVEC LE JURY DE SELECTION: 0 A 2 POINTS STOP

* L'ENTRETIEN DU CANDIDAT AVEC LE JURY DE SELECTION DONNE LIEU A UNE NOTE CHIFFREE DE 0 A 2 POINTS STOP

* L'ABSENCE DU CANDIDAT A L'ENTRETIEN EST ELIMINATOIRE STOP

*LES ARRETES OU DECISIONS D'OUVERTURE DES CONCOURS SUR TITRE ET RECRUTEMENTS SUR TITRE DOIVENT PRECISER L'INTITULE DES TITRES, DIPLOMES ET SPECIALITES REQUIS POUR L'ACCES AU GRADE POSTULE STOP

*LES TERMES DE LA CIRCULAIRE N.15 DU 29 AVRIL 2006 SUSVISEE SONT ABROGES STOP

*AU REGARD DE CE QUI PRECEDE, JE VOUS DEMANDE DE VEILLER A LA STRICTE APPLICATION DE LA PRESENTE CIRCULAIRE STOP

المدير العام
الموظفة العمومية
2 - خرنيسي
مكتب و انتخب

الملحق رقم 05

النظام التعاقدى فى قطاع الصحة العمومية.

LA CONTRACTUALISATION EN QUELQUES MOTS

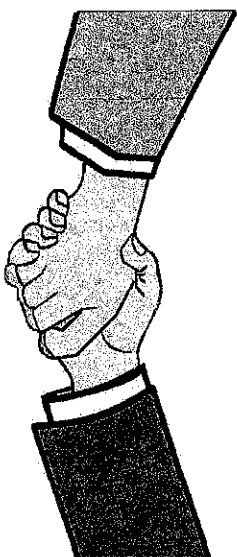
- Réhabilitation et réorganisation des bureaux des entrées: source principale du système d'information et d'évaluation périodique des activités de soins (Instruction N°03 du 07.12.2000).
- Installation du groupe chargé de l'élaboration des modalités de mise en œuvre de la contractualisation des relations entre établissements publics de santé, Organismes de sécurité sociale et directions de l'action sociale des wilayas, le 16 Mars 2002.
- Une première phase de mise en œuvre de la contractualisation par une opération de simulation de facturation a été engagée dans dix établissements publics de santé en date du 14 Janvier 2003(Instruction interministérielle du 14 Janvier 2003)
- Création d'un comité interministériel de suivi et d'évaluation et de comités intersectoriels dans les wilayas concernées, auxquels ont été intégrées les Directions de l'Action Sociale en raison de la nécessité de l'identification des démunis non assurés sociaux en vue de leur prise en charge (Décision interministérielle du 14 Janvier 2003)
- L'opération de délivrance des cartes de démunis a été entamée en Mai 2003
- Généralisation du dispositif de contractualisation à l'ensemble des établissements de santé (Circulaire N°09 du 15 Avril 2004)
- Mise en œuvre des dispositions du décret exécutif N° 04-101 du 1er Avril 2004 à compter du 1er Janvier 2005.

**La contractualisation n'exclue pas
la gratuité des soins, par contre
elle améliore la qualité des
prestations**

REPUBLIQUE ALGERIENNE
DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Wilaya de Sidi Bel Abbès Direction
de la Santé de la Population et de la
Réforme Hospitalière

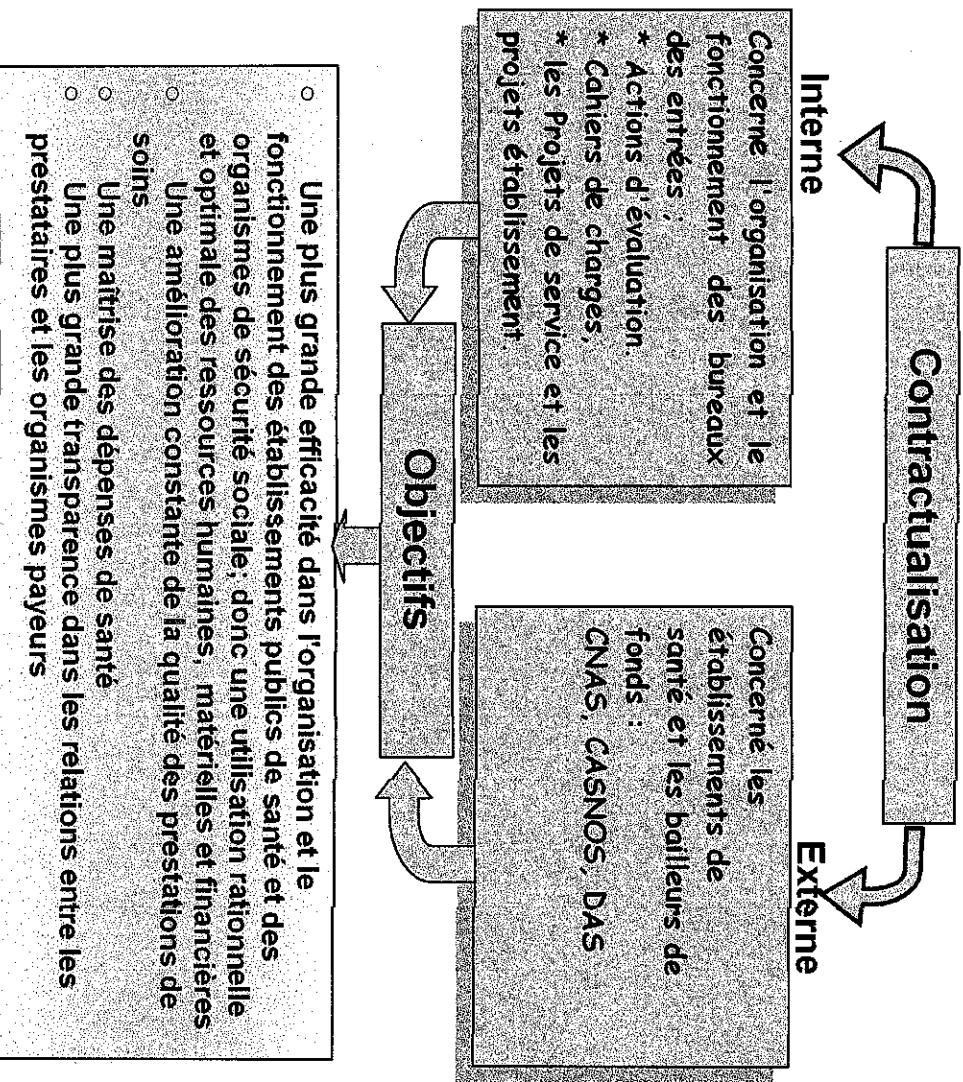
**CONTRACTUALISATION DES
RELATIONS ENTRE
ETABLISSEMENTS DE SANTE,
ORGANISMES DE SECURITE
SOCIALE ET LES DIRECTIONS DE
L'ACTION SOCIALE**



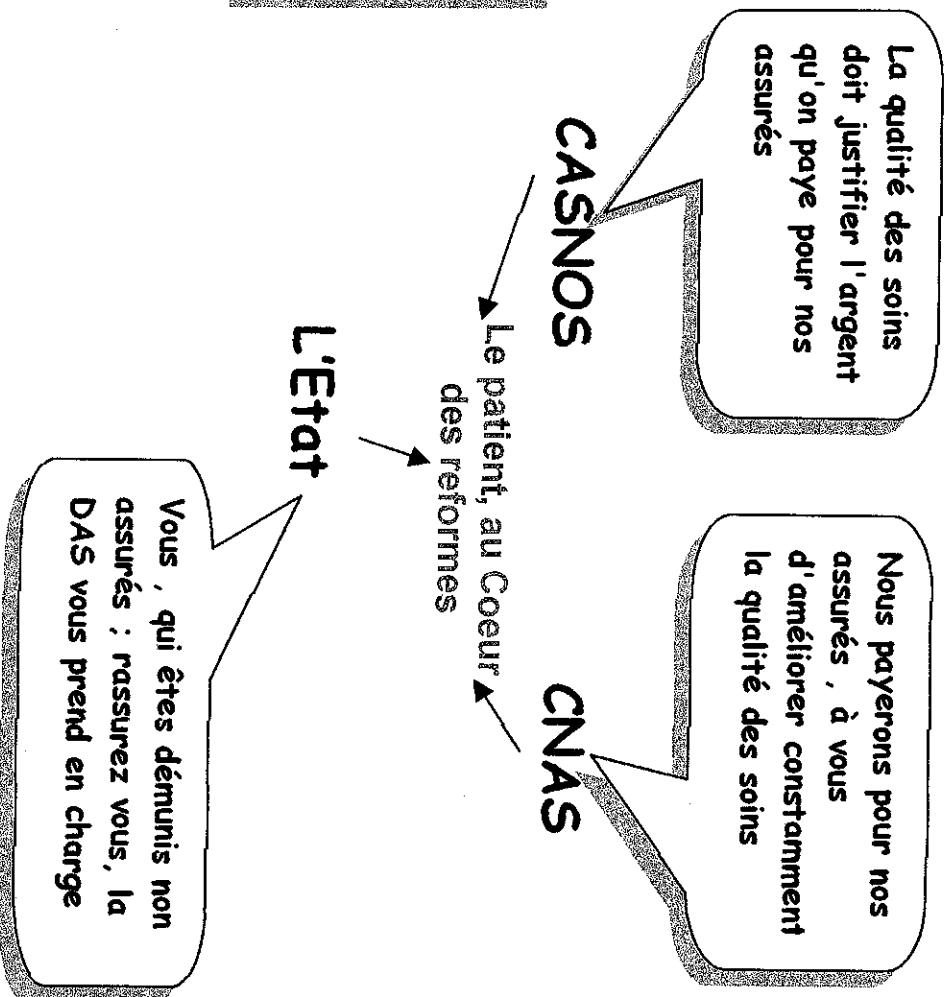
"La contractualisation est une version modernisée
de la gratuité des soins"

CONTRACTUALISATION

Les contributions des Organismes de sécurité sociale aux budgets des établissements de santé doivent être mises en œuvre sur la base de rapports contractuels et les dépenses de prévention, de formation, de recherche médicale et des soins prodigués aux démunis non assurés sociaux sont à la charge du budget de l'Etat.



