

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

ملحقة مغنية للعلوم الاقتصادية و التسيير و التجارية



مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد

-تخصص ادارة أعمال الموارد البشرية-

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبة :

رياسين واسيني

تحت اشراف :

د.مكيدش محمد

لجنة المناقشة :

- د. شاكوري سيدي محمد أستاذ محاضر جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان "ملحقة مغنية"
د.مكيدش محمد أستاذ محاضر جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ملحقة "مغنية"
د.بلحسن محمد أستاذ محاضر جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ملحقة "مغنية"

رئيساً
مشرفاً
ممتحناً

السنة الجامعية: 2015 - 2016

1437 - 1436

نشكر ونقدير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سبحان الله والحمد لله عدد خلقه و رضی نفسه وزينة عرشه وميراد كلماته.

نشكر الله عز وجل ونحمده على فضله وإتمام نعمته علينا لقوله: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل

وفيه تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: الدكتور محمد ميكيدش

كما نشكر جزيل الشكر كل من الأساتذ: د. محمد بلحسن والأستاذ: د. بلحسن محمد الأمين لقبولهما مناقشة هذا العمل.

و شكر خاص ل أختي رياسين سميرة و الأخت و الصديقة بن زكري سماح على مساعدتهما لي كثيرا

و كما أشكر كل من مدير مركز التكوين المهني و التمهين السيد سعيدان موسى و المقتصد مسير

بختاوي زهراء على دعمهما لي من أجل اتمام هذه المذكرة

وشكرا

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك...

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة...

ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...

أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها

اليوم وفي الغد وإلى الأبد... إلى والدي العزيز

أهدي هذا العمل وثمره جهدي إلى أعلى ما لدي في الكون، والتي كان لها الفضل في تشجيعي والدعاء لي،

والتي هي سبب وجودي وسر نجاحي في هذه الحياة إلى: أمي العزيزة حفظها الله

إلى إخوتي فوزية و سميرة و عبد المؤمن

إلى زملائي في العمل و خاصة تيلوت محمد و حمليل سيد أحمد

إلى كل من بلعباس فوزية و قويد هنية و كاري نعيمة و بن يحي رفيقة

وإلى الأستاذ الفاضل الذي ساهم في انجاز ودعم هذا العمل المتواضع:

الأستاذ مكيديش محمد

واسيني

المقدمة

مقدمة:

تعانى الكثير من المؤسسات عامة كانت أم خاصة من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة ، حيث نجد إدارات و أقسام معينة في هذه المؤسسات تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية ، بينما نجد إدارات و أقسام أخرى تعانى من ضغط العمل و عدم قدرتها على تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية و نقص تأهيلها ، الأمر الذي يؤثر على فعالية و كفاءة هذه المؤسسات لذلك تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من القوى العاملة ، و يسهر التسيير التقديري للموارد البشرية باعتباره أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية ، على ضمان توافر هذه الموارد ، بما يتفق و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، من خلال معرفة مواردها التي تتوفر عليها و التنبؤ بتطورهم الطبيعي مستقبلا ، و بالتالي تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد و تحديد الإجراءات اللازمة لكي تحصل المؤسسة في الوقت على الأفراد اللازمين؛ و على هذا الأساس فكل مؤسسة ستجد نفسها مجبرة على رسم صورة مستقبلية لمواردها البشرية .

و الجزائر بما تشهده من تحولات جذرية في المحيط السياسي و الاجتماعي و الإقتصادي يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي دورا مميزا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء ، لأن كفاءة أداء الدولة في وضع و تنفيذ برامجها لمواجهة المنافسة العالمية و مواكبة التغيرات الحاصلة البيئة يتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية العاملة فالإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى لنجاح المؤسسة ككل ، و قد انعكس هذا على تنامي البحث في مجالات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية لاسيما فيما يتعلق بتخطيط مواردها البشرية و تعتمد حاليا المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف ب " المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية " خلال كل سنة جديدة و هذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 95/126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، و الغرض من هذا المخطط هو تمكين المؤسسات و الإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها

مقدمة:

البشرية من خلال تلبية احتياجات الكمية و النوعية من القوى العاملة و هو وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية و أداة تحليلية لنظام التسيير و السياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ، و هو يرتكز أساسا على التسيير التقديري و هو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفقا للميزانية السنوية الممنوحة ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة و التي تتمثل في الاستغلال العقلاني و الأنجع للموارد البشرية و المالية و تحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية .

الإشكالية :

في ظل التحديات والرهانات التي تواجهها المؤسسة العصرية ومع تغير النظرة نحو العنصر البشري وظهور اتجاهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، نحاول من خلال هذا البحث التعرف على المكانة التي يحتلها مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة والدور الذي يلعبه التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعاليتها .

ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل التالي : " فيما يتمثل دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية نذكر منها :

❖ ما هو المقصود ب تسيير الموارد البشرية ؟

❖ ما هي أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ؟

❖ ما مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ؟

❖ كيف يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة "مركز التكوين المهني و

التمهين مغنية 1 "الرائد جابر"؟

مقدمة:

فرضيات البحث : للإجابة عن التساؤل الرئيسي و التساؤلات الفرعية تقدمنا بأحد الإجابات المؤقتة للدارسة و تتمثل فيما يلي :

1 / الفرضية الرئيسية :

للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية دور كبير في تقدم المؤسسات العمومية و له أهمية كبيرة فيها

2/ الفرضيات الفرعية :

- ✚ إن تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية
- ✚ للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهداف كثيرة
- ✚ مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فهو يتشكل من ثلاثة عشرة جدولاً
- ✚ كيفية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة "مركز التكوين المهني و التمهين مغنية 1" الرائد جابر"؟

أسباب اختيار الموضوع :

يشكل موضوع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من المواضيع المهمة اليوم في المؤسسات و خاصة المؤسسات العمومية و هذا ما جعلنا نبحث في هذا الموضوع نظرياً و ميدانياً لتوفير المعلومات و البيانات في هذا المجال و معرفة مدى أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إضافة إلى هذا قلة الدراسات السابقة في هذا الميدان و خاصة فيما يتعلق ب مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أهداف الدراسة :

مقدمة:

لأي باحث يقوم ببحث عملي في أي مجال كان لابد و له أهداف أو مجموعة من الأهداف يرجو بلوغها من خلال بحثه و نظرا لأهمية الموضوع و المتمثل في " المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية " و بدرجة خاصة معرفة " دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و أهميته في المؤسسات و الإدارات العمومية" فتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و من بين هذه الأهداف :

-التعرف على مفهوم تسيير الموارد البشرية بشكل عام.

-معرفة أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية .

-الدور الذي يلعبه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تقدم المؤسسات العمومية .

- معرفة محتوى المخطط السنوي للموارد البشرية و مختلف الجداول التي يتكون منها .

أهمية البحث :

يتحدث عن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة و على مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة فهذا الأخير يكتسي أهمية بالغة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية لأنه يعمل على توفير وسيلة تسيير تقديرية و تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية و التنظيمية و تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية والنوعية و معرفة محتوى و مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و مختلف الجداول التي يتكون منها و شرحها بالتفصيل .

منهج البحث:

مقدمة:

يعتمد منهج بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي لدارسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و ذلك من جانبين :

✓ في الجانب النظري : اعتماد المنهج الوصفي في تعريف الموارد البشرية بصفة عامة و ذكر مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة و ما مدى أهميته و دوره في المؤسسات و الإدارات العمومية و ذكر مضمونه و شرح مختلف الجداول التي يتكون منها.

✓ في الجانب الميداني : الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال القيام بعملية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمؤسسة مركز التكوين المهني و التمهيّن الرائد جابر-مغنية -

أدوات الدراسة :

- اعتمادنا على المراجع باللغة العربية .

- محاضرات و دورات تكوين في هذا المجال .

- الإنترنت و المنتديات التعليمية المختصة في البحث العلمي .

صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا في البحث هي قلة المراجع باللغة العربية والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أي موضوع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مما عرقل جمع المعلومات المساعد في إعداده.

الدراسات السابقة :

مقدمة:

➤ مخطط تسيير الموارد البشرية من إعداد و تقديم السيد فشير أبو بكر رئيس مفتشية الوظيف العمومي لولاية المدية (الدورة التكوينية المنظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني و التمهيين في مجال تسيير الموارد البشرية من 2008/04/05 إلى 2008/06/25) اهدف من الدراسة الحديث عن نظام الوظيفة العمومية في الجزائر و المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

➤ الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية :التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية يومي 27 و 28 فيفري 2013 و الهدف من هذا الملتقى هو :

إلى أي مدى يمكن لمخطط التسيير السنوي أن يجسد مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية؟

تقسيمات البحث :

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين الجانب النظري و الجانب التطبيقي

الجانب النظري : تم تقسيمه إلى فصلين و هما :

- في الفصل الأول: تم تخصيصه إلى الحديث عن مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث فكل مبحث تطرق إلى مختلف مكونات تسيير الموارد البشرية فالمبحث الأول تم تخصيصه إلى الحديث عن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة و المبحث الثاني تم تخصيصه لذكر سياسات تسيير الموارد البشرية و أما المبحث الثالث فلقد تم تخصيصه إلى الحديث عن عراقيل تسيير الموارد البشرية.
- في الفصل الثاني : تم تخصيصه للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و أيضا هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ألا و هي المبحث الأول تم تخصيصه للحديث عن تخطيط الموارد

مقدمة:

البشرية بصفة عامة أما المبحث الثاني تم تخصيصه ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وأما المبحث الثالث فتم تخصيصه للعمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وإعداده و المصادقة عليه و مراقبته.

الجانب التطبيقي : أما في هذا الجانب فتم تخصيصه لدارسة ميدانية في مركز التكوين المهني و التمهين مغنية -1- الرائد جابر حيث يتم القيام بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بهذه المؤسسة العامة حيث يتم المرور بجميع مراحل إعداد هذا المخطط و القيام بإعداد جميع الجداول التي يتكون منها هذا المخطط و تبيان أهمية إعداده من قبل مسيري هذه المؤسسة العامة.

المفصل الأول

تستأثر دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية والمادية فحسب، بل أيضا في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها.

هذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البدل والعطاء، وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها.

وإذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الإهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فإن هذا الإهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة، تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار، لأن قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها.

فالموارد البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها على غرار الجزائر يعتبر موردا رئيسيا يجب العناية به والإستثمار فيه، كما أن طريقة معاملته من وقت التحاقه بالمؤسسة إلى غاية تركه لها له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية للجهاز الحكومي وإنجاح مشاريعه التنموية.

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.

إنّ المؤسسة باعتبارها مزيج مركب من الموارد المالية والمادية والبشرية المشتملة على جهاز إداري لتسيير هذه الموارد تتواجد في محيط يتميّز بالتطور السريع الذي يحتم عليها أن تكون مسايرة له في كلّ شيء، إذ المؤسسة بكيانها تنتمي إلى نظام واسع هو المحيط الاقتصادي، الاجتماعي والحضاري فبذلك هي تؤثر فيه وتتأثر به.

إنّ الفرد بصفته المحرك الأساسي لمختلف العمليات والوظائف المختلفة للمؤسسة، يقوم بسلوكياته وتصرفاته تظهر مدى رغبته وموافقته للسياسة التي تنتهجها إدارة المؤسسة بغرض تنفيذ عملياتها الوظيفية المختلفة.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.¹

الفرع الأول : النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية:

لم يكن في العصور الأولى لظهور إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لهذه الأخيرة على عكس ما حظيت به مختلف الإدارات الأخرى من أهمية إذ كان المسيرّون يصبّون تركيزهم واهتمامهم على زيادة الإنتاج وتثمين وظائف البيع والتّخزين دون تولية وظيفة إدارة الموارد البشرية لأهمية ما، حيث كانوا يرون أنّها وظيفة روتينية تقتصر أعمالها على أعمال تنفيذية متكرّرة مثل:

- إمساك وحفظ السّجلات المختلفة الخاصّة بالأفراد.
- الإجراءات الرّوتينية لتسجيل حضور وغيابات العاملين.
- ممارسة الإجراءات التنفيذية من دفع الأجور ومنح الإجازات ومتابعة شؤون العاملين.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية من إعداد حسوني محمد عبد الغني السنة الدراسية 2006/2007، ص54-53.

الفرع الثاني : النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية:¹

إنّ الوقت الرّاهن حتمّ على المسيرين أن يولوا وظيفة الموارد البشرية أهمية بالغة على غرار مختلف الوظائف الأخرى لما لها من أهمية قصوى في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة حيث بتطوّر الوقت برزت الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و التي من أهمّها:

- تحليل وتوصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- استقطاب القوى العاملة المناسبة.
- تحفيز الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: مفهوم تسيير الموارد البشرية.

لقد تباين الكتاب في تقديم تعريفاً لإدارة الموارد البشرية، نذكر منها:

يعرّف "فليبو Flippo" إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة التّواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم، والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

من خلال هذا التعريف نلاحظ إشارة إلى وظائف العملية التسييرية التي حدّدها (فايول) وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه وهذا ما يدلّ على الأهمية التي صار يحظى بها العنصر البشري في غير من إدارة الموارد البشرية على غرار الوظائف الأخرى.

ويعرّف "سيكيلا Sikila" إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة التّشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبّات، العلاقات الصّناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية من إعداد حسوني محمد عبد الغني، المرجع سابق، ص54.

والصّحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.¹ هذا التعريف يورد مجموعة الأنشطة الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تزيد من مسؤوليات مدير الوارد البشرية، نتيجة زيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

وتجدر الإشارة إلى بروز التكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظّمة حيث لا يمكن أن تعمل إدارة الموارد البشرية في عزلة عن الإدارات الأخرى، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى هناك تكامل بين الأنشطة الرئيسية التي تشمل عليها الموارد البشرية.

المطلب الرابع: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول : أهداف الموارد البشرية:²

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توفير المورد البشري الفعّال الذي يساهم ويعمل من أجل تطوير متطلّبات واحتياجات المنظمة.

✓ الأهداف الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى إيجاد نوع من التوازن والتّطابق بين الأعمال وشاغليها حيث أنّ وضع الفرد في المنصب الذي يتلاءم معه يمكنه من بذل أقصى طاقة والحصول على مقابل وكذا توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل وجوّ العمل المناسب.

✓ الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية: إنّ إدارة الموارد البشرية هي جزء من النّظام المتكامل الذي يؤدّي وظائفه بشكل مترابط من الأجزاء والإدارات الأخرى للمنظمة حيث تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال الدّور التنفيذي والاستشاري وكذا الرّقابي الذي يجب أن يؤدي بكفاءة وفعالية.