التعاقد بين المؤسسات الصحية والهيئات
التأمينية الاجتماعية
LA CONTRACTUALISATION LIEES
ETABLISSEMENTS
DE SANTE A LA CNAS, LA CASNOS ET LA DAS



التعاقد هو تأكيد للطالب المجاني، بضمان العمل والتضامن

"La contractualisation affirme la gratuité avec équité et solidarité"

الملحق رقم 06

يتضمن قائمة المؤسسات الصحية تحت وصاية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

جدول رقم (01) يبين المراكز الصحية الاستشفائية (CHU) و عددها 13

MINISTERE DE LA SANTE , DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

ANNUAIRE DES ETABLISSEMENTS DE SANTE

CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRES

DENOMINATION	SIEGE	TELEPHONE
Chu mustapha	hopital mustapha	N° 021-23-55-55
Chu ben messous	hôpital de benimessous	N° 021-93-11-90
CHU Hussein Day	hopital parnet	N° 021-4956-56
CHU Constantine	hopital de ben badis	N° 031-64-16-07
CHU Oran	hopital d'oran	N°041-41-22-38/39/40
CHU Annaba	hospital ibn rochd	N°038-83-56-30/33
CHU Blida	Hôpital Frantz fanon	N° 025-41-29-31/83
CHU Tizi ouzou	Hôpital Nedir Mohamed	N° 026-21-13-16
CHU Batna	Hôpital de Batna	N° 033-86-00-00
CHU Sétif	Hôpital de Sétif	N°036-91-30-01 91-03-16
CHU Sidi Bel Abbés	Hôpital de Sidi Bel Abbés	N° 048-54-49-92
CHU Tlemcen	Hôpital de Tlemcen	N° 043-27-12-32
CHU Bab El Oued	Hopital de Bab El Oued	N° 021-96-06-06/07/08

جدول رقم (02) يبين المؤسسات الاستشفائية المتخصصة (EHS) و عددها 32

MINISTRE DE LA SANTE , DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE
ANNUAIRE DES ETABLISSEMENTS DE SANTE
ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS SPECIALISES

SPECIALITE	DENOMINATION	TELEPHONE	FAX	WILYA
Uro-nephrologie	Clinique Daksi	031-61-27-50		Constantine
Médecine de sport et cardio-vasculaire	<u>Hôpital des maladies Cardio</u>	021- 93-90-68		Alger
Pédiatrie	<u>Hôpital pour enfant Canastel</u>	041- 43-31-29		Oran
Cardiologie et chirurgie cardiaque	<u>Clinique El Riadh</u>	031-61-29-50		Constantine
	<u>Clinique Abderrahmani Mohamed</u>	021- 54-26-79		Alger
Gynécologie obstétrique et pédiatrie	<u>HOPITAL ELBOUNI</u>	038- 52-21-78		Annaba
Urgence médico-chirurgicales	<u>HÔPITAL DES URGENCE MEDICO-CHIRURGICALES SALIM S'MIRLI</u>	021- 82-10-50/51		Alger
Brûlés et chirurgie réparatrice	<u>Clinique centrale des brûlés</u>			Alger
Appareil locomoteur	<u>Hôpital de Ben -Aknoun</u>			Alger
Appareil locomoteur	<u>Hôpital de Douéra</u>			Alger
Psychiatrie	Hôpital psychiatrique	046- 42-14-67		Tiaret
	Hôpital psychiatrique fernane hanafi	026- 22-51-23		Tizi ouzou
	Hôpital drid hocine	021- 23-41-59 23-32-35		Alger
	Hôpital psychiatrique	036- 94-11-72/73/96	036-94-13-12	Sétif
	Hôpital psychiatrique	038- 79-00-75		Skikda
	Hôpital psychiatrique Errazi	038- 84-97-51		Annaba
	Hôpital psychiatrique	031- 52-05-86/87	031-52-25-85	Mila
	Hôpital psychiatrique mahoud bouycebci			Alger
	Hôpital psychiatrique sidi chahmi	041- 49-47-05		Oran
	Hôpital psychiatrique djebel ouahch	031- 61-01-31		Constantine
NEURO-CHIRURGIE	Hôpital neuro-chirurgical Ali Ait-Idir			Alger
Maladies infectieuses	<u>Hôpital docteur El hadi Flici</u>	021- 96-48-97		Alger
Cancérologie	Centre pierre et marie curie	021- 23-66-66		Alger
	Centre anti-cancereux	025- 41-64-35		Blida
	Centre anti- cancreux pédiatrique E. Abdelkader	041- 31-17-11		Oran

	Hôpital de rééducation réadapt. fonctionnelle	045- 86-77-19		Mascara
	Hôpital de rééducation réadapt. fonctionnelle	021- 55-01-10		ALGER
<u>Rééducation fonctionnelle</u>	Hôpital de rééducation réadapt. fonctionnelle	021- 32-70-33/52/55		ALGER
	Hôpital de rééducation réadapt. fonctionnelle	038- 87-42-21/07		Annaba
	Hôpital de rééducation réadapt. fonctionnelle	036- 95-03-19/20		Sétif
Ophtalmologie	Clinique d'ophtalmologie d'Oran	041- 41-30-29		Oran
<u>Gynécologie</u> <u>Obstétrique</u> <u>Pédiatrie</u> <u>Chirurgie Pédiatrique</u>	EHS Sidi Mbrouk	031- 62-26-59		

جدول يبين المرافق الصحية العمومية تحت وصاية وزارة الصحة
و السكان و إصلاح المستشفيات .

MINISTERE DE LA SANTE , DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE
ANNUAIRE DES ETABLISSEMENTS DELOCALISES.

<p>ANDS Agence NATIONALE DE DOCUMENTATION DE LA SANTE 1, Rue Mohamed Belaredj BP 605 ELMADANIA Alger Tel : = 213 (0) 21- 27-77-71/ 21-27-78-48 Fax : + 213 (0) 21- 27-85-19 E-Mail : webmaster@sante.dz</p>
<p>ANS Agence Nationale du Sang 15, Route du Kaddous BP 59, Tixeraine 16332 Alger Tel : +213 (0) 21-55-03-70 Fax : +213 (0) 21- 55-03-66 e-mail : ans@ sante.dz</p>
<p>C NT Centre National de toxicologie CHU Bab El Oued Tel : + 213 (0) 21-96-32-56 Fax : + 213 (0) 21-97-00-58 E-mail : cnt@ sante.dz</p>
<p>ENSP Ecole Nationale de santé publique El marsa Alger Tel : + 213 (0) 21-86-12-69/21-86-21-37 Fax : + 213 (0) 21- 86-25-69 E-mail : ensp@sante.dz</p>
<p>INPFP Ecole Nationale Pédagogie de la formation paramédicale 82, Rue Fernane hanafi (Ex Chemin Vauban) Hussein Dey ALGER Tel : +213 (0)21- 49-63-17 Fax : +213 (0)21- 49-63-18 E-mai : inpfp96@sante.dz</p>
<p>INSP Institut National de santé publique 4, Chemin El Bakr El-Biar 16030 Alger Tel : +213 (0)21- 91-20-21 – Fax : +213 (0) 21-91-27-37 Email : insp@santé .dz</p>
<p>IPA Institut pasteur d'Algérie 1 Rue du Docteur Laveran, Hama, Alger Tel : +213 (0)21- 67-23-44 – Fax : +213 (0)21- 67-25-03 Email : ipa@sante .dz</p>
<p>LNCPP Laboratoire National de contrôle des produits pharmaceutiques Clinique Ahmed Aroua, Rond point Sidi Yahia Hydra Alger Tel : +213 (0) 21- 48-18-89</p>
<p>PCH Pharmacie Centrale des Hôpitaux 11, Route de Wilaya BP 354 Tel : +213 (0) 21- 50-83-30 – Fax : 213 (0) 21- 50-50-70 E-mail : pch@sante.dz</p>

الملحق رقم 07

يتضمن السجلات الواجب مسكها
من قبل مستخدمي الإدارة الصحية.

قائمة السجلات الواجب مسكها من طرف القطاعات الصحية

1- المديرية

الرمز	عنوان و طبيعة الدعائم حسب المديريات الفرعية
	هل يوجد ؟
	المديرية.
1	سجل البريد الصادر
2	سجل البريد الوارد
3	سجل عام للأملاك
4	سجل العقود الإدارية
5	سجل مداوات المجلس الإداري
6	سجل تسجيل محاضر المجلس الطبي
7	سجل تسجيل محاضر اللجان المجالس الأخرى (المناوبة، الإستعجالات، ... إلخ).
8	سجل التفتيش
9	سجل الشكاوي
10	سجل ساعي البريد.

2- المديرية الفرعية الإدارية و الوسائل.

الرمز	عنوان و طبيعة الدعائم حسب المديريات الفرعية
	أ- تسيير الموارد البشرية
1	سجل حركة المستخدمين
2	سجل طلبات العمل
3	سجل العطل بمختلف أنواعها
4	سجل العطل المرضية
5	الدفتر الطبي الشخصي
6	جدول تعداد المستخدمين نظري و تطبي حسب المصالح، الوحدات، مرسم، مرسم، متربص و مؤقت.
7	الوضعية التنبئية للتوظيف (بعدة و متوسطة المدى).
8	الملفات الإدارية (واثق قانونية ... إلخ).
	حركة المستخدمين
9	تنظيم وسائل و أجهزة العمل.
10	طريقة الانضباط و الحركة.
11	بطاقة شخصية لحركة العامل.
12	الوضعية التنبئية للترقية.
13	بطاقة شخصية للترقية
14	وضعية و مخطط الترقية السبئية
15	بطاقة التقييم و المروددية
16	التغيبات
17	مخطط تسيير الموارد البشرية
18	سجل الغيابات المرخصة و غير المرخصة و الإعدارات
19	بطاقة إشارية للغيابات و احترام مواقيت العمل
20	دفتر الملاحظات

التكوين	
مخطط توقعي لحاجيات التكوين	21
برنامج التكوين	22
الإتمادات المفتوحة	23
الهيكل المناسبة لذلك	24
ب- تسيير الموارد المالية	
الدفتري اليومي للحوالات	25
دفتري الإيرادات حسب عناوين الميزانية	26
دفتري الأمر بالتحويل	27
دفتري شهادات الإلغاء	28
الوضعية التوقعية للميزانية	29
دفتري الملاحظات	30
الوضعية المالية الشهرية - وضعية المستخدمين	31
بطاقة المحاسبة اليومية، الشهرية و السنوية	32
بطاقة المحاسبة للأشغال	33
بطاقة المحاسبة لصيانة الأجهزة الطبية	34
وضعية الهيكل مع التقييم المالي	35
تنفيذ الميزانية	
متابعة استهلاك الإتمادات (كراس المحاسبة الشهري حسب عناوين الميزانية)	36
دفتري الملاحظة و المتابعة مع قابض الضرائب (موقوفة شهريا)	37
كشف باقي الدفع (موقوف شهريا)	38
سجل تقييم الهبات و الوصايا	39
المحاسبة و الصرف	40
دفتري سندات الطلب	41
دفتري اقتطاع الدفع	42
سجل ارسال الحوالات	43

3- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية، الهياكل و التجهيزات

الرمز	عنوان و طبيعة الدعائم حسب المديرية الفرعية
	- نيابة مديرية المصالح الاقتصادية، الهياكل و التجهيزات.
1	سجل التزامات المصاريف
2	السجل اليومي العام (تسيير الموارد)
3	سجل الدفتري الكبير
4	السجل اليومي للاستقبال (تسيير المخازن)
5	الجدول الشهري للدخول و الخروج (كشف حسابات الدفتري الكبير)
6	سجل الجرد
7	السجل الجزئي للجرد
8	قسمة دفع الفحوصات
9	سجل صيانة الأجهزة
10	دفتري الورشة
11	دفتري صيانة السيارات
12	سجل المغسلة

حساب تسيير الموارد	13
محاسبة المقتصد	
بطاقة تقييم الحاجيات	14
بطاقة تقييم الإستهلاك	15
مخطط التمويل	16
بطاقة الممولين	17
بطاقة المواد	18
سند الإستلام	19
السجل اليومي للإستلام	20
سجل لجنة الإستلام	21
بطاقة التخزين	22
سند تمويل المصالح	23
دفتر المراقبة و ملاحظة وسائل التخزين	24
سجل السندات	25
المطبخ	
وضعية الحاجيات	26
تعداد المرضى المستشفين مؤشرة من طرف المقتصد	27
كشف الوجبات الغذائية و توقعات الطلب	28
محاسبة المخروجات	29
سجل خروج و دخول المواد الغذائية	30
مغسلة	31
بطاقة طلب المصالح	32
بطاقة المخزون داخل المصالح (جمع و فرز)	33
جرد الملابس و الأفرشة	34
جرد حالة الأفرشة و الأسرة	35
حضيرة السيارات	
سجل ترقيم السيارات	36
دفتر فردي للسيارات	37
بطاقة صيانة السيارات	38
سجل استهلاك المحروقات	39
الورشات	
برنامج الأشغال و صيانة الأجهزة	40
دفتر الأشغال لكل ورشة	41
الممتلكات و المنشآت	
سجل الممتلكات	42
المخطط المعماري	43
مسك الملفات الفردية و بطاقة الصيانة لكل منشأة	44
حضيرة السكنات	
سجل حالة حضيرة السكنات (الطبيعة القانونية للممتلكات)	45
سجل العقود (التعيين و التنازل)	46
التجهيزات	
السجل الفرعي لجرد الأجهزة و العتاد و اللوازم حسب كل موضع (المستهلكة و غير المستهلكة)	47
مدونة خاصة بكل وحدة (نظري - تطبيقي)	48

49	بطاقة تسيير و صيانة لكل جهاز أو عتاد
50	برنامج الصيانة
51	سجل التصليح
52	السجل اليومي للمداخل (تصليح)
53	كشف المعلومات و مع وصل استلام و سند التصليح (في حالة عطب)
54	بطاقة صرف خاصة بالصيانة (شهرية)

3- المديرية الفرعية للمصالح الصحية

الرمز	عنوان و طبيعة الدعائم حسب المديريات الفرعية
	* نيابة مديرية المصالح الصحية
1	سجل الدخول اليومي
2	سجل ترقيم المرضى
3	سجل الحركات اليومية للمرضى
4	سجل المرضى المعنيين بالدفع
5	سجل المرضى غير المنيين بالدفع
6	سجل تحويلات المرضى
7	سجل المواليد
8	سجل الوفايات
9	سجل وضع الجثث
10	سجل المناوبة
11	سجل الحالات المرضية الإستشفائية
12	سجل عمليات التوليد
13	سجل التلقيح
14	سجل المهام و التوصيات
15	سجل الخروج و الدخول اليومي للأدوية
16	سجل تحضير المواد الصيدلانية
17	سجل الأدوية المحضرة
18	سجل نشاطات المخبر
19	سجل فصائل الدم
20	سجل الفحوصات الطبية
21	سجل نقل الجثث
22	سجل فحوصات السنان
23	سجل العلاجات
24	سجل الأمراض ذات التصريح الإجباري
25	سجل مراقبة الحوامل
26	سجل تباعد الولادات
27	سجل منع الحمل
28	سجل مراقبة الأطفال
29	سجل مراقبة أمراض الإسهال
30	سجل الإعلان لمكافحة مرض السل
31	سجل مراقبة المؤسسات الغذائية
32	سجل الاقنطاف للمياه لغرض تحليل البكتريولوجي و كولومتری

الدفتر الصحي	33
النشاطات، التنسيق و التبليغ	
الحصيلة اليومية للنشاطات	34
جدول المناوبة	35
الكشف اليومي لبنك الدم	36
الكشف اليومي لتقييم سير الاستعجالات الطبية الجراحية	37
قسيمة الدخول - المعلومات	38
قسيمة القاعة	39
قسيمة الانتساب	40
سجل الجرد للممتلكات الشخصية للمرضى	41
الدفتر اليومي للمحاسبة	42
دفتر الملاحظة و التقييم	43
سجل الإعلان الإجباري للأمراض	44
طلبات التمويل	45
بطاقات الوصفات الطبية للمرضى	46
الكشف اليومي للمواد الصيدلانية	47
بطاقة تسيير المخزون	48
سجل الوصفات الطبية	49
سجل التحاليل	50
دفتر الملاحظة و مراقبة الجهاز الطبي	51
الاحتياجات الأسبوعية (نظرية و حقيقية)	52
التقارير الشهرية للنشاطات	53
حساب التسيير للصيدلة	54
تواجد مختلف دعائم تقييم برنامج الوقاية	55

ملاحظة : تعتبر أغلب هذه السجلات ضرورية، وجودها و مسكها الرامي لسير المؤسسات الصحية.

ملحق 08

يتضمن الشبكة الاستدلالية لمراتب الموظفين.

- كيفية منح المراتب.
- النظام التعويضي للموظفين.
- توظيف الأعوان المتعاقدين.

المادة 21

دخول الاتفاق حيز التطبيق وتعديله
وإنهاءه وتسوية الخلافات

(أ) يخضع هذا الاتفاق للتصديق طبقا للإجراءات القانونية المعمول بها في بلد كل من الطرفين المتعاقدين ويصبح ساري المفعول في اليوم الثلاثين (30) بعد التصديق عليه من قبل البلدين.

(ب) يبقى هذا الاتفاق ساري المفعول لمدة خمس (5) سنوات ويجدد ضمنا ما لم يخطر أحد الطرفين المتعاقدين الطرف الآخر كتابيا وبالطرق الدبلوماسية، بنيته في إنهاء العمل به ستة (6) أشهر على الأقل قبل موعد انتهاء مدة صلاحيته.

(ج) يمكن تعديل هذا الاتفاق في أي وقت بالرضا المتبادل للطرفين المتعاقدين. يدخل التعديل حيز التنفيذ في اليوم الثلاثين (30) بعد التصديق عليه من قبل البلدين.

(د) كل خلاف يتعلق بتفسير أو تطبيق هذا الاتفاق يتم تسويته وديا على مستوى اللجنة البحرية المشتركة، وإذا تعذر ذلك، فمن خلال القناة الدبلوماسية.

وإثباتا لذلك، قام الموقعان أدناه المفوضان قانونا، بالتوقيع على هذا الاتفاق.

حرر هذا الاتفاق بالجزائر في 27 مايو سنة 2006، من نسختين أصليتين باللغتين العربية والفرنسية، وللنصين نفس الحجية القانونية.

عن حكومة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	عن حكومة جمهورية الكونغو
محمد مغلوي وزير النقل	لويس ماري نومبو - مافونكو وزير النقل البحري والبحرية التجارية

مراسيم تنظيمية

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المواد 8 و114 إلى 126 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

الفصل الأول الشبكة الاستدلالية للمرتبات

المادة 2 : تشمل الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين مجموعات وأصنافا وأقسام فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا وأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته.

تحدد المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف والأرقام الاستدلالية الدنيا والدرجات والأرقام الاستدلالية الموافقة طبقا للجدول الآتي :

مرسوم رئاسي رقم 07 - 304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 67-6 و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيما المواد 8 و114 إلى 126 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-58 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتعلق بتعويض الخبرة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية،

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي الأدنى	المنصف	المجموعة
الثانية عشرة	الحادية عشرة	العشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1	أ
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2	
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3	
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4	
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5	
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6	
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7	
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8	
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9	ج
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10	
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11	
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12	
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13	
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14	
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15	
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16	
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17	
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1	
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2	
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3	
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4	
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5	
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6	
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7	

المادة 3: يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للائحاق بالوظيفة، طبقا للجدول الآتي :

شبكة مستويات التأهيل

مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات
* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.	1	د
* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.	2	
* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.	3	
* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.	4	
* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.	5	
* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.	6	
* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.	7	ج
* البكالوريا. * شهادة تقني.	8	
* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.	9	ب
* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.	10	
* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).	11	
* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.	12	ا
* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.	13	

شبكة مستويات التأهيل

مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات	
* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).	14	أ	
* صنف مخصص لرتب الترقية.	15		
* دكتوراه في الطب العام.	16		
* صنف مخصص لرتب الترقية.	17		
* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.	قسم فرعي 1		خارج الصنف
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).	قسم فرعي 2		
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).	قسم فرعي 3		
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 4		
* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).	قسم فرعي 5		
* التأهيل الجامعي.	قسم فرعي 6		
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 7		

المادة 6 : يكافئ الراتب الأساسي الالتزامات القانونية الأساسية للموظف.