✓ الأهداف الإنسانية للموارد البشرية: تتمثّل هذه الأهداف في مشاركة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم و حاجاتهم الإنسانية فضلا عن كونهم عنصرا مهما من عناصر الإنتاج إذ يجب

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص20.

² مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية من إعداد حسوني محمد عبد الغني، المرجع سابق، ص55

على هذه الإدارة أن تعمل على منع الاستخدام غير الإنساني للقوى العاملة والمحافظة على سلامة وأمن العمّال.

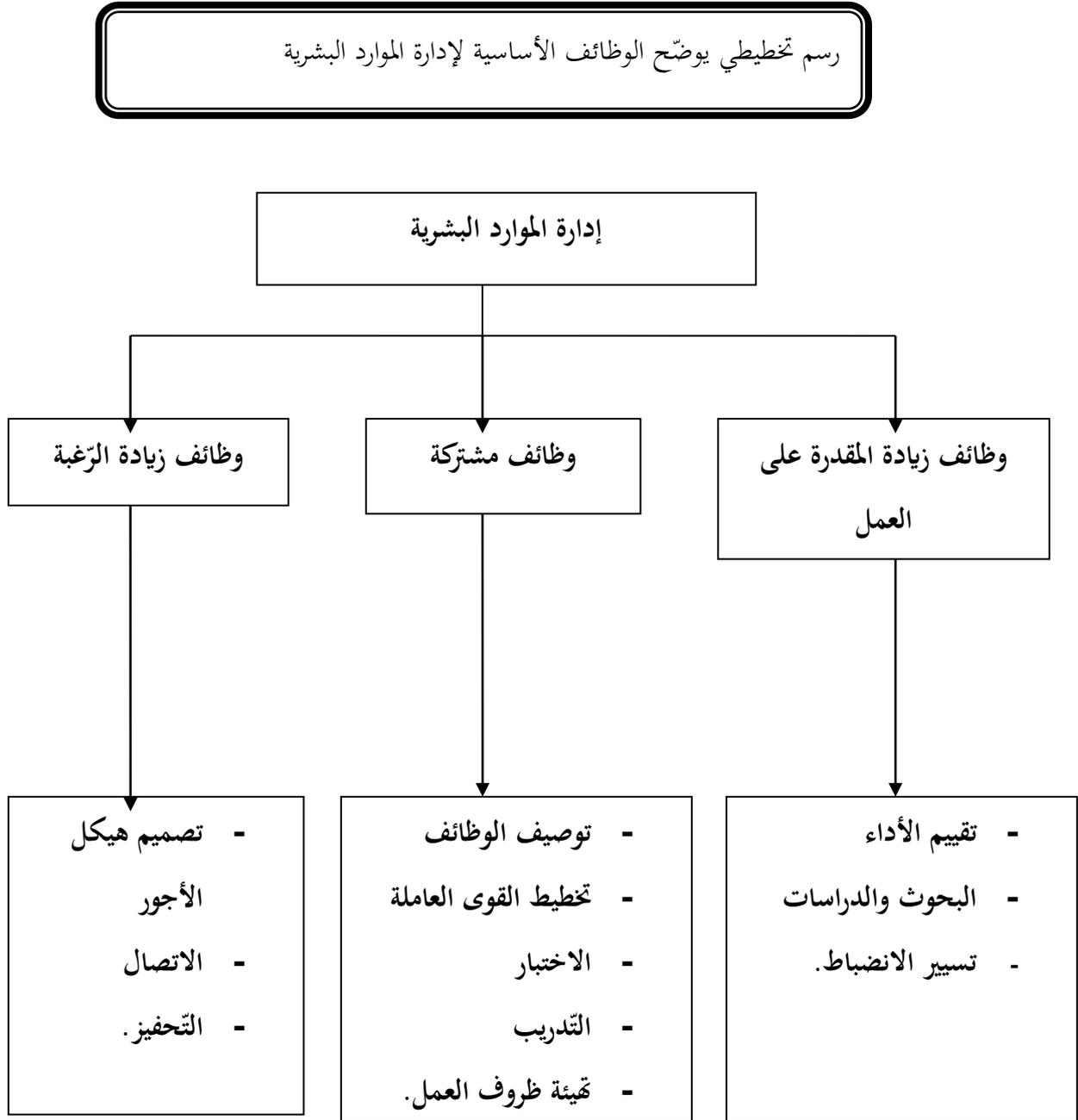
الفرع الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية:

من خلال النظر إلى أهداف إدارة الأفراد التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر بالإضافة إلى اختلاف في التطوّرات الاجتماعية والسياسية التي تسود البيئة والتي تعيش بها المؤسسات التي تفرض أساليب معينة لتنظيم علاقة الإدارة بالعاملين. وفي ظلّ هذه الاختبارات كان من الممكن تحديد بعضاً من أهمّ واجبات وظائف إدارة الأفراد وإدارة القوى العاملة على التّحو التالي:¹

- (1) تهيئة القوى العاملة.
- (2) تطوير القوى العاملة
- (3) مكافأة القوى العاملة.
- (4) الحفاظ على القوى العاملة.

¹ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2000، ص14.

والمخطط الآتي يوضّح ذلك:¹



¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للطباعة، القاهرة، مصر، الطبعة 1985، ص44.

المبحث الثاني: سياسات تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: سياسة التوظيف

الفرع الأول: سياسة التوظيف.

تستمد إدارة شؤون الموظفين النظام القانوني الذي يتشكّل أساساً لمعاملة الموظف من مجموعة من الأنظمة واللوائح والقرارات التي تحكم شؤون الوظائف والموظفين وهي تتضمن قواعد عامة للمعاملة ترمي في مجموعها إلى تنظيم أمور الوظيفة العامة وتحديد صفة الموظف العام ومركزه القانوني كما تشمل على قواعد تحكم الموظف في حياته الوظيفية مثل شروط شغل الوظائف العامة وحقوق الموظف وواجباته كذلك تتضمن قواعد تتصل بتطوير قدراته وتدرجه في خدمة الدولة وتقييم أدائه الوظيفي.

الفرع الثاني: مفهوم عملية التوظيف.¹

هي العمليات التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة والقيام بعملية قياس وتقدير قدراتهم وصفاتهم واختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء أعمال تلك الوظائف.

ويشمل التوظيف جانبين هما: الترغيب والاختيار.

1/ الاختيار: هو العملية التي يتم بموجبها معرفة أكثر الأشخاص المتقدمين للعمل صالحين لشغل الوظائف الشاغرة ويتم ذلك عن طريق التعريف عن مهارات وقدرات و شخصيات طالبي التوظيف بأساليب علمية وفعّالة ولكي يكون الاختيار قائماً على الموضوعية والعدالة يجب أن تكون هناك أسس واضحة ومحددة لإجراءاته.

¹ حسين حسن عمّار، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ والأسس العامة والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص173

2/ التّغيب: هو الأساليب والمجهودات التي تتمّ عن طريق جذب الرّاعبين في العمل عن طريق الإعلانات ووسائل الاتصال الأخرى سواء كانوا من خريجي الجامعات والمدارس والمعاهد ومراكز التدريب أو من المنظمات الأخرى بغرض التقدم لشغل الوظائف الشاغرة.¹

الفرع الثالث: مصادر القوى العاملة.

1/ المصادر الداخلية: تعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، أو اعتماد الإعلان والتنافس داخل المنظمة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار أو أن تلجأ المنظمة إلى إعادة تعيين المتقاعدين بعد تأهيلهم أو إعادة تأهيلهم، ومهما كان نوع المصدر الداخلي فإنّ المنظمة تلجأ في الأخير إلى اعتماد المصدر الخارجي للاستقطاب، حيث أنّ ترقية شخص من موقع إلى موقع آخر يجعل الموقع الأول شاغر.

2/ المصادر الخارجية: تشتمل هذه المصادر على الآتي:

- أ- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين.
 - ب- مراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة.
 - ت- الجامعات والكليات.
 - ث- توصيات العاملين في المنظمة.
- وكما هو معروف بأنّ للمصدر الداخلي أو الخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق المصدر الداخلي استقرار في الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفّف التكاليف الخاصة بالاستقطاب، فإنّه قد ينعكس سلباً بعدم دخول موارد بشرية بمعارف جديدة يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة.

¹ حسين حسن عمّار، المرجع السابق، ص173.

وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتمثل سلبياته في تحمّل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة والتأثير السلبي على الرّوح المعنوية للعاملين الموجودين.

اعتماداً فإنّ عملية المفاضلة بين المصدرين الداخلي والخارجي تصبح ضرورية وفي إطار إجابة الأسئلة الآتية:¹

- عمّن تبحث المنظمة؟
- أين ومتى تبحث؟
- وكيف يمكن الحصول عليه؟

الفرع الرابع: خطوات اختيار العاملين.

(1) الإعلان والبحث:

- يجب اختيار وسيلة الإعلان المناسبة.
- يجب أن يشمل الإعلان على مواصفات شاغل الوظيفة طبقاً لوصف الوظيفة.
- يجب أن يشمل الإعلان على واجبات الوظيفة ومزاياها.

(2) استقبال طالب العمل:

بعد الإعلان عن الوظائف الخالية وأحياناً بدون مثل هذا الإعلان يرد إلى المنظمة عدد من طالبي العمل الذين يتمّ استقبالهم وإعطائهم معلومات محدّدة عن الشركة وطبيعة العمل ونوع العمل الذي يراد شغله.

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، طبعة 1999، ص112.

(3) المقابلة المبدئية:

الهدف من تلك المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعين مثلا لو كان مستوى الخبرة المطلوب وخلال تلك المقابلة المبدئية يمكن استبعاد كل من لا تتوفر فيهم هذه الشروط بدون الدخول في إجراءات التعيين.

(4) ملء طلب الاستخدام:

وأهمية ملء طلب الاستخدام أنه وسيلة للحصول على بعض المعلومات الأساسية عن طالب العمل بالإضافة إلى فائدته كسجل يرجع إليه بعد التعيين بالإضافة إلى البيانات الشخصية التي يحتويها طلب الاستخدام، أنه يحتوي على بيانات الخبرة السابقة والمؤهلات والمستوى الدراسي، الاهتمامات الشخصية والهوايات، النشاط الثقافي والاجتماعي للفرد.

(5) الاختبارات:

بعد أن يجتاز طالب العمل المراحل الثلاث السابقة أي تتأكد إدارة الأفراد من استوائه للشروط العامة يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات التي يقصد منها احتمالات الفرد في أداء عمل معين.¹

(6) الاختبارات النفسية:

هو عبارة عن مقياس موضوعي ونمط لبعض أنواع السلوك الإنساني والهدف من الاختبار النفسي هو تحديد أو قياس مدى توفر خاصية معينة في الفرد كالقدرات، الاتجاهات، الاهتمامات، الرغبات وغيرها.

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي المرجع السابق ، ص 113.

وأيضاً الأساس الثاني الذي تقوم عليه الاختبارات النفسية إلى جانب فكرة التوزيع الطبيعي للمهارات والكفاءات، إنّ هناك ارتباط بين توفر درجة معينة من المقدرة أو المهارات وبين احتمالات النجاح في العمل أي أنّ الاختبار النفسي يعتبر مؤشراً لاحتمالات النجاح في المستقبل.

(7) الصحة والدقة:

بمعنى أنّ الاختبار يقيس فعلاً الخاصية موضع البحث وليس شيئاً آخر فاختبار الذكاء مفروض أن يقيس ذكاء الفرد وليس أيّ شيء آخر.

(8) الترشيح للتعيين:

في ضوء نتائج الاختبارات وبعد اخذ رأي المدير المختصّ تقوم إدارة الأفراد بترشيح الصالحين للعمل واستصدار قرارات التعيين من السلطة المختصة بذلك.

(9) الكشف الطبي:

هذه المرحلة هي الأخيرة في عملية الاختبار إذ تبغي الإدارة التأكد من المترشح للعمل إن كان يتمتع بحالة صحية تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي أغلب الأحيان يكون هناك حدّ أدنى من اللياقة الطّبية ينبغي توفّرها في المرشح للعمل.¹

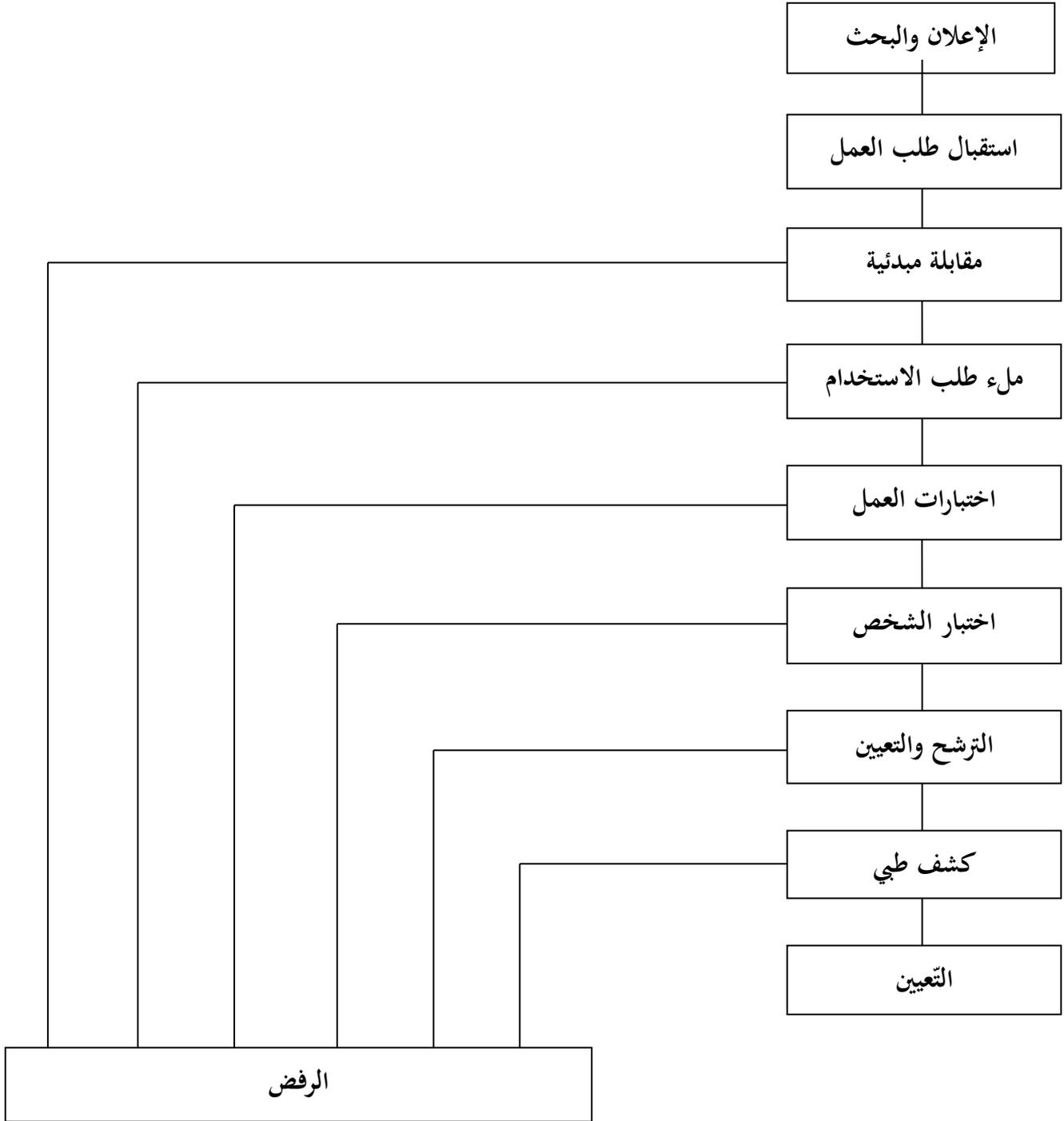
(10) التعيين:²

ينص القانون على أنّ يوضع العامل تحت الاختبار لمدة لا تزيد عن شهرين من تاريخ تسلمه العمل وتقرّر الصلاحية في خلال مدة الاختبار وفقاً للنظام، وبالتالي فإنّ تجربة الاختبار تعتبر في حقيقة الأمر جزءاً مكتملاً لعملية الاختيار وتعتبر بذلك الاختيار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة.