المادة 7 : تكافئ التعويضات التبعية الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به.

وتكافئ العلاوة المردودية والأداء.

المادة 8 : تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 5 أعلاه، بخمسة وأربعين دينارا (45 دج).

المادة 4 : للموظف، بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشتمل على ما يأتي:

- الراتب الرئيسي،
- العلاوات والتعويضات.

المادة 5 : ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية.

وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية.

المادة 10 : تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة.

المادة 11 : تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا ومتوسطة وقصوى، طبقا للجدول أدناه :

وتحدد المعايير التي تضبط تطورها بموجب مرسوم.

الفصل الثاني الخبرة المهنية

المادة 9 : يتجسد تئمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقية في الدرجة.

المدة القصوى	المدة المتوسطة	المدة الدنيا	الترقية في الدرجة
(3 سنوات و6 أشهر)	(3 سنوات)	(سنتان و6 أشهر)	من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة
42 سنة	36 سنة	30 سنة	المجموع : 12 درجة

* 1,4 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في المؤسسات والإدارات العمومية،
* 0,7 % من الراتب الأساسي عن كل سنة نشاط في قطاعات أخرى.

الفصل الثالث أحكام انتقالية

المادة 17 : يعاد تصنيف الموظف في الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 2 أعلاه، في الصنف المطابق للتصنيف الجديد لرتبته وفي نفس الدرجة التي كان يحوزها عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم.

المادة 18 : إذا كان الراتب الشهري للموظف بعد إعادة تصنيفه أقل من الراتب الذي كان يدفع له قبل بداية سريان هذا المرسوم أو يساويه، فإنه يمنح فارقا في الدخل يساوي مبلغه الفرق الموجود بين الراتبين.

ويستفيد، زيادة على ذلك، من مبلغ يوافق الترقية في درجتين في صنف ترتيبيه.

ويدفع فارق الدخل والمبلغ الموافق للترقية في درجتين بمبلغين ثابتين إلى غاية نهاية نشاط الموظف.

المادة 19 : في انتظار المصادقة على النصوص التنظيمية التي تحكم النظم التعويضية، يحتفظ الموظفون والأعوان العموميون، المنصوص عليهم في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليوسنة 2006 والمذكور أعلاه، بالاستفادة من العلاوات والتعويضات التي كانت تدفع لهم عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم باستثناء تعويض التبعية وتعويض التبعية الخاصة والتعويض الخاص الإجمالي وتعويض الخدمة العمومية المحلية وتعويض البحوث الجمركية

المادة 12 : يستفيد الموظف من ترقية في الدرجة إذا توفرت لديه في السنة المعتمدة الأقدمية المطلوبة في المدد الدنيا والمتوسطة والقصوى، تكون تباعا حسب النسب 4 و4 و2 من ضمن عشرة (10) موظفين.

وإذا كرس القانون الأساسي الخاص وتيرتين (2) للترقية في الدرجة، فإن النسب تحدد، على التوالي، بستة (6) وأربعة (4) ضمن عشرة (10) موظفين.

المادة 13 : تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى مع مراعاة أحكام المادة 163 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليوسنة 2006 والمذكور أعلاه.

المادة 14 : يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا، خارج النسب المنصوص عليها في المادة 12 أعلاه.

المادة 15 : يعاد تصنيف الموظف الذي رُقّي إلى رتبة أعلى في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية.

ويحتفظ بباقي الأقدمية ويؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة.

المادة 16 : إذا كان الموظف قد مارس نشاطا مدفوع الأجر قبل توظيفه، فإنه يستفيد بعد ترسيمه في رتبته، من احتساب الخبرة المهنية المكتسبة بمعدل :

المادة 3: يعدل الجدول المنصوص عليه في المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 90-228 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 والمذكور أعلاه، كما يأتي:

التقسيم	الرقم الاستدلالي الأساسي	الرقم الاستدلالي الأساسي مع الزيادة المطابقة لعدد سنوات الممارسة											
		سنتان (2)	4 سنوات	6 سنوات	8 سنوات	10 سنوات	12 سنة	14 سنة	16 سنة	18 سنة	20 سنة	22 سنة	24 سنة
أ	1	3045	3190	3335	3480	3625	3770	3915	4060	4205	4350	4495	4640
	2	3203	3355	3508	3660	3813	3965	4118	4270	4423	4575	4728	4880
ب	1	3360	3520	3680	3840	4000	4160	4320	4480	4640	4800	4960	5120
	2	3518	3685	3853	4020	4188	4355	4523	4690	4858	5025	5193	5360
ج	1	3675	3850	4025	4200	4375	4550	4725	4900	5075	5250	5425	5600
	2	3833	4015	4198	4380	4563	4745	4928	5110	5293	5475	5658	5840
د	1	3990	4180	4370	4560	4750	4940	5130	5320	5510	5700	5890	6080
	2	4148	4345	4543	4740	4938	5135	5333	5530	5728	5925	6123	6320
هـ	1	4305	4510	4715	4920	5125	5330	5535	5740	5945	6150	6355	6560
	2	4463	4675	4888	5100	5313	5525	5738	5950	6163	6375	6588	6800
و	1	4620	4840	5060	5280	5500	5720	5940	6160	6380	6600	6820	7040
	2	4778	5005	5233	5460	5688	5915	6143	6370	6598	6825	7053	7280
ز	قسم وحيد	4935	5170	5405	5640	5875	6110	6345	6580	6815	7050	7285	7520

مرسوم رئاسي رقم 07-306 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، يحدد النظام التمويضي للموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 77-6 و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيما المادة 17 منه،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم، المعدل والمتمم،

المادة 4: يعاد تصنيف الموظف أو العون العمومي الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة في الشبكة المنصوص عليها في المادة 3 أعلاه، في نفس الصنف والقسم والدرجة التي كان يحوزها عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم.

المادة 5: يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.

المادة 6: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007.

عبد العزيز بوتفليقة

المادة 4 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 91-387 المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 16 أكتوبر سنة 1991 والمذكور أعلاه وكذا أحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-78 المؤرخ في 28 شوال عام 1414 الموافق 9 أبريل سنة 1994 والمذكور أعلاه، المتعلقة بالتعويض التكميلي الشهري الممنوح لشاغلي الوظائف العليا في الدولة.

المادة 5 : يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.

المادة 6 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007.

عبد العزيز بوتفليقة



مرسوم رئاسي رقم 07 - 307 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، يحدد كيفية منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لاسيما المادتان 77-6 و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لاسيما المادة 14 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 86-179 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1406 الموافق 5 غشت سنة 1986 والمتعلق بالتصنيف الفرعي للمناصب العليا في بعض الهيئات المستخدمة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 14 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كيفية منح الزيادة الاستدلالية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين الذين يشغلون مناصب عليا هيكلية ووظيفية في المؤسسات والإدارات العمومية.

المادة 2 : يستفيد شاغل المنصب العالي من زيادة استدلالية تضاف إلى الراتب المرتبط برتبته.

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-227 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا في الدولة بعنوان الإدارة والمؤسسات والهيئات العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-228 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-387 المؤرخ في 8 ربيع الثاني عام 1412 الموافق 16 أكتوبر سنة 1991 والمتضمن تأسيس تعويضات لفائدة الموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-78 المؤرخ في 28 شوال عام 1414 الموافق 9 أبريل سنة 1994 والمتضمن منح تعويض تكميلي لفائدة الموظفين والأعوان العموميين غير المصنفين في السلم الوطني الاستدلالي المتعلق بالأجور، المعدل والمتمم،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تحديد النظام التعويضي الذي يطبق على الموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة.

المادة 2 : يستفيد أصحاب الوظائف العليا في الدولة من تعويض شهري عن التمثيل يحسب على أساس المرتب طبقا للجدول الآتي :

النسب	الأصناف والأقسام
40 %	أ1، أ2
45 %	ب1، ب2، ج1، ج2
50 %	د1، د2، هـ1
55 %	هـ2، و1، و2، ز

المادة 3 : يستفيد شاغلو الوظائف العليا في الدولة الذين احتفظوا بالمرتب المرتبط برتبته طبقا لأحكام المادة 7 من المرسوم التنفيذي رقم 90-228 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، من تعويض التمثيل الذي يُحتسب استنادا إلى مرتب الوظيفة العليا التي يشغلونها.

الفصل الأول

المناصب العليا الوظيفية والمناصب العليا

الهيكلية التابعة للمصالح المركزية وغير المركزية واللامركزية في الدولة

المادة 3 : تتم الزيادة الاستدلالية المرتبطة بالمناصب العليا الوظيفية وبالمناصب العليا الهيكلية التابعة للمصالح المركزية وغير المركزية واللامركزية في الدولة، طبقا للجدول الآتي :

المستويات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
الزيادة الاستدلالية	25	35	45	55	75	105	145	195	255	325	405	495	595	705

الفصل الثاني

المناصب العليا في المؤسسات العمومية

المادة 7 : يستفيد شاغلو المناصب العليا التابعة للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكذا كل مؤسسة عمومية خاضعة لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، من زيادة استدلالية تنتج عن تصنيف المؤسسة والمستوى السلمي للمنصب المشغول.

المادة 8 : تصنف المؤسسات العمومية المذكورة في المادة 7 أعلاه، في ثلاثة (3) أصناف، "أ" و "ب" و "ج".

ينقسم الصنف "أ" إلى أربعة أقسام، يشتمل كل قسم منها على خمسة مستويات سلمية : م، م، م، م-1، م-2، م-3.

وينقسم كل من الصنفين "ب" و "ج" إلى ثلاثة أقسام، يشتمل كل قسم منهما على أربعة مستويات سلمية : م، م، م-1، م-2.

وتوافق كل مستوى سلمي زيادة استدلالية طبقا للجدول الآتي :

المادة 4 : تحدد الزيادة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 3 أعلاه، بالاستناد إلى ما يأتي :

- مستوى التأهيل المطلوب للالتحاق بالمنصب العالي،
- أهمية المسؤوليات المرتبطة بالمنصب العالي،
- طبيعة النشاطات المرتبطة بالمنصب العالي.