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، المرجع السابق ص 114

² خالد عبد الرحيم الهيثي المرجع السابق، ص 114.

و المخطط الآتي يوضح مراحل عملية الاختيار:¹



¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص33.

المطلب الثاني : مفهوم وأهمية التدريب¹

الفرع الأول: مفهوم التدريب

التدريب هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة وبغض النظر عن نوعية وجودة التدريب الأساسي أو الأولي فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات الفرد ناحية عمله.

و يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المنظمة ومن الناحية الأخرى فإن هذه التغيرات يمكن أن تؤدي تصادم المهارات التي تم تعلمها في وقت قصير، بطاقات التغيرات التنظيمية والتوسعات تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة.

الفرع الثاني : خطوات وأنواع التدريب

تعتمد نظرية التدريب أو نظرية تطوير وتنمية العاملين على مكونات أساسية وتتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية وتبدأ هذه المراحل بـ :

- عن من تبحث المنظمة؟

- أين ومتى تبحث؟

- وكيف يمكن الحصول عليه؟

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2006/2007، مرجع سابق، ص 63.

أولا - خطوات اختيار العاملين

(1) الإعلان والبحث:

- يجب اختيار وسيلة الإعلان المناسبة.
- يجب أن تشمل الإعلان على مواصفات شاغل الوظيفة طبقا لوصف الوظيفة.
- يجب أن يشتمل الإعلان على واجبات الوظيفة ومزاياها.

(2) استقبال طالب العمل:

بعد الإعلان عن الوظائف الخالية وأحيانا بدون مثل هذا الإعلان يرد إلى المنظمة عدد من طالبي العمل الذين يتم استقبالهم وإعطائهم معلومات محددة عن الشركة وطبيعة العمل الذي يراد شغله.

(3) المقابلة المبدئية:

الهدف من تلك المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعين مثلا لو كان مستوى الخبرة المطلوب وخلال تلك المقابلة المبدئية يمكن استبعاد كل من لا تتوفر فيهم هذه الشروط بدون الدخول في إجراءات التعيين.

(4) ملء طلب الاستخدام:

وأهمية ملء طلب الاستخدام أنه وسيلة للحصول على بعض المعلومات الأساسية عن طالب العمل بالإضافة إلى فائدته كسجل يرجع إليه بعد التعيين بالإضافة إلى البيانات الشخصية التي يحتويها طلب الاستخدام، أنه يحتوي على بيانات الخبرة السابقة والمؤهلات والمستوى الدراسي، الاهتمامات الشخصية والهوايات، النشاط الثقافي والاجتماعي للفرد.¹

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2006/2007 مرجع سبق ذكره، ص 60.

(5) الاختبارات:

بعد أن يجتاز طالب العمل المراحل الثلاث السابقة أي تتأكد إدارة الأفراد من إستفائه للشروط العامة يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات التي يقصد منها احتمالات الفرد في أداء عمل معين.

(6) الاختبارات النفسية:¹

هو عبارة عن مقياس موضوعي ونمط لبعض أنواع السلوك الإنساني والهدف من الاختبار النفسي هو تحديد أو قياس مدى توفر خاصية معينة في الفرد كالقدرات، الاتجاهات، الاهتمامات، الرغبات وغيرها. وأيضا الأساس الثاني الذي تقوم عليه الاختبارات النفسية إلى جانب فكرة التوزيع الطبيعي للمهارات والكفاءات، إن هناك ارتباط بين توفر درجة معينة من المقدرة أو المهارات وبين احتمالات النجاح في العمل أي أن الاختبار النفسي يعتبر مؤشر لاحتمالات النجاح في المستقبل.

1-تحديد الإحتياجات التدريبية : والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف والمطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

2-تصميم برنامج التدريب: والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية (أو مادة ومحتوى تعليمي وتدريب)، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين مثل (محاضرات، التمارين، مناقشات).

3-تنفيذ برنامج التدريب:والذي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج(من حيث مواعيد الجلسات ،والراحات وأزمنتها).

كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذية.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2006/2007 مرجع سابق، ص 60.

4-تقييم كفاءة التدريب: ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم حول إجراءات البرنامج ، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقييم في كل البرنامج قد يعني محاولة المنظمة إلى تقييم نشاط التدريب ككل¹.

ثانياً- أنواع التدريب:

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب ويعني ذلك تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب، وتتعدد الإختبارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التدريب ويحاول الشكل أن يوضح بعض أنواعها:²

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1- توجيه الموظف الجديد.	1- التدريب المهني الفني.	1- داخل الشركة.
2- التدريب أثناء العمل.	2- التدريب التخصصي.	2- خارج الشركة.
3- التدريب لتحديد المعرفة والمهارة.	3- التدريب الإداري.	أ) في شركة خاصة.
4- التدريب بغرض الترقية والنقل.		ب) في برامج حكومية.
5- التدريب للتهيئة للمعاش.		

الفرع الثالث: عوامل نجاح سياسة التدريب

¹ د. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1999، ص 320.

² د. أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 322.

التدريب يعني تغيير أنماط سلوك الفرد لأداء أعماله، وأن نجاح أي برنامج تدريبي يعكس لنا نجاح سياسات تسيير الموارد البشرية الأخرى، ومع هذا فإن الإشباع التي يحصل عليها العاملين تركز على إحباطهم بجميع نواحي العمل وثقتهم في أدائهم، لأن العامل الذي لا يثق في قدراته لا يؤدي عمله بالطريقة المرجوة مهما بذلت الإدارة من جهود في سياسات الأفراد الأخرى، لهذا تعتبر سياسة التدريب ضرورية للكفاءة المعنوية العالية.

ويتطلب نجاح سياسة التدريب مراعاة عوامل عدة أهمها :

- 1- يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب وتتوفر لديهم روح التغيير والرغبة فيه، ولهذا نجد إقبال العاملين الذين تمت ترقيتهم حديثاً أكثر، بعكس الأشخاص القدامى.
- 2- أن يهدف برنامج التدريب إلى دراسة وحل مشاكل المتدربين وإشراك العاملين أو الأفراد في تخطيط ووضع برنامج التدريب.
- 3-حث المتدربين على التحليل الجاد بقصد الوصول إلى حل المشاكل إذ لا فائدة من التدريب مقتنعين بوجهة نظر المدرب.
- 4- إتاحة الفرصة للمتدربين لإبداء آرائهم وطرح وجهات نظرهم والاستفادة من تبادل الخبرات بينهم وتحسين قدراتهم الفكرية والتحليلية.
- 5- أن يكون برنامج التدريب مرناً بحيث يلقى القبول من طرف جميع المتدربين ويشعرون من خلاله بالأمان¹.

المطلب الثالث: سياسات الأجور والرواتب

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في العلوم التجارية، غير منشورة، تحت عنوان تسيير الموارد البشرية كعنصر لرفع الكفاءة الإنتاجية، 1998-1999، ص18.

الفرع الأول: مفهوم الأجر والراتب

هو الأجر المقابل النقدي الذي يناله الموظف أو العامل لقاء العمل الذي يقوم به وفي مفهومه الشامل يتضمن كل المدفوعات المباشرة وغير المباشرة التي يتقاضاها الموظف في مقابل أداء واجبات ومسؤوليات وظيفية وتشمل الراتب أو الأجر المباشر والفوائد المادية والمعنوية الأخرى كالعلاوات والبدلات (مقابل مادي لشيء عيني مثل بدل السكن- بدل الانتقال واللبس) والمكافآت والسكن والعلاج المجاني بالإضافة إلى الحوافز التشجيعية.

ويفرق بين الراتب والأجر على أساس أن الأول يعطي بصفة دورية شهرية والثاني على أساس يومي أو بالساعة ومع أن هذا الفرق يفقد كثير من الدول النامية.

كما يجري التفريق بين الراتب الزمني وهو الذي سلفت الإشارة إليه والراتب بالإنتاج، ويحسب على أساس كمية الإنتاج لكل فرد من العاملين.

وقد يحدد الراتب الأساسي على قاعدة سنوية ويدفع على أساس شهري كواحد من اثني عشر قسطا متساويا كما قد يحدد ويدفع على أساس شهري أو أقل.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأجر والراتب¹

يوجد عدد من العوامل التي تؤثر على مستوى الرواتب والأجور من أهمها:

سوق العمالة، الرواتب في القطاع الخاص والمؤسسات العامة، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، أنظمة العمل وقوانين الضرائب ومتطلبات الوظائف.

أولا - سوق العمالة:

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2007/2006 مرجع سابق، ص 67

يقصد بسوق العمالة مدى توفر القوى العاملة ذات المهارات والكفاءة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة في سوق التوظيف وتقوم العلاقة بين العرض والطلب من جانب ومستوى الراتب والأجر من جانب آخر على أساس عكسي.

ثانيا - الرواتب في القطاع الخاص والمؤسسات العمومية: ¹

إذا كان هناك قطاع خاص ذو وزن فان مستوى الرواتب والأجور فيه يؤثر على العام والمعرفة بصفة عامة، أن القطاع الخاص يدفع رواتب عالية بالمقارنة بالحكومة وهذا الأمر قد يؤدي إلى جذب الكفاءة المهنية والفنية خارج المؤسسات العمومية الأمر الذي يقود إلى انخفاض مستوى الأداء فيها.

ولتفادي هذا الوضع ينبغي دراسة معدلات الرواتب والأجور والبدلات والمكافآت في القطاع الخاص مقارنة بما هو سائد في القطاع الحكومي.

وأخيرا من المنطقي أن تمتد الدراسة للمؤسسات العامة والهيئات الشبه مستقلة التي لها أنظمة شؤون الموظفين وهياكل رواتب خاصة بها وذلك إذا كانت تدفع رواتب وميزات أعلى مما لدى القطاع الحكومي تكون قوة جذبها أكبر من القطاع الخاص نظرا لأنها تجمع في الغالب أيضا ميزات العمل في الحكومة التي أشرنا إليها.

ثالثا - العوامل الاقتصادية: هناك عدد من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على مستوى الرواتب التي

تدفعها الدولة للعاملين بها من أهمها:

✓ مقدرة الدولة على دفع رواتب المكافآت مع تكاليف المعيشة.

✓ تأثير الرواتب على الأسعار.

✓ اعتبارات الموازنة العامة للدولة.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2007/2006 مرجع سبق ذكره، ص67.

رابعا - العوامل الاجتماعية: إذا كان الجانب الاقتصادي في سياسات الميزانية العامة للدولة يؤثر على مستوى الرواتب والأجر فإن الجانب الاجتماعي يؤخذ في الاعتبار أيضا وذلك من منطلق أن المنظمة ملزمة أخلاقيا بتوفير أسباب الحياة الكريمة لمن ينقطعون عن العمل في خدمتها فالموظف أو العامل الذي يتخذ الخدمة مهنة عمر يربط مستوى معيشتته بالحقوق المادية التي توفرها له.

الفرع الثالث: بناء هيكل الأجور

إن عملية تقويم الوظائف وهيكل الرواتب متكاملتان ذلك أن تقويم الوظائف ينتهي بالضرورة بإلحاق الوظائف بهيكل أو سلم قد يكون هذا السلم موجودا مسبقا وقد ينشأ مع التقويم.

ونعني بهيكل الأجور والرواتب هو إلحاق الموظفين التي يقومون بها ونقلهم من المراتب التي يشغلونها قبل التقويم إلى مراتب جديدة.¹

ولهيكل الأجور والرواتب مبادئ وأسس عامة من أهمها:

☞ يجب أن يعكس هيكل الرواتب والأجور المتساوي للعمل المتساوي.
☞ الفروقات في الرواتب يجب أن تكون تعبر عن الفروقات في درجة الصعوبة والمسؤولية بين الوظائف.

☞ مستويات الرواتب يجب أن تكون مقارنة للوظائف المشابهة في القطاع الخاص والمؤسسات العامة وبالنظر إلى الخصائص التي تجعل من هيكل الرواتب والأجور أمرا يتسم بالمرونة نجد كثيرا من المتغيرات منها :

- (1) جذب الأشخاص الأكفاء للعمل في المنظمة.
- (2) تطوير مستويات آدائهم.
- (3) إيجاد صلة بين زيادة الخبرة أو زيادة تكاليف المعيشة والتقدم في الرواتب.

¹ د.حسين عمارة، مرجع سابق، ص 289.

- 4) توفير فرص التقدم الوظيفي (الترقيات).
- 5) تحديد الفروقات في مستويات المراتب والمهارات.
- 6) التحكم في الصرف.
- المخطط الآتي يعرض مبسطا خطوات تصميم نظام الأجور¹

التمهيد لتصميم النظام
- رسمي أو غير رسمي.
- بناء النظام أو شرائه.
- من يقوم بالتصميم.

التمهيد لتصميم النظام
- رسمي أو غير رسمي.
- بناء النظام أو شرائه.
- من يقوم بالتصميم.

وضع ملامح خطة تقييم الوظائف

التقييم الفعلي للوظائف

تحديد عدد الدرجات الوظيفية

تحديد أجر كل درجة

إدارة نظام الأجور

المطلب الرابع : سياسة الحوافز

¹ د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 189.

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أن الأجر (الراتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة.

كما يمكننا أن نقول أنّ الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تمييزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.

الفرع الثاني: أنواع الحوافز

على أيّ منظمة أن تختار لنفسها الطريقة المثالية لأنواع الحوافز وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز وهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمه في شتى منظمات الأعمال. كما أنّ هناك طرقا عديدة لتصنيف هذه الحوافز:¹

- حوافز على مستوى الفرد.
 - حوافز على مستوى جماعة العمل.
 - حوافز على مستوى المنظمة ككل.
- كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالي:
- حوافز على مستوى العمّال.
 - حوافز على مستوى التخصّصيين والإداريين.