المادة 5 : تحدد الزيادة الاستدلالية بموجب :

- القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين فيما يخص المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي،

- النصوص التنظيمية المتعلقة بتنظيم المصالح المركزية وغير المركزية واللامركزية في الدولة وسيرها فيما يخص المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي.

المادة 6 : يحدد عدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الأصناف	المستويات السلمية					الأقسام
	م	م	م	م-1	م-2	
أ	1200	720	432	259	156	1
	1008	605	363	218	131	2
	847	508	305	183	110	3
	711	427	256	154	92	4
ب	597	358	215	129		1
	502	301	181	108		2
	422	253	152	91		3
ج	354	212	127	76		1
	297	178	107	64		2
	250	150	90	54		3

المادة 9 : يستفيد شاغلو المناصب العليا التابعة للمؤسسات العمومية المذكورة في المادة 7 أعلاه، من زيادات استدلالية حسب تصنيف المؤسسة التي ينتمون إليها والمستوى السلمي الموافق لها.

يوافق المستوى "م" منصب المسؤول الأول في المؤسسة.

المادة 16 : تكون الزيادة الاستدلالية مانعة لكل العلاوات والتعويضات المرتبطة بالرتبة العالي ولا سيما تعويض المسؤولية.

ويوافق المستوى "م" منصب مساعد المسؤول الأول أو الأمين العام، عند الاقتضاء.

المادة 17 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لا سيما الأحكام المتعلقة بتصنيف المناصب العليا ودفع رواتبها.

وتخصص المستويات "م-1" و "م-2" و "م-3" للمناصب العليا الأخرى حسب رتبته في التدرج السلمي.

المادة 18 : يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.

المادة 10 : يستفيد شاغلو المناصب العليا في المؤسسات العمومية التي لا يمكن تصنيفها في الجدول المنصوص عليه في المادة 8 أعلاه، من الزيادة الاستدلالية الواردة في الجدول المنصوص عليه في المادة 3 أعلاه.

المادة 19 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

المادة 11 : يمكن لشاغلي المناصب في المؤسسات العمومية المصنفة وظائف عليا في الدولة الاستفادة من الراتب المقابل في جدول الزيادة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 8 أعلاه، إذا كان أكثر نفعاً.

حرر بالجزائر في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007.

عبد العزيز بوتفليقة



مرسوم رئاسي رقم 07 - 308 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، يحدد كيفيات توظيف الأعمان المتماقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

المادة 12 : يتم تصنيف المؤسسات العمومية على أساس المعايير الآتية:

إن رئيس الجمهورية،
- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 77 - 6 و 125 (الفقرة الأولى) منه،

- طبيعة ومشتملات مهام المؤسسة،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لا سيما المواد من 19 إلى 24 منه،

- الاختصاص الإقليمي للمؤسسة.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

المادة 13 : يحدد تصنيف كل مؤسسة عمومية وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة لها بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة الوصية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 14 : تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المطبقة على شبكات الزيادة الاستدلالية المنصوص عليها في المادتين 3 و 8 من هذا المرسوم بخمسة وأربعين دينارا (45 دج).

الفصل الثالث

أحكام انتقالية وختامية

المادة الأولى: تطبق أحكام المواد 19 إلى 24 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427

المادة 15 : يعاد تصنيف المؤسسات العمومية المصنفة في إطار المرسوم رقم 86-179 المؤرخ في 5 غشت سنة 1986 و المتعلق بتصنيف الفرعي

المادة 6 : يؤدي الأعدان المتعاقدون الذين يوظفون بالتوقيت الكامل مدة العمل القانونية.

غير أن المؤسسات والإدارات العمومية يمكنها أن تلجأ إلى توظيف أعدان متعاقدين يمارسون عملهم بالتوقيت الجزئي لمدة خمس (5) ساعات في اليوم.

المادة 7 : لا يجوز للأعدان المتعاقدين الذين يؤدون مدة العمل القانونية ممارسة أي نشاط مربح في إطار خاص، مهما تكن طبيعته.

المادة 8 : تُشغل مناصب الشغل المطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية كما هو منصوص عليه في المادة 19 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، بعقد محدد أو غير محدد المدة.

لا يجوز أن يتعدى العقد المحدد المدة سنة واحدة. ويمكن أن يجدد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها لمدة سنة واحدة على الأكثر.

يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد بالنسبة لكل قطاع على مستوى الإدارة المركزية أو المصالح غير المركزية أو اللامركزية والمؤسسات العمومية بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 9 : تشتمل قائمة مناصب الشغل المطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية على ما يأتي:

- العمال المهنيون،
- أعدان الخدمة،
- سائقو السيارات ورؤساء الحظائر،
- أعدان الوقاية والحراس.

المادة 10 : يوظف الأعدان الخاضعون إلى نظام التعاقد كما هو منصوص عليه في المادة 20 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، بصفة استثنائية، بموجب عقد محدد المدة وبالتوقيت الكامل.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة بموجب قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 11 : يوظف الأعدان الخاضعون إلى نظام التعاقد كما هو منصوص عليه في المادة 21 من الأمر

الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كفاءات توظيف الأعدان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

الفصل الأول عقد العمل

المادة 2 : يمكن المؤسسات والإدارات العمومية في إطار المواد 19 و20 و21 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، أن تقوم، حسب الحالة ووفق الحاجات، بتوظيف أعدان متعاقدين لمدة محددة أو غير محددة، بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي طبقا للكيفيات المنصوص عليها في هذا المرسوم.

المادة 3 : يوظف الأعدان المنصوص عليهم في المادة 2 أعلاه، بموجب عقد مكتوب.

يجب أن يوضح العقد، على الخصوص، ما يأتي:

- تسمية منصب الشغل،
 - طبيعة ومدة عقد العمل،
 - تاريخ بداية السريان،
 - الحجم الساعي (توقيت كامل أو جزئي)،
 - الفترة التجريبية، عند الاقتضاء،
 - تصنيف منصب الشغل وعناصر الراتب،
 - مكان التعيين.
- ويوضح العقد، زيادة على ذلك، الواجبات الخاصة التي يمكن أن ترتبط بمنصب الشغل.

المادة 4 : يعتبر عقدا محدد المدة كل عقد مخصص :
- لشغل منصب شغل مؤقت،
- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل،
- في انتظار تنظيم مسابقة أو إنشاء سلك جديد للموظفين،
- للتكفل بعملية تكتسي طابعا مؤقتا.

المادة 5 : يعتبر عقدا غير محدد المدة كل عقد موجه إلى شغل منصب شغل دائم، عندما تقرر ذلك طبيعة النشاطات أو ضرورات الخدمة.

- تنفيذ تعليمات الهيئة السلمية،
- مراعاة تدابير النظافة والأمن التي تقرها الإدارة،

- عدم إنشاء أي حدث علموا به أو أي وثيقة أو معلومة يحوزونها أو يطلعون عليها بمناسبة ممارسة نشاطهم، أو يُمكّنوا الغير من الاطلاع عليها، باستثناء ضرورات الخدمة،

- السهر على حماية الوثائق الإدارية وأمنها،

- الحفاظ على ممتلكات الإدارة.

المادة 15: يمكن أن يستفيد الأعوان الخاضعون إلى نظام التعاقد من عمليات تحسين المستوى أو تجديد المعارف التي تبادر بها الإدارة.

الفصل الثالث شروط التوظيف وكيفياته

المادة 16: لا يمكن لأي كان أن يوظف بصفة عون متعاقد إذا لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية،
- أن يبلغ من العمر ثماني عشرة (18) سنة على الأقل عند تاريخ التوظيف،

- أن تتوفر فيه الأهلية البدنية والعقلية وكذا المؤهلات التي يقتضيها الالتحاق بمنصب الشغل المطلوب،

- أن يكون في وضعية قانونية إزاء الخدمة الوطنية،

- أن يتمتع بحقوقه المدنية وأن يكون على خلق حسن،

- ألا تحمل صحيفة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة منصب الشغل المطلوب.

المادة 17: يجب على كل مرشح لمنصب شغل خاضع إلى نظام التعاقد أن يقدم ملفا إداريا قبل توظيفه.

المادة 18: يتم توظيف الأعوان المتعاقدين، حسب الحالة، عن طريق:

- الانتقاء بناء على دراسة الملف فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد محدد المدة،

- اختبار مهني فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد غير محدد المدة.

رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، بصفة استثنائية، بموجب عقد محدد المدة في حدود آجال إنجاز العمليات التي تكتسي طابعا مؤقتا.

يحدد تعداد مناصب الشغل ومدة العقود بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 12: نظرا إلى طبيعة بعض مناصب الشغل أو الخصوصيات المرتبطة بمتطلبات الخدمة، يمكن أن يطلب من الأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد الذين وظّفوا بالتوقيت الكامل، القيام بالعمل ليلا أو عمل الساعات الإضافية طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفصل الثاني الحقوق والواجبات

المادة 13: في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، فإن الأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد لهم الحق، على الخصوص، فيما يأتي:

- راتب بعد أداء الخدمة،
- الحماية الاجتماعية والتقاعد،
- العطل والغيابات المرخص بها وأيام الراحة القانونية،

- الاستفادة من الخدمات الاجتماعية،
- ممارسة الحق النقابي،
- ممارسة حق الإضراب،

- الحماية من التهديد أو الإهانة أو الشتم أو القذف أو الاعتداء، من أي طبيعة كانت، التي قد يتعرضون لها أثناء ممارسة نشاطهم أو بمناسبةها،
- ظروف العمل الكفيلة بحفظ كرامتهم وصحتهم وسلامتهم البدنية والمعنوية.

المادة 14: يتعين على الأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد، في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، احترام واجباتهم، لا سيما ما يأتي:

- ممارسة نشاطهم بكل إخلاص و دون تحيز،
- الامتناع عن كل فعل لا يتماشى وطبيعة منصب شغلهم، حتى خارج الخدمة،
- التحلي، في كل الظروف، بسلوك لائق ومحترم،

- الشبكة الاستدلالية للمرتبات المحددة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه، فيما يخص الأعوان المتعاقدين الآخرين الذين يتم توظيفهم في إطار المادتين 20 أو 21 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه.