وبمزاوجة هذين التصنيفين يمكن التوصل إلى الشكل الذي يصنف أنواع الحوافز

الشكل يصنف أنواع الحوافز:¹

أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 238.¹

على مستوى العمال	على مستوى التخصيصين والإداريين
1- حوافز بالقطعة. 2- حوافز بالوقت النمطي	1- العمولة. 2- العلاوة. 3- المكافأة.
على مستوى جماعة العمل	نفس الطرق
1- المشاركة في الأرباح. 2- الخطط والإقتراحات. 3- ملكية الأسهم.	على مستوى المنظمة

الفرع الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز²

(1) البساطة: يعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده، وصياغته، وحساباته.

(2) التحديد: ويقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة، فلا يكفي أن نقول (أن ينتج أكثر) أو يؤدي إلى (تخفيض التكاليف) فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.

(3) ما يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا .

¹ د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 322.

² مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2007/2006 مرجع سبق ذكره، ص 73

- 4) يمكن قياسه: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال.
- 5) معايير الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، وأن يتم ذلك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
- 6) ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- 7) التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة والاختلاف لا بد أن يعتمد مقدار الأداء والذي أنتجه الفرد.
- 8) العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- 9) الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحص عليه العامل قبل تطبيقه.
- 10) السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها.
- 11) التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية أو الجودة، وتخفيض التكاليف والحوادث، وفتح أسواق... إلخ.
- 12) المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن تزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه.
- 13) التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مرضية لكافة الاحتياجات.
- 14) الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيارة إيراداتها أو نواتجها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام.¹

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2006/2007 مرجع سبق ذكره، ص73.

المبحث الثالث: عراقيل تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم الغياب

يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرنامج العمل أي أنه مدرج في جدول العمل أما إذا كان الشخص في اجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غيابا ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل فالعبارة هي عدم حضور الشخص إلى العمل في يوم ما رغم أنه مقيد في جدول العمل عن ذلك اليوم.

المطلب الثاني: أسباب الغياب¹

هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى غياب الفرد عن عمله نذكر منها ما يلي:

- 1- عدم توافق الشخص ويكون ذلك نتيجة المشكلات الشخصية أو العائلية كالانفصال والشقاق العائلي، ووجود أغراض لبعض الأمراض النفسية والحياة الشخصية غير المستقرة والإكثار من تناول المشروبات الكحولية.
- 2- عدم الرضا بالعمل وفقدان الاهتمام به ويتضح ذلك من كثرة التنقل من وظيفة إلى أخرى وكثرة الشكاوي من العمل أو من عدم ملامة الآلات والمعدات أو الشكاوي من الزملاء أو انخفاض الأجر والراتب أو الظروف البيئية للعمل أو نقص الاهتمام بالعاملين.
- 3- عدم الشعور بالمسؤولية ويتضح ذلك من خلال كثرة الغياب الذي ليس له مبررات وعدم اعتزاز العامل بعمله وعدم الولاء والانتماء إلى المؤسسة كذلك عدم إمكانية الاعتماد على مثل هذا العمل.
- 4- الصعوبات والمشكلات الخارجية مثل مشكل السكن والمواصلات والمشاكل العائلية.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2007/2006 مرجع سبق ذكره، ص74.

5- المرض والتعب ويتضح ذلك من استمرار الشكاوي من الإحساس بالاجتهاد والتعب

وكثر التردد على الإدارات الطبية والمستشفيات للعلاج.

6- أسلوب الإشراف الغير مناسب في بعض الأقسام في المؤسسة.

ويمكن أن نقول أن كثرة الغياب بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين¹.

المطلب الثالث: تحديد معدل الغياب²

يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المؤسسة كلها في فترة معينة أو يمكن استخراج هذا المعدل حسب المعادلة التالية:

معدل تعدد الغياب = $\frac{\text{عدد مرات الغياب في الإدارة/القسم خلال فترة زمنية معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة}}$

متوسط عدد العاملين في الإدارة

يؤخذ على هذا المعدل إغفاله طول فترة الغياب في كل مرة ولذا تقوم بعض المؤسسات بتعديل المعادلة السابقة كالآتي:

عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر X متوسط عدد مرات الغياب للعاملين إلا أن احتساب متوسط عدد مرات الغياب للفرد يحتاج إلى وجود إضافات وان كان يقدم معلومات مفيدة للمسؤولين.

م تعدد الغياب = $\frac{\text{عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر} \times \text{متوسط عدد مرات غ للعاملين} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة/القسم}}$

متوسط عدد العاملين في الإدارة/القسم

¹ د. عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، 1995، ص 283.

² د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2000، ص 118.

معدل شدة الغياب:1

يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن الغياب إذ لا يكفي ان يعرف عدد مرات الغياب وإنما يأخذ في الاعتبار طول فترة الغياب في كل مرة وليس المقصود هنا شدة الغياب في المؤسسة بشكل عام وإنما شدة كل غياب ويستخرج هذا المعدل طبقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقود بسبب الغياب في فترة معينة} \times 100}{\text{عدد مرات الغياب في هذه الفترة}}$$

معدل ساعات العمل المفقودة:

يعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات انتشارا لقياس الغياب ولذلك يطلق عليه في كثير من الأحوال معدل الغياب وكأنه لا يوجد معدل لقياس الغياب، وبين هذا المعدل نسبة ساعات العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط للعمل فيها ونظرا لكون ساعات العمل المفقودة الناتجة عن إيقاف بعض العاملين عن العمل يجب أن لا تحتسب ضمن ساعات الغياب فإنها تنزع عادة من ساعات العمل المفقودة كما تضاف إليها ساعات العمل الإضافية².

وتوجد عدة طرق لاستخراج معدل ساعات العمل المفقودة منها المعادلة التالية:

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{ساعات العمل المفقودة} - \text{الفقد نتيجة الإيقاف عن العمل}}{\text{مجموع ساعات العمل العادية} + \text{مجموع ساعة العمل الإضافية}}$$

¹ د. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، طبعة 2000، ص 119.

² د. مصطفى نجيب شاوش، المرجع نفسه، ص 119.

المطلب الرابع: طرق الحد من الغياب¹

إن غياب العاملين يؤدي إلى تحميل المؤسسة تكاليف عالية نتيجة ساعات العمل المفقودة وما ينتج عنها من عدم انتظام العمل وبالتالي تأخر الإنتاج أو التقليل منه مما يؤدي في حالات كثيرة إلى عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها نحو عملائها والذي بدوره يؤدي إلى تدهور سمعتها وانخفاض مبيعاتها وبالتالي نقص أرباحها أو تحملها خسائر نتيجة لذلك :

ولاجتناب ذلك استخدمت طرق عديدة للحد من الغياب في المؤسسات المختلفة وبدرجات متفاوتة من النجاح ومن هذه الطرق ما يلي :

الفرع الأول: تدريب المشرفين:

إن أسلوب الإشراف الغير المناسب يؤثر تأثيرا كبيرا في رفع معدل الغياب وعلى العكس فإن رضا الأفراد عن أسلوب المشرفين وتقبلهم له يساعد في زيادة المواظبة وبالتالي الحد من الغياب.

بمعنى آخر فإن تدريب المشرفين على أساليب الإشراف السليمة والعمل على اكتسابهم لمهارات العلاقات الإنسانية الصحيحة تساعد في خفض نسبة الغياب.

الفرع الثاني : استخدام العقاب للحد من الغياب:

تلجأ الكثير من المؤسسات إلى استخدام العقاب وبطرق مختلفة للحد من الغياب وقد يكون العقاب مع معنويا أو أدبيا مثل وضع بطاقة من لون معين ومختلف عن لون بطاقات العاملين للعامل الذي يتغيب كثيرا ليوقع عليها عند حضوره إلى العمل مما يلفت نظر زملائه إلى أنه كثير الغياب، أو أن يتم نشر أسماء العاملين الذين يتغيبون في لوحة الإعلانات وذلك لفترة معينة.

¹ ذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية 2007/2006 مرجع سبق ذكره،ص77.

كما قد يكون العقاب ماديا كحرمان العمل من العلاوات وكذا الأجر الإضافي والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها زملائه كما قد يدخل عامل المواظبة ضمن عوامل تقييم أداء العاملين وبذلك يتأثر التقدير الذي يحصل عليه العامل، ويؤثر هذا التقدير في ترقية الفرد وعلاواته كما قد تخصم الأيام التي يغيب فيها العامل من إجازته السنوية أو من أجره أو راتبه.

وفي الحالات القصوى قد تلجأ المؤسسة إلى فصل العامل من العمل بعد أن تكون قد استنفذت جميع العقوبات المختلفة قبل القيام بفصله كأن توجه له تنبيهها قم بإيقافه عن العمل لمدة محددة فإذا لم يرتدع واستمر في تغيبه قامت المؤسسة بفصله نهائيا.

الفرع الثالث : المكافآت للحد من الغياب¹

تلجأ بعض المؤسسات على منح المكافأة للحد من الغياب وقد تكون المكافأة أدبية، كأن تنشر المؤسسة أسماء أكثر العاملين مواظبة في لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة حتى يتمكن الأكبر عدد من العاملين الإطلاع عليها كما أن بعض المؤسسات تقوم بدفع مكافآت مالية في مناسبات خاصة للعمال المواظبين بانتظام على أعمالهم.

كما أن بعض المؤسسات استخدمت المكافأة بطريقة مختلفة أن تسمح بيوم إجازة إضافي في الشهر للعامل المواظب على عمله في الشهر السابق أو تضيف عدة أيام في السنة على إجازة الفرد المواظب وقد يعرض البعض على هذه الطريقة بأن ذلك يجعل الغياب قانونيا أي أن المؤسسة تسمح في هذه الحالة بالانقطاع عن العمل بشكل رسمي ويرد على ذلك بأن مثل هذا الغياب يكون معلوما بشكل مسبق ويمكن أخذه في الاعتبار عند تخطيط برنامج العمل القادم.

وللتغلب على ظاهرة الغياب فقد اقترحت شركة هواتف مدينة نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية ما يلي:

¹ د. مصطفى نجيب شاوش، المرجع السابق، ص 123.

- 1- استفسر ربح بعودة الموظف إلى عمله ثم استفسر منه عن سبب غيابه.
- 2- حقق أو استقصي في حال تكرار غياب الموظف قم بالتحقيق والاستقصاء عن ذلك فإذا تبين أن حالته جديدة قم بإحالاته إلى الطبيب لفحصه وتبيان حالته الصحية.
- 3- استشر في حال استمرار الغياب دون عذر قم بمراجعة سجل غياب الموظفين قم أخبره عن سياسة المؤسسة بذلك .
- 4- حذر وهذا يشمل مراجعة حال هذا الموظف ودراستها على مستوى الإدارة التنفيذية أي مع مديره قم بتحذيره وتنبيهه من احتمال فقدانه لوظيفة.
- 5- هدد في حالة استمرار الوضع على ما هو عليه دون أي تغيير وبموافقة مسبقة من الإدارة التنفيذية وجد له إنذار نهائي.
- 6- أفضل وأخيرا يمكن القيام بفصل الموظف بإنهاء خدماته بعد الحصول على موافقة الإدارة على ذلك وإبلاغه بهذا القرار بمجرد عودته إلى الشركة.¹

يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، وتتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة، حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية مستندة إلى نظم متطورة لنظم المعلومات تضمن التكيف والتغيرات السريعة للبيئ؛ وبالتالي أصبح للموارد البشرية مكانة مرموقة في المؤسسات الحديثة باعتبارها شريك عمل استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية والقيمة المضافة، الأمر الذي يوجب بالضرورة وضع سياسات تضمن التسيير الأمثل للموارد البشرية.

¹ د. مصطفى نجيب شاوش، المرجع السابق، ص125

تشير سياسات تسيير الموارد البشرية إلى مجموعة المبادئ التي تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية العاملة بها وتختلف هذه السياسات طبعاً من مؤسسة لأخرى، كما توجد لها عدة تقسيمات، غير أن الإختلاف بين هذه التقسيمات هو إختلاف شكلي فقط ويبقى وأن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية. وقد اعتمدنا التقسيم الذي يأخذ بسياسات تسيير الموارد البشرية بكونها سياسات استقدام للموارد البشرية، تحفيزها، تنميتها، ثم صيانتها أو المحافظة عليها. فتمكن سياسة الاستقدام من حصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، الأمر الذي يوجب القيام بتحليل وتوصيف دقيق للوظائف بقصد الوقوف على مميزاتها وخصائصها ومتطلبات شغلها

الفصل الثاني

إن قدرة المؤسسة اليوم في تحقيق استمرارها وفرض نفسها ضمن محيط سمته الرئيسية هي اللاتأكد متعلقة بقدرتها على التسيير التقديري لمواردها البشرية، باعتباره أحد أهم الوسائل التي تمكنها من تحقيق أهدافها. ويعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة.

و نظراً لما تواجهه المؤسسة الجزائرية في ظل الرهانات الجديدة التي يطرحها المحيط، من مشاكل حادة، تتعلق بالكفاءات والمهارات المطلوبة كما ونوعاً لشغل الوظائف المختلفة، وإحداث التنمية المستدامة، فقد أصبح التسيير التقديري للموارد البشرية السبيل المتاح لتحقيق الأهداف المسطرة.

و يهدف التسيير التقديري للموارد البشرية إلى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب، من خلال وضع الإجراءات اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات و يعتبر مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

المبحث الأول : تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية¹

الفرع الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية و عرض هذه

الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية

و العرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ماتحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا للإيفاء

بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا .

يعرف تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة

هذه الاحتياجات و التي تتكون من تطوير و تنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء

الأفراد بالك و النوع الملائمين و في الوقت و المكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات

الفرع الثاني : أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية :

1- التنبؤ باتجاهات الطلب و العرض في القوى العاملة :

إن المنظمة التي لا تسبق الأحداث بل تفاجأ بها هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات

الطلب

¹ اد/ شنوفي نورالدين انظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية سند خاص بالتكوين المتخصص السنة 2011

و العرض على القوى العاملة و يتم هذا التنبؤ بتحديد الأبعاد التالية :

-الطلب على القوى العاملة : لا يخرج التخطيط للقوى العاملة في جوهره عن تحديد

الطلب المستقبلي لقوى العمل و مقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة و

عمل استراتيجيات للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للطلب و العرض

-عرض القوى العاملة : يقصد بعرض القوى العاملة عدد السكان النشطين اقتصاديا أو من

هم في سن العمل و القادرين عليه و الراغبين فيه و حتى تكون الصورة واضحة في هذا المجال

لابد من توافر إحصائيات سكانية منتظمة تقدم معلومات كافية فن فئات الأعمار و نسبة

الذكور و الإناث و نسبة الأمية و توزيع الطلبة على مستويات التعليم المختلفة و توزيع

السكان في قطاعات العمل المختلفة و ما إلى ذلك¹

إضافة إلى الإحصائيات السكانية العامة فمن اللازم القيام بإحصاءات القوى العاملة و نمط

توزيعها حسب القطاعات الاقتصادية و المجموعات المهنية و حسب الجنس و غير ذلك من

أسس مما يتيح للمخطط فرصة الإستفادة منها بشكل كامل .

2-خدمة الأهداف العامة : يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد و المنظمة

و المجتمع فعلى صعيد الفرد و من خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب

في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو المنظمة و على صعيد المنظمة تتحقق الموازنة

الداخلية بعد وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق

¹ عبد الرحمن عبدالله الشقاوي "تخطيط القوى العاملة : مفاهيمه اساليبيه و مشاكله " الرياض معهد الادارة العامة 1976 ص 17

الإستخدام الكامل و الصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الإستخدام الأفضل للموارد البشرية .

3- تقليل التكاليف : اي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف و تدريب

و متابعة و صيانة للموارد البشرية حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الأسئلة من نوع :

- ماكم و نوع الموارد البشرية المطلوبة ؟

- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟

- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟

- أين تستخدم هذه الموارد ؟

4- تحسين توزيع و استخدام الموارد البشرية : يساعد التخطيط في حسن توزيع و استخدام

المنظمة لمواردها البشرية و هذه الأهمية تؤكدها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة

ملاحظتها في غاية الأهمية و هذه الحقائق هي : ¹

- تزايد عدد السكان في العالم و مايتبعه من إغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في

إعدادها من حيث المهارة و المعرفة مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي و المهاراتي لنوعية

الموارد البشرية

- زيادة عدد المنظمات و كبر أحجامها و تنوع نشاطاتها

¹ خالد عبدالرحيم الهيثي "ادارة الموارد البشرية" الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان الاردن 2005

- انتشار التعليم و تنوعه و ماينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد

البشرية في تخصصات و مهن مختلفة و بمهارات مختلفة

- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام

الطرق الحديثة في تخطيط و إدارة الموارد البشرية و بما يتلائم مع هذا التقدم

- إعادة هيكلة المنظمات و ما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في

المنظمة

- ميل المنظمات إلى العولمة مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة و خصائص

المجتمعات التي تعمل فيها .

استنادا إلى ذلك فان تخطيط الموارد البشرية أصبح حقا متخصصا داخل نشاطات إدارة

الموارد البشرية أولا و ضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانيا مما يتطلب التأني و الدقة في

وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية

المطلب الثاني : مراحل تخطيط الموارد البشرية: ويمكن وصف العملية بأربعة مراحل

أساسية تتضمن¹

مجموعة من الخطوات الفرعية كمايلي : التنبؤ ووضع الأهداف :

و تتضمن خمسة مراحل فرعية هي :

¹ اد/ شنوفي نورالدين انظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية سند خاص بالتكوين المتخصص المرجع السابق ص 26

الفرع الأول : مرحلة توصيف و تحليل الوظائف : و تتركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات و قوة العمل و حجم الاستخدام أي التركيبة الحالية و المستقبلية لقوة العمل التي في ضوئها الأجور عدد الوظائف و تحديد مستويات الإنتاجية الحالية و المستقبلية و هيكل المنظمة الحالي و المتوقع و هيكل وظائفها

الفرع الثاني : مرحلة تقدير الطلب على الموارد البشرية : أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية و مسألة تقدير الطلب على القوى العاملة و التنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية و النشاطات الفرعية و احتياجاتها من مختلف فئات العاملين و تخصصاتهم

الفرع الثالث : مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية : أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل أو ما يشار إليه بعرض قوى العمل حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف و القطاعات و مخرجات الأجهزة التعليمية و التدريبية و على الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة و يمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها و مهاراتها و تعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين و العاملين بأجور أو العاطلين رغم إرادتهم عن العمل و من هنا يميز الدارسون بين المفهوم الأعم و الأشمل و هو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين و العاطلين عن العمل و الخارجين عن قوى العمل كالسجناء و المرضى و الأطفال و العجزة¹

الفرع الرابع : مرحلة الموازنة بين العرض و الطلب على الموارد البشرية :

أي القيام بالمقارنة بين المعروض و المطلوب من قوى العمل و معرفة الفجوة و نمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات و التخصصات المطلوبة و معالجة الخلل في التوازن بين العرض و

¹ مهدي حسن زويلف "تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق" عمان مكتبة الرسالة 1983 ص 35-36

الطلب من خلال تاهيل و تدريب العاملين و نحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربطا بين مايتعلمه الأفراد و فرص العمل المستقبلية و التلائم و التكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر و المتابعة و التقييم للمستجدات الطارئة أو للعوامل التي لم يتنبأ بها المخططون أو جاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل أو بآخر بعد استكمال إجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة و عرضها لابد من تحليل المعلومات و التوفيق بين كل من جانبي العرض و الطلب و نادرا مايكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى و في كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض و سد العجز و من بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي التوقف عم التوظيف أو تسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة أو التشجيع على التقاعد المبكر

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي:¹

- إجراء التعيينات الجديدة
- التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية
- ترقية العاملين الى مواقع أعلى أو إجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد و تهيئة برامج تدريبية مناسبة أو إستخدام عاملين بموجب عقود وقتية

الفرع الخامس : مرحلة وضع الأهداف : تركز هذه المرحلة على أهداف عملية التخطيط و

التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف و سياسات إدارة الموارد البشرية فإذا كانت أهدافها

¹ شنوفي نورالدين انظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية سند خاص بالتكوين المتخصص المرجع السابق ص

التوسع في التوظيف و ذلك لأن إستراتيجية المنظمة نحو الإستقرار لقناعتها بمستوى أدائها

الحالي فيفترض في التخطيط إن يستهدف البناء النوعي المهاري و المعرفي لقوة العمل في

المنظمة¹

المطلب الثالث : تنفيذ و تقييم خطة الموارد البشرية

الفرع الأول : تنفيذ الخطة : و تشمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة

بالاستقطاب و التعيين و التقاعد كما تتضمن تحديد و تنفيذ برامج التدريب و التطوير و

سياسات الأجور و المكافآت و أنظمة المعلومات

الفرع الثاني : تقييم و متابعة خطة القوى العاملة : لا ينتهي عمل دائرة شؤون العاملين

بوضع خطة تدبير القوى العاملة اللازمة من خلال التوفيق بين عرض القوى العاملة و

المطلوب منها إذ لا بد من متابعة و تقييم الخطة و التخطيط بكافة أبعاده عمل من

أعمال المستقبل لا بد و ان يحدث فيه اختلافات و مفاجآت من اللازم على إدارة شؤون

العاملين التعامل معها و من الأمثلة على العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط

القوى العاملة مايلي :

✓ تغير الظروف الاقتصادية ايجابيا أو سلبيا تبعا لفترات الازدهار و الركود

✓ العودة المكثفة للقوى العاملة في الخارج أو الهجرة إلى الخارج لأسباب اقتصادية

¹ خالد عبدالرحيم الهيثي "ادارة الموارد البشرية " المرجع سابق ص75

✓ التغيرات التكنولوجية في أساليب الإنتاج

✓ تغير طبيعة الهرم السكاني

إن هذه العوامل و غيرها تدل على أهمية متابعة المستجدات على سوق العمل للتمكن من التكيف مع المتغيرات بشكل ينعكس على المخطط ابتداء من المدارس و انتهاء ا بالجامعات التي تمثل أحد مصادر إعداد القوى العاملة اللازمة

وتعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة و الضعف فيها و تمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية و قد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير الآتية: ¹

➤ حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة

➤ المعدلات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها

➤ المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها

➤ نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة

➤ كلفة العمل و البرامج إزاء الموازنات

وغالبا ما يتم إختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية و التي تشتق من

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة

¹ خالد عبدالرحيم الهيثي "ادارة الموارد البشرية" المرجع سابق ص76

المطلب الرابع : أساليب تخطيط الموارد البشرية¹

الفرع لأول : الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل) : يقوم التنبؤ بالإحتياجات من الموارد

البشرية و على مستوي المنظمة إعتقادا على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ

بها و تأخذ المنظمات بنظر الإعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي و النوعي لمواردها

البشرية و هذه الإعتبارات هي : (1)

❖ التغيرات التكنولوجية : كثيرا مايتطلب التغير في نظام و طرق العمل تغييرا في تركيبة

الموارد البشرية المستخدمة فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما

يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهنية و المعرفية للموارد البشرية . فإن التنبؤ بالتغيرات

التكنولوجية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية

❖ التغيرات التنظيمية : تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات و المسؤوليات و إجراء تغييرات

في الهيكل التنظيمي كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة و تغير مجال أعمالها في

حالة التنوع و الإنكماش

ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة و

الذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدر من المبيعات إلى نشاطات عمل تمارسها المنظمة

تستخدم أساسا في تحديد هيكل الوظائف و الملاك و يمكن استخدام دراسة الوقت أساسا

¹ احمد صقر عاشور " ادارة القوى العاملة " دار الجامعات المصرية الاسكندرية 1975 ص 83

في تحليل عبئ العمل إضافة إلى تقدير المبيعات إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين و تستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز كمية العمل المخطط إنجازها كما يمكن استخدام تحليل نواتج الأداء و ذلك بغرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الأعمال المتوقعة

الفرع الثاني : الأسلوب الإحصائي : يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية و الاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة و منفعة أي من الساليب المتاحة أمام المنظمة و المعروفة و التي يمكن أن تتضمن¹:

- تحليل السلاسل الزمنية
- استخدام نماذج الانحدار
- تحليل سلسلة ماركوف

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية (1) و يقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط و الموقف لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما :

¹ شنوفي نورالدين انظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية سند خاص بالتكوين المتخصص المرجع السابق ص

1- التخطيط العقلاني : يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة

المنظمة من الموارد البشرية فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي و تصبح أهدافها المستقبلية و مساراتها الإستراتيجية أكثر وضوحا فإن على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل

2- التخطيط الحدسي : يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر

لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص و التهديدات التي تفرزها التغييرات البيئية و نقاط القوة و الضعف التي تتميز بها مواردها البشرية و في مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال و التخطيط افراتيجي للموارد البشرية و التخطيط التشغيلي للموارد البشرية¹

المبحث الثاني : ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

المطلب الأول : تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من أهم التغييرات التي شهدتها سياسات الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد

^{1 1} شنوفي نورالدين انظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية سند خاص بالتكوين المتخصص المرجع السابق ص

البشرية. و يعرف بأنه": وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع . التقاعد خلال السنة المعنية¹.

وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للتوظيف العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي السابق الذكر . ويهدف هذا الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة الذي شرع في تطبيقه ابتداءً من 1995/ 07/01 إلى التخفيف من حدة المركزية في تسيير مستخدمي الوظيفة العامة من خلال :

✓ - توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع

الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية .

✓ - إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العامة من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.

✓ - تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين².

المطلب الثاني : الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن الأساس القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية كرسه الإفاءات من إجراءات المراقبة المسبقة التي كانت تطبقها مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية، حيث أن دور الرقابة المنوط بهذه المصالح كان إلى غاية 1995، تاريخ بداية العمل بالمرسوم التنفيذي 126/95 يتجسد في إجراء

¹ عقون شراف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة قسنطينة الجزائر 207 ص106.

² التعليم رقم 240 م/ع/م و ع/مؤرخة في 27 ماي 1995، تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 126/95،

رقابة سابقة تتمثل في وضع التأشيرات القانونية على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، ولقد كان هذا الإجراء هو القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، وذلك بالتأكد من مدى تطابقه والأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها¹ ولقد غلب على هذا الإجراء مظاهر الشكلية والبيروقراطية، كما خلقت طريقة ممارسته علاقات تبعية وإتكالية بين مصالح الوظيفة العمومية ومختلف الهيئات العمومية، وأدت بهذه المصالح إلى التدخل في مهام التسيير وذلك على حساب مهامها التنظيمية، كما أدت هذه الوضعية إلى النظر إلى نظام الرقابة المسبقة ومصالح الوظيفة العمومية بصفتها الجهاز الذي يسهر على تكريسها بنظرة سلبية، وتقديم هذه المصالح على أنها هي السبب للتفسير السهل لكل النقائص المسجلة في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات والإدارات العمومية²

ومن أجل القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة تم إصدار المرسوم 114/81 المؤرخ في 6 جوان 1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية والذي نص على ضرورة إعفاء بعض القرارات الفردية من التأشيرة المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية، حيث لم تبق خاضعة للتأشيرة السابقة بمقتضى هذا المرسوم إلا قرارات التعيين وقرارات الانتداب خارج قطاع الإدارة وقرارات إنهاء المهام³.

إلا أن هذا الإجراء لم يساعد على معالجة النقائص المسجلة حول إجراء الرقابة السابقة. وقصد القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة من جهة، ولمواكبة التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة مع مطلع التسعينات في مجال إصلاح منظومة الوظيفة العمومية كسبيل

¹ السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيفة العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 1995، ص 79.

² اسماعيل كزعي، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العامة، الجزائر، 12 سبتمبر 2005، ص 23.

³ المرسوم 114/81، المؤرخ في 6 جوان 1981، المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية، الذي يعدل ويتم المرسوم 145/66، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين.

لتحديث أساليب وتقنيات تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، ارتأت المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى مراجعة جذرية لنظام الرقابة المسبقة واستبداله بنظام الرقابة اللاحقة باعتباره إجراء أكثر ملائمة لمقتضيات الإدارة العصرية، حيث نص المرسوم 126/95 بضرورة إعفاء من التأشيرة المسبقة أو القبلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، جميعا لقرارات الفردية التي تتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة المنوطة بها صلاحية التعيين وفق الشروط وحسب الكيفيات التي ستحدد عن طريق التنظيم¹.

حيث نصت المادة 2 من المرسوم 126/91 "تعفى من التأشيرة المسبقة لسلطة الوظيفة العمومية جميع القرارات التي تتعلق بالحياة المهنية والأعوان العموميين في الدولة "... حيث يعتبر هذا بمثابة إنطلاق في الإجراء الجديد لدخول النظام الجديد، كما نصت عليه المادة 3 من نفس المرسوم "يتعين على كل المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الحياة المهنية تبعا للمناصب المالية المتوفرة "وهنا يستوجب على كل إدارة عمومية أن تعد في بداية كل سنة مخططا توقعيا لمختلف النصوص التي تحكم تسيير مختلف الأسلاك والرتب وتشتت ضبطه مع مديرية الوظيف العمومي حيث وضعت التعليمات رقم 240 المؤرخة في 1995/05/27 و الصادرة عن المدير العام للوظيف العمومي، كيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 126/91، وبينت التعليمات الوزارية المشتركة 305 المؤرخة في 1995/05/28 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية والوظيف العمومي في إطار مهامهم الخاصة بالرقابة .