المادة 24 : يشتمل راتب الأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد على العناصر الآتية :

- الراتب الأساسي الناتج عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي القاعدي المطابق لصف تصنيف منصب الشغل في قيمة النقطة الاستدلالية المحددة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه،

- تعويض الخبرة المهنية التي تحتسب بنسبة 1,40 % من الراتب الأساسي عن كل سنة من النشاط في المؤسسات والإدارات العمومية ونسبة 0,70 % عن كل سنة من الممارسة في قطاعات النشاط الأخرى، في حدود أقصاها 60 % من الراتب الأساسي،

- وعند الاقتضاء، كل علاوة أو تعويض يحددان عن طريق التنظيم.

المادة 25 : يستفيد الأعوان الخاضعون إلى نظام التعاقد، في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما، من :

- تعويضات مقابل المصاريف التي ينفقونها بمناسبة ممارسة نشاطهم،

- المنح ذات الطابع العائلي.

المادة 26 : يحتسب الراتب بنسبة ساعات العمل المنجزة، إذا كان العون المتعاقد يمارس عمله بالتوقيت الجزئي.

وإذا كانت مدة العقد تشتمل على جزء من الشهر، يدفع راتب هذه الفترة بالتناسب مع عدد أيام العمل.

المادة 27 : تنقسم مناصب الشغل المنصوص عليها في المادة 9 أعلاه، إلى عدة مستويات حسب مستوى التأهيل المطلوب.

المادة 28 : ينقسم منصب شغل العمال المهنيين إلى أربعة (4) مستويات :

- عمال مهنيون من المستوى الأول،

- عمال مهنيون من المستوى الثاني،

المادة 19 : يخضع توظيف الأعوان المتعاقدين إلى إجراء الإعلان.

غير أنه يمكن القيام بالتوظيف المباشر للأعوان المتعاقدين اعتبارا لمقتضيات الخدمة أو طبيعة النشاطات المرتبطة ببعض مناصب الشغل.

المادة 20 : يحدد تشكيل الملف الإداري وكيفية تنظيم التوظيف وكذا إجراءات الإعلان المنصوص عليها في المواد 17 و18 و19 أعلاه، بموجب قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل الرابع الفترة التجريبية

المادة 21 : يخضع كل عون يوظف بموجب عقد إلى فترة تجريبية مدتها :

- ستة (6) أشهر فيما يخص العقد غير المحدد المدة،
- شهران (2) فيما يخص العقد الذي تساوي مدته سنة (1) واحدة أو تفوقها،

- شهر (1) واحد فيما يخص العقد الذي تتراوح مدته بين ستة (6) أشهر وسنة (1) واحدة.

ويخضع العون المتعاقد، خلال الفترة التجريبية لنفس الواجبات ويستفيد من نفس الحقوق التي يتمتع بها الأعوان المتعاقدون المثبتون.

المادة 22 : يثبت العون المتعاقد إذا كانت الفترة التجريبية مجدية.

وفي حالة العكس، يفسخ العقد دون إشعار مسبق أو تعويض.

الفصل الخامس الراتب

المادة 23 : يصنف الأعوان الخاضعون إلى نظام التعاقد وتدفع رواتبهم، حسب الحالة وعلى أساس مستوى تأهيلهم، في إحدى الشبكتين الآتيتين :

- الشبكة الاستدلالية لمناصب الشغل المحددة في المادة 45 أُنناه، فيما يخص الأعوان المتعاقدين الذين يتم توظيفهم في مناصب الشغل المرتبطة بنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في إطار المادتين 19 أو 21 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه،

- عمال مهنيون من المستوى الثالث،
- عمال مهنيون من المستوى الرابع.

المادة 29 : يوظف العمال المهنيون من المستوى الأول من ضمن المرشحين الذين يثبتون لياقة بدنية وتماشى والنشاط الواجب ممارسته.

المادة 30 : يوظف العمال المهنيون من المستوى الثاني من ضمن المرشحين الذين يثبتون شهادة التكوين المهني المتخصص.

المادة 31 : يوظف العمال المهنيون من المستوى الثالث من ضمن المرشحين الذين يثبتون شهادة الكفاءة المهنية أو شهادة التكوين المهني المتخصص وخبرة مهنية مدتها خمس (5) سنوات على الأقل، في نفس التخصص.

المادة 32 : يوظف العمال المهنيون من المستوى الرابع من ضمن المرشحين الذين يثبتون شهادة التحكم المهني أو شهادة الكفاءة المهنية وخبرة مهنية مدتها خمس (5) سنوات على الأقل، في نفس التخصص.

المادة 33 : ينقسم منصب شغل أعوان الخدمة إلى ثلاثة (3) مستويات :

- أعوان الخدمة من المستوى الأول،
- أعوان الخدمة من المستوى الثاني،
- أعوان الخدمة من المستوى الثالث.

المادة 34 : يوظف أعوان الخدمة من المستوى الأول من ضمن المرشحين الذين يثبتون مستوى السنة السادسة من التعليم الأساسي.

المادة 35 : يوظف أعوان الخدمة من المستوى الثاني من ضمن المرشحين الذين يثبتون مستوى السنة التاسعة من التعليم الأساسي أو شهادة التكوين المهني المتخصص ذات الصلة بالمهام المرتبطة بالمنصب الشغل المطلوب.

المادة 36 : يوظف أعوان الخدمة من المستوى الثالث من ضمن المرشحين الذين يثبتون مستوى السنة الأولى من التعليم الثانوي أو شهادة الكفاءة المهنية ذات الصلة بالمهام المرتبطة بالمنصب الشغل المطلوب أو شهادة التكوين المهني المتخصص وخبرة مهنية مدتها خمس (5) سنوات على الأقل، في نفس التخصص.

المادة 37 : ينقسم منصب شغل سائقي السيارات ورؤساء الحظائر إلى ثلاثة (3) مستويات :

- سائقو السيارات من المستوى الأول،
- سائقو السيارات من المستوى الثاني،
- سائقو السيارات من المستوى الثالث ورؤساء حظائر.

المادة 38 : يوظف سائقو السيارات من المستوى الأول من ضمن المرشحين الذين لهم رخصة سياقة (الصنف ب).

المادة 39 : يوظف سائقو السيارات من المستوى الثاني من ضمن المرشحين الذين لهم رخصة سياقة (وزن ثقيل) أو رخصة سياقة (نقل عمومي).

المادة 40 : يوظف سائقو السيارات من المستوى الثالث ورؤساء الحظائر من ضمن المرشحين الذين لهم رخصة سياقة ويثبتون شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط وخبرة مهنية مدتها خمس (5) سنوات على الأقل، بصفة سائق سيارة.

المادة 41 : ينقسم منصب شغل أعوان الوقاية والحراس إلى ثلاث مستويات :

- الحراس،
- أعوان الوقاية من المستوى الأول،
- أعوان الوقاية من المستوى الثاني.

المادة 42 : يُوظف في منصب شغل الحراس المرشحون الذين يثبتون لياقة بدنية وتماشى والنشاط الواجب ممارسته.

المادة 43 : يوظف أعوان الوقاية من المستوى الأول من ضمن المرشحين الذين يثبتون مستوى السنة الأولى من التعليم الثانوي وتكويناً في الميدان أو خبرة مهنية مدتها سنة واحدة على الأقل، في منصب شغل عون الوقاية.

المادة 44 : يوظف أعوان الوقاية من المستوى الثاني من ضمن المرشحين الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي وتكويناً في الميدان أو خبرة مهنية مدتها سنتان (2) على الأقل، في منصب شغل عون الوقاية.

المادة 45 : تصنف مناصب الشغل المطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية وتدفع رواتبها، حسب مستوى التأهيل المطلوب، طبقاً للشبكة الاستدلالية أدناه:

الأرقام الاستدلالية	الأصناف	مناصب الشغل
200	1	- عامل مهني من المستوى الأول - عون الخدمة من المستوى الأول - حارس
219	2	- سائق السيارة من المستوى الأول
240	3	- عامل مهني من المستوى الثاني - سائق السيارة من المستوى الثاني - عون الخدمة من المستوى الثاني
263	4	- سائق السيارة من المستوى الثالث ورئيس حظيرة
288	5	- عامل مهني من المستوى الثالث - عون الخدمة من المستوى الثالث - عون الوقاية من المستوى الأول
315	6	- عامل مهني من المستوى الرابع
348	7	- عون الوقاية من المستوى الثاني

ويمكن أن يستفيدوا، زيادة على ذلك، شريطة تقديم المبررات المسبقة، من رخص الغياب دون فقدان راتبهم :

- أثناء مدة انعقاد دورات المجالس التي يمارسون فيها مهنة عمومية انتخابية،

- لأداء مهمة تتصل بتمثيل نقابي طبقا للتشريع المعمول به،

- للمشاركة في تظاهرات دولية ذات طابع رياضي أو ثقافي.

المادة 49 : يمكن أن يستفيد الأعوان الخاضعون إلى نظام التعاقد من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر، لأسباب الضرورة القصوى المبررة قانونا، في حدود عشرة (10) أيام في السنة.

المادة 50 : يمكن أن يستفيد الأعوان الذين تم توظيفهم بموجب عقد غير محدد المدة والمزاوولون المدة القانونية للعمل، من رخص غياب دون فقدان راتبهم، لمتابعة الدراسة في حدود حجم ساعي لا يتجاوز أربع (4) ساعات في الأسبوع.

الفصل السادس

أيام الراحة القانونية والمطل والغيابات

المادة 46 : للأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد الحق في أيام الراحة القانونية المنصوص عليها في المواد من 191 إلى 193 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه.

ولهم الحق، زيادة على ذلك، في عطلة سنوية مدفوعة الأجر كما هو منصوص عليه في المواد من 194 إلى 205 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه.

المادة 47 : يمنع تأجيل العطلة السنوية أو جزء منها من سنة إلى أخرى.

غير أنه يمكن الإدارة، فيما يخص الأعوان الموظفين بموجب عقد غير محدد المدة، إذا اقتضت ضرورات المصلحة ذلك، أن ترتب العطلة السنوية أو تؤجلها أو تجزئها في حدود أقصاها سنتان (2).

المادة 48 : للأعوان الخاضعين إلى نظام التعاقد الحق في غياب خاص مدفوع الأجر كما هو منصوص عليه بموجب المادة 212 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه.

المادة 51 : للعون المتعاقد الذي تم توظيفه بموجب عقد غير محدد المدة، الحق في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوما متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة.