وقد دخل هذا الإجراء الجديد للمراقبة في 1995/07/01 غير أنه كانت هناك استثناءات باعتباره مشروع جديد، وقد تم التأكيد على ذلك من خلال منشور رئيس الحكومة رقم 17 المؤرخ في 1995/09/23 المتعلق بإجراء الرقابة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي، والتي وجهت لرؤساء مفتشيات الوظيف العمومي والذي أكد فيها على نقاط تتمثل في "... ولا

¹ المادة من المرسوم التنفيذي 126/95 السابق الذكر.

تأشيرة يمكن منحها من قبل الوظيف العمومي ابتداء من تاريخ 1995/06/30 مهما كان السبب الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة سيطبق بدون مانع في 1995/07/01 على مجمل الحالات الإدارية للموظفين مهما كانت طبيعتها، كما وضعت التعليمات رقم 1278 المؤرخة في 1995/12/30 كفيات إعداد و آجال المصادقة علي مخططات التسيير السنوية

ونظرا لل صعوبات التي تواجه أي مشروع في بدايته، فإن التاريخ المقرر لسريان تطبيق هذا المشروع جاء في السادس الثاني من عام 1995. بالرغم من أن المخطط ذو طبيعة سنوية.¹

وقد أكد المدير العام للوظيفة العمومية على أن الملفات التي لم تكن عملا لتأشيرة أو معادلة نهائية لأسباب مطابقة للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها، يجب أن تودع في المحضر المعد من طرف مفتشيات الوظيفة العمومية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة وترسل نسخة منه إلى المسير المعني مع نسخة إلى المديرية العامة للوظيف العمومي، والغرض من هذا الإجراء هو إيجاد تسوية لهذه الوضعيات من طرف المصالح المركزية للوظيف العمومي، وهذا المحضر هو بمثابة غلق نهائي لعمليات التأشيرة القبلية للوظيف العمومي، للدخول في النظام الجديد للمراقبة اللاحقة.

المطلب الثالث : أهمية و أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الفرع الأول : أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يكتسي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات و الإدارات العمومية لأنه يعمل على:²

- توفير وسيلة تسيير تقديرية.

1 المادة من المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 افريل 1995 المتعلق باعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الجديدة الرسمية العدد 26.1995
عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية، ورقة، 2011، ص 10.²

- تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية.
- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة والشاغرة، والاحتياجات الجديدة)، والتي من شأنها تحديد بصفة موضوعية التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية قبل كل سنة معينة.
- تحديد المؤسسات والإدارات العمومية التي هي في حاجة إلى إنشاء إطار قانوني لتنظيمها.
- تحديد الاحتياجات في التكوين و تحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية قصد عمليات تكوين حسب كل قطاع.
- متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في إطار ترقية المستخدمين.
- تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل و الهيئات والإدارات العمومية.

الفرع الثاني : أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية و النوعية؛ ويمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي:¹

أولا : إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطورهم

¹ عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية المرجع السابق، ص 15 و11

إن الإجراء الجديد الذي جاء به المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 و النصوص المحددة لتطبيقه التي تشرح كيفية العمل به، جاء بقصد التصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن إجراء التأشير الذي كان معمولاً به إلى غاية صدور هذا المرسوم وبغية تشجيع بروز نظرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة، يستلزم مراجعة إجراء ممارسة مراقبة الوظيفة العمومية لأكثر من سبب. وعليه فإن هذا المخطط يسمح للإدارة بالوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارة العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة، المناصب المالية الشاغرة، الاحتياجات الجديدة) التي من شأنها تحديد بصفة موضوعية ودقيقة التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل، وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح التوظيف العمومي ومصالح الميزانية.

- وكما هو معلوم فإن إجراء المراقبة اللاحقة التي تمارسه مصالح التوظيف العمومي المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 126/95 يهدف أساساً إلى وضع الأدوات الملائمة للتمكن من ضمان
- التسيير التقديري للمستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية.
 - التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العمومية.
 - إعداد مخطط للشغل في المؤسسات والإدارات العمومية.

ثانياً : إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى ، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية

وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلا في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية.¹

وكما أشرنا سابقا فإن هذا الإجراء أو الأسلوب في التسيير حديث النشأة كرس بموجب المرسوم 126/95 الذي ينص في مادته (6) منه على أنه: في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين يتعين على المؤسسات والإدارة العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة والغرض من ذلك هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية ولاسيما فيما يتعلق بما يلي: التوظيف، التكوين، تحسين المستوي، تجديد المعلومات، الترقية، الإحالة على التقاعد، ويرسل هذا المخطط السنوي للتسيير إلى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية خلال العشرة أيام التي تعقب تاريخ توقيعات القرارات المذكورة. وعليه يمكن القول أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أداة فعالة لتجسيد القطيعة بين التسيير التقليدي غير الفعال وبين التسيير التقديري الحديث الهادف إلى عصرنة الإدارات العمومية.

ثالثا : إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم

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

¹ المادة من المرسوم التنفيذي 126/95 السابق الذكر

الشهادات، السن، والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله، إلى احترام شروط وإجراءات العزل أو إنهاء المهام.

المطلب الرابع : محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الفرع الأول : عرض مختلف جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بوضعية الموظفين

يتشكل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من مجموع ثلاثة عشر (13) جدولا مقسمة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي: ¹

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

الجدول رقم 01 : جدول يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية : هذا الجدول يجب أن يستخرج تعدادات المستخدمين، التعدادات الحقيقية والفوارق ، وتعدادات المستخدمين المؤقتين بالسنة ل : المناصب العليا ، والأسلاك والرتب ، ودليل تعدادات الميزانية

الجدول رقم 02 : الهيئات الاستشارية الداخلية : يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن ويجب هنا التأكيد من صلاحية هذه اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء و تاريخ نفاذ صلاحيتها ، و في حالة انقضاء عهدتها يطلب الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول

¹ عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية المرجع السابق، ص17.

به لاسيما التعليم الصادرة عن المصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 67/99 المؤرخة في 09 فيفري 1999

المتعلقة بإنشاء، تجديد، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن .

و قد أضيف بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 لمتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية جدولين اثنين وهما:¹

الجدول رقم 02 مكرر 01 : تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتبرة

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

-الجدول رقم 03 : جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بالامتحانات والمسابقات : يجب أن يبين هذا

الجدول مجمل القرارات المتعلقة بتنظيم سيرورة الامتحانات والمسابقات المحددة في القوانين الأساسية

ب -مضمون الجزء الثاني من مخطط التسيير : يضم مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية وكذا آجال

إنجازها المخططة وفقا للسنة المالية ، ويشمل الجداول الحاملة للأرقام من 04 إلى 07 ، وهذا الجزء

يشكل مخططا لتسيير التقديري للموارد البشرية

-الجدول رقم 04 : المخطط التوقعي للتوظيف للسنة الحالية : يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية

لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة ، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية

لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروطا لتوظيف المتضمنة في القانون الأساسي، ويمكن

اعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير إن أحسن استعماله، تمكن في آخر السنة من استغلال كل

المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية ومن اتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتجديد

المناصب الشاغرة.

¹ بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 لمتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية

الجدول رقم 04 مكرر 01 : لمخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المتعاقدين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل و الذي أضيف بموجب المنشور رقم 03 المؤرخ في 05 أبريل 2006 المتضمن قائمة الأعوان المؤقتين في المخطط 2006 أبريل 05 المؤرخ في 03 الذي أضيف بموجب المنشور رقم السنوي لتسيير الموارد البشرية .و كذلك إضافة الجدول المتضمن مجمل الأعوان المؤقتين و المتعاقدين إلى غاية 12/31/.... من السنة المنصرمة بموجب المنشور رقم 20 المؤرخ في 23 أبريل 2005 .¹

-الجدول رقم 05 : الرزنامة التلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية :يحدد في هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله خلال السنة المالية وذلك بتحديد التواريخ التوقعية لإنجاز هذه العملية.²

-الجدول رقم 06 : يتعلق بالإحالة على التقاعد :يضمن هذا الجدول القوائم الاسمية حسب السلك والرتبة :عدد المحالين على التقاعد المقرر خلال سنة،التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد

الجدول رقم 06 مكرر 01 : يتضمن البيانات المتعلقة بالمستخدمين المتعاقدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية.

الجدول رقم 06 مكرر 02 : يتضمن هذا الجدول البيانات المتعلقة بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الاحتفاظ بهم عنوان السنة المعنية مع العلم أن كل تأجيل في تاريخ الإحالة على التقاعد أو كل استدعاء لتوظيف محال على التقاعد لا يمكن أن يتم إلا بعد الحصول على رخصة استثنائية من المديرية العامة للتوظيفة العمومية ، واستشارة الإدارة المركزية .

¹ بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 سابق ذكره

² بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 سابق ذكره

الجدول رقم 07: مخطط توقعي لتنظيم التكوين وتحسن المستوى وتحديد المعلومات: يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب كل عملية تكوين خارجي أو داخلي وتحسين المستوى أو الرسكلة: تاريخ الدخول، عدد الأعوان، مدة التكوين (تحسين المستوى أو الرسكلة).

ج - مضمون الجزء الثالث من مخطط التسيير: يجسد هذا الجزء درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير و دور هيئات المراقبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية و يشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 08 إلى 13 و التي تتعلق أساسا بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

الجدول رقم 08: جدول حركة الموظفين: يحضر هذا الجدول في 31 ديسمبر لكل سنة، يجب أن يبين عن طريق الرتب و الأسلاك التعدادات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من السنة حركة الموظفين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات العمومية ومجموعها الفرعي، المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة الموظفين.

الجدول رقم 09: جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين لكل سنة: يبين هذا الجدول المحدد في 31 ديسمبر للسنة الحالية عدد الأعوان المتعاقدين والمؤقتين حسب الوظيفة ومنصب العمل والتصنيف.¹

الجدول رقم 10: استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقة: يبين هذا الجدول الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق المسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني حسب الأسلاك والرتب: مراجع قرار تنظيم المسابقة للامتحان أو الاختبار المهني، طريقة نشر تنظيم مسابقة الامتحان أو الاختبار المهني، عدد المناصب المفتوحة، تاريخ جلسة لجنة انتقاء المرشحين، عدد

¹ بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 سابق ذكره

المرشحين ، عدد المرشحين المقبولين ، تاريخ إعلان الاختبار، تاريخ محضر القبول النهائي، مرجع وتاريخ القرار المتضمن إعلان النتائج، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول.

الجدول رقم 11 : استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية للتسجيل في قائمة التأهيل : يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب مجمل الإجراءات المتعلقة بكل عملية اختيارية أو حسب الكفاءة المهنية .عدد المناصب المفتوحة، عدد المناصب المخصصة للترقية الاختيارية أو عن طريق الكفاءة المهنية، إشهار المناصب الجديدة، مرجع قائمة التأهيل ، تاريخ جلسة لجنة المستخدمين، إعداد المرشحين المقبولين

الجدول رقم 12 : استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين : يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين (للاتحاق بالتكوين) حسب الرتب والأسلاك: مجموع التوظيفات (الداخلية والخارجية)، تنظيم مسابقات الالتحاق بالتكوين، مرجع قرار تنظيم المسابقات، إشهار تنظيم المسابقات، مجموع المناصب المفتوحة، لجنة انتقاء المرشحين، تاريخ اجتماع اللجنة، عدد المرشحين المسجلين، عدد المرشحين المقبولين، النجاح النهائي، تاريخ محضر النجاح، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول، مؤسسات التكوين، مدة التكوين.

الجدول رقم 13 : استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة : يبين هذا الجدول حسب الرتب والأسلاك مجموع المناصب المفتوحة، التوظيفات التي تمت ونشير هنا إلى أن هذه الجداول قد خضعت للتغيير في عديد من المرات من حيث الأشكال وتسمية الجداول ، إلا أن هذا التغيير لم يمس محتواها¹.

الفرع الثاني : الوثائق الضرورية لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

1- القائمة الإسمية بتاريخ 12/31/...

¹ بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 المرجع السابق.

- 2- القائمة العددية بتاريخ 31/12/.....
- 3- قائمة المناصب المالية (للميزانية) السنة الجديدة.
- 4-قرارات اللجان متساوية الأعضاء.
- 5-قرارات لجان الطعن
- 6-القانون الأساسي (أو القوانين الأساس) حسب الحالة.
- 7-القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد إطار تنظيم المسابقات (المواد، المعاملات، النقاط الإقصائية).
- 8-القرار الوزاري المشترك الذي يحدد المؤسسات المؤهلة لتنظيم المسابقات. التعليم رقم 486 المؤرخة في 01 جويلية 1995 .

الفرع الثالث : نماذج بعض الوثائق المستعملة في المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية¹.

- 1 - محضر مناقشة المخطط .
- 2- محضر المصادقة على المخطط.
- 3-رسالة المصادقة على المخطط.

¹ بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 المرجع نفسه

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المديرية العامة للوظيفة العمومية

مفتشية الوظيفة العمومية بتلمسان

محضر مناقشة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ل بعنوان السنة المالية

في من شهر عام عقد اجتماع بمقر مفتشية الوظيفة العمومية

بالمدينة وذلك لمناقشة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية لسنة

.....

بمضور السادة :

.....-1

.....-2

و تمت مناقشة الجداول المشكلة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المقدم

بعنوان السنة المالية : المرفق بالوثائق التالية :

- دفتر الإعدادات المالية
- القرار الإطار المتعلق بامتحانات و مسابقات التوظيف
- القائمة الإسمية للمستخدمين إلي غاية : 12/31/.....
- إلى النتائج التالية :
- التحفظات العامة :
-
-
-
- التحفظات الخاصة :
-
-
- الجدول رقم 01 المتعلق بميكلة التعدادات إلى غاية : 12/31/.....
- الجدول رقم 02 المتعلق بالهيئات الاستشارية الداخلية.
- الجدول رقم 02 مكرر رقم 02 المتعلق بوضعية القضايا المتنازع عليها .
- الجدول رقم 02 مكرر رقم 03 المتعلق بوضعية الحالات التأديبية .
- الجدول رقم 03 المتعلق بالقرارات الاطار الخاصة بتنظيم الامتحانات و المسابقات .
- الجدول رقم 04 المتعلق برزنامة العمليات التوقعية لتسيير الموارد البشرية.
- الجدول رقم 04 مكرر المتعلق بالمخطط التوقعي للأعوان المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل بعنوان سنة

- الجدول رقم 05 المتعلق بالمخطط التوقيعي للتوظيف بعنوان سنة :
- الجدول رقم 06 المتعلق بالإحالة علي التقاعد.
- الجدول رقم 06 مكرر المتعلق بالموظفين الذين لهم الحق في التقاعد و يزاولون نشاطهم بعنوان
- الجدول رقم 06 ثلاثي المتعلق بالموظفين الذين لهم الحق في التقاعد و احتفظ بهم بعنوان
- الجدول رقم 07 المتعلق بتنظيم التكوين و تحسين المستوي و تحديد المعلومات.
- جدول متعلق بالمتعاقدين و المؤقتين إلى غاية 31/12/.....

بالنظر إلى التحفظات و الملاحظات المبدات تم تقرير ما يلي :

- 1
- 2

لقد تم تحرير هذا المحضر علي ضوء كل ماسبق ذكره و بقبول أطرافه .

حرر ب تلمسان يوم :

ممثل مفتشية الوظيفة العمومية

المكلف بمصلحة المستخدمين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بطاقة تعريفية

تسمية المؤسسة:

- تاريخ إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة

- تاريخ المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة

العدد الإجمالي للمناصب المشغولة:

- عدد الأعوان الدائمين:

- عدد الأعوان المؤقتين:

- عدد الأعوان المتعاقدين:

عدد المناصب المالية الشاغرة موزعة حسب الرتب:.....

عدد الموظفين المؤهلين للإحالة على التقاعد:.....

مدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المديرية العامة للوظيفة العمومية

مفتشية الوظيفة العمومية ب تلمسان

محضر اجتماع رقم بتاريخ

الخاص بالمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد

البشرية بعنوان السنة المالية

في اليوم من الشهر..... علي الساعة من سنة انعقد بمقر

مفتشية الوظيفة العمومية لولاية اجتماع مخصص للمصادقة علي المخطط السنوي

لتسيير الموارد البشرية ل

كان حاضرا :

السيد : رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية

السيد : مدير

بعد الدراسة الوافية للجداول المكونة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة و المرفق بالوثائق التالية :

- تعداد المناصب المالية لسنة

- قرارات إنشاء اللجان متساوية الأعضاء

- تعداد المناصب المالية إلى غاية 12/31/.....

نستخلص ما يلي :

تحفظ خاص :

تحفظ عام :

- الجدول رقم 01 : الخاص بهيكله تعدادات المستخدمين إلى غاية : 12/31/.....

- الجدول رقم 02 : الخاص بالأجهزة الاستشارية الداخلية :

- الجدول رقم 02 مكرر رقم 02 : وضعية القضايا المتنازع عليها .

- الجدول رقم 02 مكرر رقم 03 : وضعية الحالات التأديبية

- الجدول رقم 03 : الخاص بقرارات إطار المسابقات و الامتحانات :

- الجدول رقم 04 : الخاص بالجدول البياني للعمليات التوقعية للموارد البشرية :

.....

- الجدول رقم 04 مكرر: المتضمن المخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المؤقتين الذين يشغلون

المدة القانونية للعمل بعنوان سنة

- الجدول رقم 05 :الخاص بالجدول البياني لعملية التسيير التوقعية للموارد البشرية لسنة

.....

- الجدول رقم 06 : الخاص بالوضعية المتوقعة للإحالة علي التقاعد بعنوان سنة :

.....

- الجدول رقم 06 مكرر المتعلق بالموظفين الذين لهم الحق في التقاعد و يزاولون نشاطهم بعنوان
 - الجدول رقم 06 أ : الخاص بتوظيف المتعاقدين المستدعين لممارسة مهامهم لسنة :.....
 - الجدول رقم 06 ب : الخاص بالموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الإحالة على التقاعد و المثبتين في عملهم لسنة :..... :
 - الجدول رقم 07 : المتضمن المخطط التوقعي لتنظيم و تحسين المستوى و تحديد المعلومات :
 - الجدول: المتعلق بمجمل الأعوان المتعاقدين و المؤقتين إلى غاية 12/31/.....
- بناء على المعطيات و الملاحظات المقدمة تقرر ما يلي :
- المصادقة النهائية علي مخطط تسيير الموارد البشرية الذي سيدخل حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ إمضائه

على ضوء ما ذكر أعلاه . حرر هذا المحضر الموقع عليه بين الطرفين

حرر ب تلمسان يوم :

رئيس مفتش الوظيفة العمومية

مدير

لولاية تلمسان

المبحث الثالث : العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وإعداده

و المصادقة عليه و مراقبته

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

المطلب الأول : العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية¹

إن أهم العمليات الواردة في المخطط التسيير السنوي حسب ما جاء في التعليم 204

م.ع/م.ع.و.ع المؤرخة في 1995/05/27 المتعلقة بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي 126/95

تتمثل في : (26)

¹ عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية. المرجع السابق ص 18.

- الفرع الأول: التوظيف

إن أهم ما يتضمنه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخططات التوظيف التقديرية (الجداول 3. 4. 5)

لاسيما فيما يتعلق بامتصاص المناصب المالية الشاغرة التي تظهر في الجدول رقم 04 من المخطط و هنا ينبغي تشغيلها باحترام النسب المحددة قانونا كما تنص عليه القوانين الأساسية، و تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على مصدرين داخلي وخارجي؛ فالداخلي عن طريق الترقية ، و الخارجي في حالة عدم توفر الكفاءات المختصة داخليا . ويتم التوظيف إما عن طريق التوظيف المباشر وإما عن طريق المسابقة

وحسب المادة 34 من المرسوم 59/85 فإن التوظيف عن طريق المسابقة يجري حسب إحدى الكيفيات الآتية:¹

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات.
- الاختبارات المهنية :.
- الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم خبرة مهنية كافية، عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين. أما عن طريق التوظيف المباشر فيكون حسب الشروط الآتية:
- من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسات أو الإدارات المعنية.

¹ عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية المرجع السابق، ص18.

- من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها.
- وعلى سبيل الاستثناء بين المترشحين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المحددة للالتحاق بمناصب العمل وهذا في الحالات الآتية:

➤ إما بإحداث سلك جديد.

➤ وإما بتوفير احتياجات استثنائية أو خاصة ببعض الأسلاك التي تحدد قائمتها حسب الحالة بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، أو بقرار مشترك بين السلطة المذكورة و الهيئة المركزية التي لها سلطة التعيين.¹

وفي مرحلة تثبيت الموظف عادة يطلب من الرؤساء المباشرين أن يقدموا تقريرا عن مدى كفاءة وصلاحيات الموظف تحت الاختبار، وفي نهايته يعد الرئيس تقريرا عن كفاءة الموظف الجديد وتوصياته بشأن تثبيته أو فصله، ومقترحاته عن البرامج التكوينية المناسبة له وعن العمل الذي يناسب قدراته واستعداداته.

-الفرع الثاني : التكوين

إن تحديد مستوي عملية التكوين و تحسين المستوي و تحديد المعلومات وتسجيلها في مخطط يكون في حدود الإعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية و المناصب المالية المتوفرة مثلما هو وارد في دفتر الميزانية و الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حيث يندرج مخطط التكوين و تحسين المستوي و تحديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية، و يجب أن يطابق محتواه محتوى الجدول رقم 07 من المخطط.

¹ عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية المرجع السابق، ص19.

و لقد اوجب المرسوم التنفيذي المشار إليه سابقا كل المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، وتعتبر هذه المخططات المستحدثة سنة 1996 أداة قانونية تسييرية تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناء على معطيات عملية مدروسة من جهة، كما تعتبر هذه المخططات أداة عمل ورقابة بالنسبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها وهذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد و المصادقة عليها.¹

الفرع الثالث : الترقية

وهي اختيار أكفء الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري. وتهدف سياسة الترقية في ميدان الوظيفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:²

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

¹ عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية المرجع السابق، ص 19

² عبد العزيز خويلد، المرجع نفسه، ص 20

وعموما تتبع الترقية إحدى الأسس الآتية: الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة والترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا.

- الفرع الرابع : النقل¹

وهو نقل الموظف داخل المؤسسة من وظيفة إلى أخرى تتساوى مع سابقتها من حيث المركز والمسؤولية والأجر، وقد يصبح النقل أحيانا تغييرا في المركز الوظيفي و المسؤولية من الممكن تصنيف أهداف النقل كالاتي:

- النقل بغرض تحسين الأداء.

- النقل بغرض إعادة توزيع القوة العاملة في المؤسسة.

- النقل بغرض الإحاطة بأعمال المؤسسة.

- النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة .

النقل العلاجي نظرا لعدم مقدرة الموظف على أداء العمل المطلوب.

- الحركة الجغرافية.

- الفرع الخامس : التقاعد

من بين الحقوق الأساسية للعمال في التشريعات المقارنة يأتي الحق في التقاعد كنهاية طبيعية للحياة المهنية للعامل، وتأتي هذه النهاية كنتيجة طبيعية لبلوغ العامل سنا معينة تمكنه من وضع حد لحياته

¹ عيد العزيز خويلا، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية المرجع السابق، ص20

المهنية والتمتع ببقية حياته الخاصة. وحسب القانون 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 ، فقد حدد المشرع الجزائري شروط الاستفادة من معاش التقاعد ببلوغ العامل سن التقاعد المحددة ب 60 سنة للرجال و55 سنة للنساء، وقضاء المدة القانونية في العمل اللازمة لحق التقاعد والمقدرة ب 15 سنة، إلى جانب وجوب دفع الأقساط اللازمة من الإشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي بصورة منتظمة طوال مدة العمل، و يحتوي معاش التقاعد على ما يلي:

- معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العامل نفسه يضاف له زيادة على الزوج المكفول
- معاش منقول إلى الزوج الباقي على قيد الحياة ومعاش إلى الأبناء القصر (الأبناء القصر للمتقاعد المتوفي) ومعاشا للأصول (الأب و الأم)

المطلب الثاني : خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

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

الفرع الأول: الخطوة الأولى: جرد المتاح من الموارد البشرية

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

-أولاً: القائمة الاسمية: هي عبارة عن وثيقة إدارية سنوية، تضبط من خلالها المؤسسة قائمة موظفيها بحسب الأسلاك والرتب والأشخاص (الأسماء) التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة، مما يمكن القائم بالتخطيط من معرفة وبصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك والرتبة التي ينتمي إليها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل

¹ إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيفة العمومي)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 178.

المؤسسة باعتبارها تظهر آخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق بها ونشير هنا إلى أن القائمة الاسمية هي وثيقة تحررها المؤسسة المعنية وتؤشر عليها مصالح المراقبة المالية التابعة لها.

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

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

الفرع الثاني: الخطوة الثانية: تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية¹

إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ليس من صلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية، بل كل مؤسسة

أو إدارة عمومية تقوم بتقدير احتياجاتها بصفة انفرادية و لها الحرية في اختيار أسلوب التقدير المناسب و لعل من الأساليب الشائعة هي التخمين و المقارنة مع الوضعيات السابقة و ذلك عن طريق استخراج الفوارق بمعنى أن المناصب الشاغرة هي محصلة فرق المناصب المالية النظرية و المناصب المالية المشغولة .

وبعد تقدير احتياجاتها من القوى العاملة ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع احتياجات المؤسسات التي تشرف عليها وترفعها إلى وزارة المالية .وهنا يبرز دور المديرية العامة للوظيفة العمومية، باعتبار أن أهدافها وأهداف وزارة المالية مندمجة ومتكاملة حيث تنشأ بين مديرية الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية (على مستوى وزارة المالية) علاقة وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الإحترام الصارم

¹إدريس تواتي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

للمصالح الخاصة لكليهما. وقصد تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية، تشرع كل من المديرية العامة للتوظيف

العمومية ومصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين النوعي والكمي، وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك في حدود الإعتمادات المحددة من قبل المصالح المختصة للميزانية والتي¹

تجسد التوجهات السياسية العامة للدولة، ثم تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة وفقا لشروط ومتطلبات تحددها بناء على المعلومات التي تصلها عن المؤسسات التابعة لها، وبالتالي يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل مؤسسة وإدارة عمومية، وغالبا ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

الفرع الثالث: الخطوة الثالثة: إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية²

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

و يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع، يجب مراجعة واستشارة مصالح الوظيفة العامة المختصة التي تقوم بدراسته وتعديله عند الضرورة من خلال

² إدريس تواتي، مرجع سبق ذكره، 001، ص 181-180.

عقد حصص عملية بين المؤسسة المسيرة ومصالح الوظيفة العامة، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد التزمت بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها وفي الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري من المؤسستين المذكورتين، وبذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه.

وينبغي التنبيه إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن أن يعدل خلال السنة المالية المعنية حسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية عليه، حيث يمكن أن تطرأ تعديلات إما بعد تعديل توزيع المستخدمين، وإما بعد تحويل المناصب المالية، وإما على إثر حركات التعدادات المالية طبقاً لأحكام التعليم رقم/ 2503 م و د/ م ع م/ المؤرخة في 1993/06/09 المتعلقة بتسيير التعدادات، المعدلة والمتمة بالتعليم رقم/ 2603 م و د/ م ع م/ المؤرخة في 04 جويلية 1994 المتعلقة بنفس الموضوع،

حيث واستناداً لقانون المالية لسنة 1993، نجد أن خلق أو تعديل المناصب المالية خلال السنة، لا يمكن إجراؤه إلا بعدما تعطى الإعتمادات اللازمة، وفي حالة التعديل، فإن المناصب الجديدة يجب أنت ساوي في كل الحالات، المناصب العملية، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبة من المناصب الملغاة. ونظراً للآجال المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية¹

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

¹ إدريس تواتي، المرجع السابق، ص 181.

المطلب الثالث : المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

بمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه، كما هو منصوص عليه في التعليم الوزاري المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية¹. وتتم المصادقة على مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي السابق الذكر، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهرا واحدا ابتداء من تاريخ إبلاغ هذه البيانات. بعد المصادقة، يحرر محضر من طرف الوظيفة العمومية، يتضمن نتائج الاجتماع لاسيما قرار المصادقة على المخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التقييمية. ترسل نسخة من المخطط المصادق عليها نهائيا في ظرف ثمانية أيام من مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة

المطلب الرابع : مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن مراقبة تنفيذ المخطط السنوي الذي تقوم به مصالح الوظيفة العمومية يكون من خلال:²

- مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين.
- إرسال نسخة من كل القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين إلى مصالح الوظيفة العمومية.
- عند الضرورة يتعين على مصالح الوظيفة العمومية الطلب من السلطة المعنية مراجعة قراراتها غير المطابقة للأحكام التنظيمية
- إزالة آثار المراجعة من طرف السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي.