المادة 52 : تستفيد المرأة التي تم توظيفها بموجب عقد محدد أو غير محدد المدة، خلال فترة الحمل والولادة، من عطلة أمومة وفقا للتشريع المعمول به.

المادة 53 : للأم المرضعة الحق، ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة، ولمدة سنة، في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم خلال الستة (6) أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال السنة (6) أشهر الموالية.

يمكن توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب المعنية.

المادة 54 : تعتبر فترة عمل :
- فترة العمل الفعلي،
- فترة العطلة السنوية و عطلة الأمومة،
- الراحة القانونية و الرخص الاستثنائية للغيابات المنصوص عليها في المادتين 48 و 49 أعلاه.

المادة 55 : يمكن العون المتعاقد الذي تم توظيفه لمدة غير محددة و العامل بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي، بناء على طلبه و بعد سنتين (2) من الخدمة، الاستفادة من عطلة غير مدفوعة الراتب على إثر تعرض أحد الأصول أو الزوج أو أحد الأطفال المتكفل بهم لحادث أو مرض خطير أو لتربية طفل يقل عمره عن خمس (5) سنوات.

المادة 56 : تمنح العطلة غير المدفوعة الراتب لمدة لا يمكن أن تتجاوز سنة (1) واحدة و تجدد في حدود أقصاها ثلاث (3) سنوات.

المادة 57 : بعد انقضاء فترة العطلة غير المدفوعة الراتب، يعاد إدماج العون المتعاقد، بناء على طلبه، في منصب شغله الأصلي.

المادة 58 : لا يمكن إعادة إدماج العون المتعاقد الذي استفاد من عطلة غير مدفوعة الراتب في حالة إلغاء منصب الشغل.

المادة 59 : يشكل كل تخل عن الواجبات التنظيمية أو التعاقدية، وكل مساس بالانضباط، أو خطأ أو مخالفة يرتكبها العون المتعاقد أثناء أو بمناسبة

ممارسة نشاطه، خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه إلى عقوبة تأديبية دون المساس، عند الاقتضاء، بالتابعات الجزائية.

المادة 60 : تتمثل العقوبات التأديبية التي قد يتعرض لها العون المتعاقد، حسب درجة جسامة الخطأ المرتكب، فيما يأتي:
- الإنذار الكتابي،
- التوبيخ،
- التوقيف عن العمل من أربعة (4) أيام إلى ثمانية (8) أيام،
- فسخ العقد دون إشعار مسبق أو تعويض.

المادة 61 : تحدد العقوبة التأديبية المطبقة على الأعراف المتعاقدين حسب درجة جسامة الخطأ و الظروف التي تم فيها ارتكابه و مسؤولية العون المعني و آثار الخطأ على سير المصلحة و الضرر الذي لحق بها.

المادة 62 : تصدر السلطة الإدارية المختصة العقوبات التأديبية المنصوص عليها في المادة 60 أعلاه. و يجب أن تبرر و تبلغ إلى المعني بالأمر.

المادة 63 : يبلغ العون المعني بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية في أجل لا يتعدى ثمانية (8) أيام ابتداء من تاريخ اتخاذ هذا القرار، و يحفظ في ملفه الإداري.

المادة 64 : لا يمكن اتخاذ قرار فسخ العقد بدون إشعار مسبق أو تعويض، في حالة ارتكاب خطأ مهني جسيم، إلا بعد مثول العون المعني أمام لجنة تأديبية استشارية متساوية الأعضاء.

المادة 65 : لكل عون متعاقد صدر في حقه إجراء تأديبي يمكن أن يترتب عليه فسخ عقده، الحق في الاطلاع على ملفه التأديبي.

كما يجوز له أن يستعين بمدافع يختاره بنفسه.

المادة 66 : تحدد تشكيلة اللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء و كيفيات تعيين أعضائها، بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 67 : يوقف العون المتعاقد فورا عندما يكون محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه. ولا تسوى وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائيا.

ولا يتقاضى العون المعني أثناء مدة التوقيف أي راتب ما عدا المنح ذات الطابع العائلي.

الفصل السابع النظام التأديبي

- وإما ضمن الشبكة الاستدلالية للرواتب المنصوص عليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه.

كما يستفيدون من تعويض الخبرة المهنية التي تحسب ضمن الشروط المنصوص عليها في المادة 24 أعلاه.

المادة 74 : في انتظار صدور النصوص التنظيمية التي تحكم الأنظمة التعويضية، يحتفظ الأعوان المؤقتون والمتعاقدون بالاستفادة من المنح والتعويضات التي كانت تدفع لهم عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم، باستثناء التعويض التكميلي عن الدخل وتعويض التبعة أو كل تعويض من نفس الطبيعة، كما هو محدد في المادة 19 من المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه.

ويبقى احتساب العلاوات والتعويضات طبقا للتنظيم المطبق عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم.

المادة 75 : يتم تنفيذ نظام دفع رواتب الأعوان المنصوص عليهم في المادة 73 أعلاه، مع احترام الحقوق المكتسبة.

إذا كان راتب العون المتعاقد أو المؤقت يقل عن الراتب الذي كان يدفع له عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم أو يساويه، فإنه يمنح فارقا في الدخل يساوي مبلغه الفرق الموجود بين الراتبين.

ويستفيد العون المعني، زيادة على ذلك، من زيادة في تعويض الخبرة المهنية نسبتها 10 % من الراتب الأساسي.

ويدفع فارق الدخل والزيادة في تعويض الخبرة المهنية بمبلغين ثابتين إلى غاية نهاية نشاط العون.

المادة 76 : يبقى المستخدمون الأجانب الذين وظفوا في إطار تعاقدية خاضعين للتنظيم المطبق عليهم.

المادة 77 : يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.

المادة 78 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007.

عبد العزيز بوتفليقة

المادة 68 : إذا تغيب العون المتعاقد مدة عشرة (10) أيام متتالية دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة الإدارية المختصة إجراء فسخ عقد العمل بسبب إهمال المنصب، دون إشعار مسبق أو تعويض، بعد إعداره مرتين .

الفصل الثامن نهاية النشاط

المادة 69 : تنتهي علاقة العمل بعنوان نظام التعاقد بفعل :

- انتهاء العقد،
- الاستقالة المقبولة بصفة قانونية،
- فسخ العقد دون إشعار مسبق أو تعويض،
- التسريح مع الإشعار المسبق و التعويض،
- التقاعد،
- الوفاة.

المادة 70 : يمكن العون المتعاقد الاستقالة في أي وقت شريطة تقديمه لإشعار مسبق مدته عشرة (10) أيام.

وخلال هذه الفترة، يتعين على العون أداء المهام والواجبات المرتبطة بمنصب شغله بصفة عادية.

المادة 71 : يمكن تسريح الأعوان المتعاقدين بسبب إلغاء منصب الشغل، بعد إشعار مسبق مدته شهر واحد.

وفي هذه الحالة، يستفيد العون من تعويض التسريح بمبلغ يساوي آخر راتب شهري خالص من اشتراكات الضمان الاجتماعي عن كل سنة نشاط في حدود أقصاها سنة واحدة.

المادة 72 : تعد الهيئة المستخدمة، عند نهاية النشاط، شهادة عمل تبين تاريخ التوظيف وتاريخ نهاية علاقة العمل وكذا منصب أو مناصب الشغل التي تم شغلها والفترات الموافقة لها.

الفصل التاسع

أحكام انتقالية و ختامية

المادة 73 : يصنف الأعوان المؤقتون والمتعاقدون العاملون في المؤسسات والإدارات العمومية، عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم، وتدفع رواتبهم، وفق مستوى تأهيلهم، وحسب الحالة :

- إما ضمن الشبكة الاستدلالية لمناصب الشغل المنصوص عليها في المادة 45 أعلاه،

والمتضمن الموافقة على عقود البحث عن المحروقات واستغلالها المبرمة بمدينة الجزائر في 18 مارس سنة 2006 بين الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات (النفط) وسوناطراك، شركة ذات أسهم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-266 المؤرخ في 27 شعبان عام 1428 الموافق 9 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد صلاحيات وزير الطاقة والمناجم،

- وبعد الاطلاع على الملحق رقم 1 بالعقد المؤرخ في 24 مارس سنة 2001 للبحث عن المحروقات واستغلالها في المساحة المسماة "قارة تيسليت" (الكتلة: 245 جنوب) المبرم بمدينة الجزائر في 30 يوليو سنة 2007 بين الشركة الوطنية "سوناطراك" وشركة روزنيفت سترويترانسغاز ليميتد.

- وبعد الاستماع إلى مجلس الوزراء،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يوافق على الملحق رقم 1 بالعقد المؤرخ في 24 مارس سنة 2001 للبحث عن المحروقات واستغلالها في المساحة المسماة "قارة تيسليت" (الكتلة: 245 جنوب) المبرم بمدينة الجزائر في 30 يوليو سنة 2007 بين الشركة الوطنية "سوناطراك" وشركة روزنيفت سترويترانسغاز ليميتد، وينفذ طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007.

عبد العزيز بوتفليقة

مرسوم رئاسي رقم 07-309 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، يتضمن الموافقة على الملحق رقم 1 بالمقد المؤرخ في 24 مارس سنة 2001 للبحث عن المحروقات واستغلالها في المساحة المسماة "قارة تيسليت" (الكتلة: 245 جنوب) المبرم بمدينة الجزائر في 30 يوليو سنة 2007 بين الشركة الوطنية "سوناطراك" وشركة "روزنيفت سترويترانسغاز ليميتد".

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير الطاقة والمناجم،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 67-6 و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،

- وبمقتضى القانون رقم 05-07 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1426 الموافق 28 أبريل سنة 2005 والمتعلق بالحروقات، المعدل والمتمم، لاسيما المادتان 30 و102 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 95-102 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1415 الموافق 8 أبريل سنة 1995 والمتضمن إنشاء المجلس الوطني للطاقة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 98-48 المؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998 والمتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك"، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-73 المؤرخ في 11 صفر عام 1428 الموافق أول مارس سنة 2007

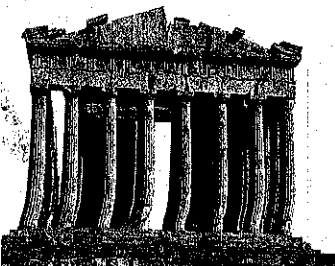
مراسيم فردية

مراسيم رئاسية مؤرخة في 19 شعبان عام 1428 الموافق أول سبتمبر سنة 2007، تتضمن إنهاء مهام مديرين للتجارة في الولايات.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 19 شعبان عام 1428 الموافق أول سبتمبر سنة 2007 انتهى مهام السيد نور الدين شريح، بصفته مديرا للتجارة في ولاية ورقلة، لتكليفه بوظيفة أخرى.

بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 19 شعبان عام 1428 الموافق أول سبتمبر سنة 2007 انتهى مهام السيد لخضر بعزوزي، بصفته مديرا للتجارة في ولاية برج بوعريش، لتكليفه بوظيفة أخرى.

المراجع



قائمة المراجع

I. المؤلفات

1. المراجع العربية :

- 1.1 أ. سعيد المقدم " أخلاقيات الوظيفة العمومية ، دراسة تطبيقية " .
دار الأمة - الجزائر - 1979.
- 2.1 أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " .
الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية - 2001 .
- 3.1 أحمد ماهر " اقتصاديات الإدارة " .
الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية - 2001.
- 4.1 راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " .
الدار الجامعية للنشر - الإسكندرية - 2000.
- 5.1 راوية حسن " إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية " .
الدار الجامعية - 2001 .
- 6.1 الدكتورة راوية حسن "مدخل إستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية " .
الدار الجامعية 2002-2003.
- 7.1 إبراهيم الغمري "الأفراد و السلوك التنظيمي" .
دار الجماعات المصرية - القاهرة - 1989.
- 8.1 عبد الفتاح دياب حسين "إدارة الموارد البشرية" .
توزيع شركة البراء 1997 .
- 9.1 رجاء فياض "كيف تختار الموظف الكفاء، ما هي سلبيات المحسوبة و الواسطة في الوظائف" .
الإتماء و الإدارة - مارس 1990.
- 10.1 دكتور صلاح الشنواي "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية -مدخل الأهداف" .
مؤسسة شباب الجامعة 1994.
- 11.1 دكتور محمد إسماعيل بلال "إدارة الموارد البشرية" .
الدار الجامعية الجديدة 2004.
- 12.1 الأستاذ بلعروسي أحمد التيجاني " أوائل رشيد "قانون الوظيف العمومي " .
دار هومة 2005.
- 13.1 الأستاذ فؤاد حجري "قانون الوظيف العمومي" .
ديوان المطبوعات الجامعية 2006.
- 14.1 أشوك تشاندا - شلبا كايبرا .
ترجمة عبد الحكم أحمد الحزامي "إستراتيجية الموارد البشرية" .
دار الفجر للنشر و التوزيع 2002.
- 15.1 الدكتور عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية " .
الدار الجامعية للنشر 2002.
- 16.1 الدكتور صلاح عبد الباقي "إدارة الموارد البشرية " .
الدار الجامعية 2002-2003.
- 17.1 الدكتور محمد إسماعيل بلال "إدارة الموارد البشرية " .
دار الجامعة الجديدة 204.
- 18.1 الأستاذ فضيل العيش "قانون الإجراءات الجزائية - قانون العقوبات - قانون مكافحة الفساد" .
منشورات بغداد 2007.

II. المرجع باللغة الفرنسية :

2. OUVRAGES :

- 2.1 CHRISTIAN BATAL « Gestion des ressources humaines dans le secteur public »
Tome 01 Edition d'organisation 1999.
- 2.2 GERAR VOIRIN « DEFINIR LES FONCTIONS ,42 FICHES OUTILS »
Edition D'organisation 2003.
- 2.3 JOEL COUDEN « Gestion des ressources humaines »
2^{ème} édition Vuibert 1997.
- 2.4 JEAN MARIE PERETTI «Ressources humaines »
4^{ème} édition vuibert 1997.
- 2.5 MERCEL PIQUEMAL « Fonction public internationale l'exemple de l'OTAN »
Edition du papyrus 2005.
- 2.6 MOHAMED AMARA « l'administration des ressources humaine des
administrations publiques » Edition université de constantine.
- 2.7 JEAN FRANÇOIS AMADIEU. JACQUES ROJOT
« Gestion Des Ressources Humaines Et Relations Professionnelles » .
Libraire De La Cour De Cassation Paris 1996.

IV. المصادر القانونية و الإدارية :

- الأمر رقم 62 - 157 المؤرخ في 31/12/1962 المتضمن العمل بالقوانين المعمول بها إلى أجل مسمى
- الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02/06/1966 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية (S.G.F.P)
- الأمر رقم 78 - 12 المؤرخ في 05/08/1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل (S.G.T)
- المرسوم التنفيذي رقم 85 - 59 المؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 92 - 28 المؤرخ في 20/01/1992 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين المنتمين للأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للتوظيف العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 30/09/1995 المتعلق بكيفيات لتنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 93-54 المؤرخ في 16/02/1993 المحدد لبعض الواجبات الخاصة المطبقة على الموظفين و الأعدان العموميين و على عمال المؤسسات العمومية
- المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 04/07/1988 المنظم للعلاقات بين الإدارة و المواطن.
- المرسوم التنفيذي رقم 96 92 المؤرخ في 03/03/1996 المتعلق بالتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
- المرسوم التنفيذي رقم 90/264 المؤرخ في 08/09/1990 المحدد للقواعد الخاصة بتنظيم مصالح الصحة و الحماية الاجتماعية في الولاية و سيرها
- المرسوم التنفيذي رقم 97/261 المؤرخ في 14/07/1997 المحدد للقواعد الخاصة بتنظيم مديرية الصحة و السكان الولائية و سيرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 05/428 المؤرخ في 07/11/2005 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات
- المرسوم التنفيذي رقم 97/466 المؤرخ في 02/12/1997 المحدد لقواعد و إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها و سيرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 02/69 المؤرخ في 18/10/1988 الذي يحدد شروط إنجاز العيادات الخاصة و فتحها و عملها .
- المرسوم الرئاسي رقم 03-270 المؤرخ في 13 أوت 2003 للمتضمن إنشاء المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهراة و تنظيمها و سيرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 97 - 467 المؤرخ في 02/12/1997 المحدد لقواعد إنشاء المراكز الاستشفائية الجامعية و تنظيمها و سيرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 02/12/1997 المحدد لقواعد إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة و تنظيمها و سيرها.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19/05/2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية لصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها .
- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية .

ملخص

يقال أن من بين ما يفرق بين الدول المتقدمة و الدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى و إدارة سيئة في الثانية. ضمن هذه الرؤية حاولنا دراسة إشكالية تدبير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية من خلال الوقوف على تطور نظام الوظيفة العمومي ضمن أهم المخططات التاريخية بحثنا عن تكيف الدولة و دورها الجديد ضمن التحولات السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية في رحلة الألف ميل تمت هذه المقاربة ضمن ثلاث فصول.

الفصل الأول : رصد أهم محطات الوظيفة العمومي منذ الاستقلال إلى يومنا هذا و ما تضمن ذلك من ملاحظات بحسب تقديرنا.

الفصل الثاني : تناولنا فيه موضوع استقطاب و صيانة الموارد البشرية ضمن إطار المخطط السنوي للتسيير، مخطط التكوين و سياسة التحفيز و أخيرا و ليس بالآخر خصص الفصل الثالث على سبيل الاستدلال لدراسة قطاع خدمات الصحة ممثلا في مديرية الصحة و السكان لولاية سيدي بلعباس و ذلك كقطاع للوظيفة العمومي هو الآن موضوع حقول إصلاحات جذرية.

الكلمات المفتاحية : الوظيفة العمومي-التنبؤ-مخطط تقدير الموارد البشرية-مخطط التكوين-تحليل المناصب-التحفيز-النظام التعاقدية.

Summary

It is said that what makes the difference between the developed, and the underdeveloped countries is the existence of an improved administration in the firsts, and an unstructured, an unorganised one in the seconds.

Starting from this vision, and position I've tried to deal with the problematic issue of Human Resources in the Algerian system of Public Function, through the historical Development of that system, and the main steps that governed the changes undertaken. with a major aim centred around the adaptation of the state to its new role, and function within the extended political, economic, and social changes that occurred.

The approach of research is centred around Three Chapters:

Chapter One: the clarification of the main phases of Public Function system after the independence, with an allusion to the remarks, and observations that merit to be mentioned.

Chapter Two: in this chapter, I've dealt with the process of stimulating, and preserving the Human resources factor in the annual Plan of managing the Human Resources, the training Plan, and the incitement Policy.

Last, and not least the Third Chapter is centred around a case study of the Health Sector Services of the Administrative Department of Sidi Bel-Abbes, precisely the Direction of Health and Population Services of that Department as a Sector that is depending from Public Function, which is actually a subject of deep reforms.

Key words: Public Function-prediction-plan of predicting the Human resources-training plan-positions analysis-Incitating-the contractual system.

Résumé

Il est dit et admis que ce qui fait la différence entre les pays développés, et les pays en voie de développements est, l'existence d'une administration structurée dans le premier type de pays, et une administration déstructurée et désorganisée dans le second.

Dans le cadre de cette vision, nous avons tenté d'étudier la problématique de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique Algérienne, en évoquant le développement historique A TRAVERS LES ETAPES LES PLUS IMPORTANTES en faisant allusion à l'adaptation de l'état et son nouveau rôle dans le cadre des changements politiques, des mutations économiques et sociales de longue haleine.

Ce travail a été réalisé en trois chapitres :

Chapitre premier : la genèse de la fonction publique et les quelques importantes remarques (à notre avis).

Chapitre deux : nous avons évoqué l'incitation, et la préservation des ressources humaines dans le cadre du plan annuel de gestion, le plan de formation, et la politique de motivation.

En dernier lieu, nous avons consacré le troisième chapitre à une étude pratique du cas du secteur de la santé et particulièrement la direction de la santé et de la population de la wilaya de Sidi-Bel-Abbes, en qualité secteur étatique dépendant de la fonction publique, actuellement champ de profondes réformes.

Mots clés : la fonction publiques, la prévision, le plan de gestion des ressources humaines, le plan de formation, l'analyse des postes d'emploi, l'incitation, la contractualisation.