¹ : منير نوري، الدرس: تسيير الموارد البشرية، تمت زيارة الموقع يوم 2016/05/25 على الساعة 10:00

² عبد العزيز خويلد، مرجع سبق ذكره، ص10.

- إرسال القرار الجديد مرة أخرى إلى مصالح الوظيفة العمومية.
 - يمكن لمصالح الوظيفة العمومية مراقبة التنفيذ الميداني للمخطط داخل المؤسسة.
 - تقييم مستوى إنجاز مخطط التسيير خلال السنة المعنية و تقدير درجة تحقيق مخطط التسيير بالمقارنة مع التوقعات.
 - تقييم المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.
 - تحديد العراقيل التي يمكن أن تواجه تنفيذ مخطط التسيير وتحديد الأسباب، وذلك لأجل إيجاد الحلول المناسبة.
- إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يوضع بعد الانتهاء من مسألة إعداد الميزانية، وذلك قصد معرفة ما إذا كانت الحالة المالية تسمح بفتح مناصب مالية أو القيام بعملية تكوين خلال السنة المعنية، إلا أنه كان من المفترض أن يكون العكس أي أن الميزانية تعد وفقا لأي لتلبية احتياجات الإدارة في مجال الموارد البشرية، لما جاء به المخطط .
- و لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية عدة مراحل يمر بها من أجل إعداد و المصادقة عليه و مراقبته و كما له أهمية كبيرة في كل الإدارات و المؤسسات التي تقوم بإعداده و هو يتكون من 13 جدول كل جدول يتضمن مجموعة من العمليات و المعلومات التي تبين دور كل جدول في عملية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لأي هيئة أو مؤسسة أو إدارة تعتمد عليه.

الفصل الثالث

و قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول نتحدث فيه عن لمحة تاريخية لمركز التكوين المهني و التمهين "الرائد جابر" مغنية و المبحث الثاني نتحدث فيه عن كيفية اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لهذه المؤسسة

المبحث الأول : لمحة عن مركز التكوين المهني و التمهين الرائد جابر مغنية¹

مركز التكوين المهني و التمهين مغنية 1 مؤسسة عمومية تتمتع باستقلالية مالية و مادية , انشأ بموجب المرسوم رقم 74-112 المؤرخ في 10 جوان 1974 المتضمن لإنشاء مركز التكوين المهني و التمهين مغنية 1، افتتح المركز في سبتمبر من 1976 و في سنة 1996 تم تسمية المركز ب "الرائد جابر " الشهيد مطعيش عبد القادر الذي ينتمي أصله إلى دوار موسى بلدية بني سنوس دائرة سبدو ولاية تلمسان ، يمتد المركز على مساحة إجمالية تقدر بـ: 1H 76A 56 CA أما المساحة المبنية فتقدر بحوالي : 46 A 31 CA .

المطلب الأول : البطاقة التقنية لمركز التكوين المهني والتمهين: مغنية 1

- ✓ التسمية : مركز التكوين المهني و التمهين مغنية 1.
- ✓ مقرر الإنشاء : رقم 74-112 المؤرخ في 10 جوان 1974.
- ✓ تاريخ الانجاز : 1974.
- ✓ تاريخ الافتتاح : 1975.

¹ مركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية.

✓ رقم المؤسسة 04/13

✓ العنوان : طريق المحطة مغنية

✓ رقم الهاتف و الفاكس : 043.31.63.05

العنوان الالكتروني : [Cfpa maghnia@mefp.gov.dz](mailto:Cfpa_maghnia@mefp.gov.dz)

✓ عدد المخابر : 03

✓ عدد الورشات : 08

✓ عدد القاعات النظرية : 10

وهو يتوفر بالإضافة إلى الورشات الخاصة بالأعمال التطبيقية وقاعات الدراسة يحتوي المركز على
المرافق التالية:

✓ المكتبة: تحتوي على مراجع وكتب في مختلف التخصصات، وهي مجهزة بثلاث 4 أجهزة

حاسوب مرتبطون بشبكة الانترنت Internet وهم موضوعين تحت خدمة المتربصين.

✓ مطعم للدخليين ونصف داخليين.

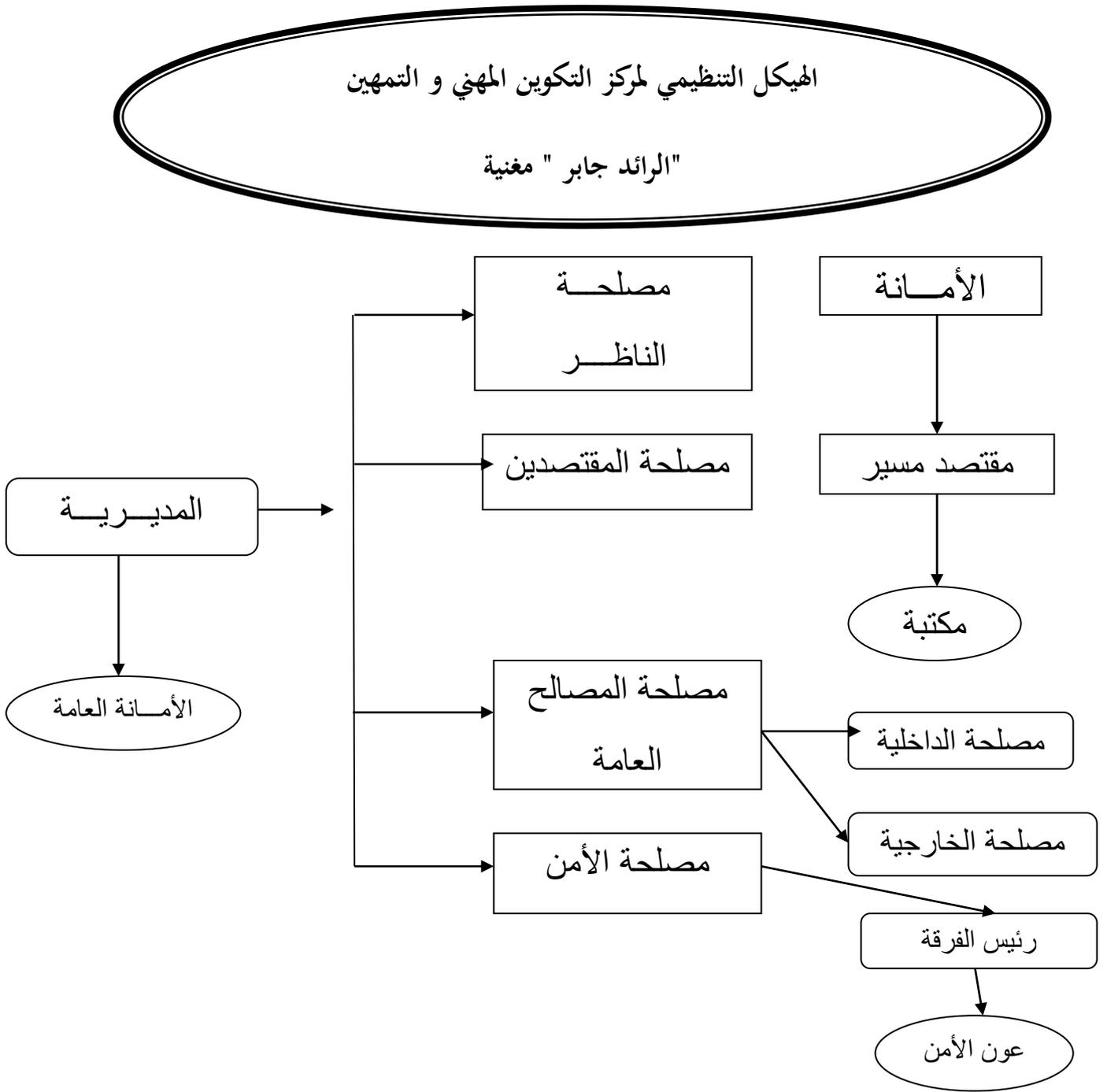
✓ الداخلية: للذكور بقدرة استيعاب 60 سرير.¹

✓ قاعة الاستقبال.

✓ مكتب الحراسة .

¹ مركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين "الرائد جابر" مغنية¹



¹ مركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية.

المطلب الثالث : مهام مركز التكوين المهني و التمهين الرائد جابر مغنية¹

تتلخص مهام مركز التكوين المهني و التمهين مغنية 1 في تكوين المترشحين و

المتمهنين حسب الأنماط التالية :

الفرع الأول : التكوين عن طريق التمهين : يهدف إلى اكتساب معارف و تقنيات مهنية في

وسط مهني حقيقي , ويتوفر هذا النوع من التكوين على الإمتيازات التالية :

● شبه الراتب

● الضمان الإجتماعي

التخصصات موجودة في مدونة الشعب لسنة 2012 .

السن المطلوب : من 15 إلى 35 سنة .

ملف التسجيل :

✓ 02 شهادة ميلاد

✓ شهادة مدرسية

✓ 02 صور شمسية

✓ شهادة طبية عامة و صدرية

بلغ عدد المتمهنين هذه الدورة أزيد من 350 متمهن .

الفرع الثاني : التكوين الإقامي :¹ يتلقى المتربص من خلال هذا النمط تكويننا نظريا و تطبيقيا

طيلة مدة التكوين , كما يتوفر على الإمتيازات التالية :

¹ مركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية.

✓ منحة شهرية .

✓ نظام داخلي و نصف داخلي .

الاختصاصات المطلوبة لدورة سبتمبر 2015

الاختصاصات	المستوى	مدة التكوين	الشهادة المتحصل عليها
التركيب الصحي و الغاز	4 متوسط	12 شهرا	شهادة الكفاءة المهنية
كهرباء معمارية	4 متوسط	12 شهرا	شهادة الكفاءة المهنية
البناء	أقل من 4 متوسط	12 شهرا	شهادة الكفاءة المهنية

السن المطلوب : 16 سنة فما فوق .

✓ التركيب الصحي و الغاز : تم تسجيل حوالي 110 متربض غير أن طاقة الاستيعاب

في المؤسسة لا تتجاوز 60 متربض تقسم إلى فوجين

✓ الكهرباء المعمارية : تم تسجيل حوالي 89 متربض إلا أنه بعد الإنتقاء تم اختيار

35 متربض.

✓ البناء : عدد المتربضين 16 .

بالإضافة إلى هذه التخصصات نجد :²

✓ تخصص كهرباء السيارات

✓ صيانة أجهزة الإعلام الآلي تخصص محاسبة

✓ تخصص عون حفظ البيانات

✓ تخصص طبخ الجماعات

¹ مركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية.

² مركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية.

يحتوي مركز التكوين المهني و التمهين الرائد جابر مغنية على أنظمة و أنماط أخرى للتكوين:

الاختصاصات	المستوى	مدة التكوين	نظام التكوين
الحلويات التقليدية	مستوى دراسي معين	3 أشهر	دروس مسائية
مبادئ في الإعلام الآلي	4 متوسط	6 أشهر	دروس مسائية
حلاقة السيدات	مستوى دراسي معين	4 أشهر	المرأة الماكثة بالبيت
الخياطة	مستوى دراسي معين	3 أشهر	المرأة الماكثة بالبيت

✓ الحلويات التقليدية : هو من أكثر التخصصات المطلوبة حيث يتجاوز المتربصين ب 230 شخص في كل دورة إلا أن قدرة المركز على استيعاب تتمثل في 190 كحد أقصى مقسمة إلى 6 أفواج .

✓ حلاقة السيدات : فوج يتكون من 28 سيدة

✓ الخياطة : يتكون من 20 سيدة

✓ مبادئ الإعلام الآلي : 18 متربص

المبحث الثاني : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني "الرائد جابر" مغنية

المطلب الأول: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني "الرائد جابر" مغنية

من الجدول رقم 01 الى الجدول رقم 13

في هذا المطلب نتحدث عن اعداد جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مؤسسة التكوين المهني و التمهين

"الرائد جابر " مغنية من الجدول رقم 01 الى الجدول رقم 07

-الجدول رقم 01 جدول يتعلق بميكلة التعداد الي غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية
2014

-الجدول رقم 02 : ا لهيئات الاستشارية الداخلية : يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان
الطعن المتعلقة بإنشاء، تجديد، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن

و قد أضيف بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 لمتعلق بإعداد المخططات
السنوية لتسيير الموارد البشرية جدولين اثنين وهما :

الجدول رقم 02 مكرر 01 : تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية
المعتبرة

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

-الجدول رقم 03 : جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بالامتحانات والمسابقات

-الجدول رقم 04 : المخطط التوقعي للتوظيف للسنة الحالية : يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية
لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة

الجدول رقم 04 مكرر 01 : لمخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المتعاقدين الذين يشغلون المدة
القانونية

-الجدول رقم 05 : الرزنامة التلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية :

-الجدول رقم 06 : يتعلق بالإحالة على التقاعد

الجدول رقم 06 مكرر 01 : يتضمن البيانات المتعلقة بالمستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية

الجدول رقم 06 مكرر 02 : يتضمن هذا الجدول البيانات المتعلقة بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الاحتفاظ بهم بعنوان السنة المعنية

الجدول رقم 07 : مخطط توقعي لتنظيم التكوين وتحسن المستوى وتحديد المعلومات

الجدول رقم 08 : جدول حركة الموظفين : يحضر هذا الجدول في 31 ديسمبر لكل سنة، يجب أن يبين عن طريق الرتب و الأسلاك التعدادات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من السنة حركة الموظفين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات العمومية ومجموعها الفرعي، المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة الموظفين

الجدول رقم 09 : جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتقاعدين والمؤقتين لكل سنة : يبين هذا الجدول المحدد في 31 ديسمبر للسنة الحالية عدد الأعوان المتقاعدين والمؤقتين حسب الوظيفة ومنصب العمل والتصنيف

الجدول رقم 10 : استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقة : يبين هذا الجدول الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق المسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني حسب الأسلاك والرتب

الجدول رقم 11 : استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية للتسجيل في قائمة التأهيل :

الجدول رقم 12 : استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين : يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين (للاتحاق بالتكوين) حسب الرتب والأسلاك

الجدول رقم 13: استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة :يبين هذا الجدول حسب الرتب والأسلاك مجموع المناصب المفتوحة و التوظيفات.

المطلب الثاني : نموذج المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني "الرائد جابر " مغنية من الجدول رقم 01 الى الجدول رقم 13

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين

مركز التكوين المهني و التمهين

الرائد جابر مغنية 1

مخطط تسيير الموارد البشرية من 01 الى 13 لسنة 2015

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مركز التكوين المهني و التمهين
الرائد جابر مغنية

قائمة متعلقة بهياكل التعداد عند 2014/12/31

جدول رقم: 01

الملاحظات	الفارق	المناصب المالية الحقيقية			تعداد المناصب المالية	الوظائف العليا	الدليل
		من بينهم النساء	من بينهم بالنهاية	المناصب المحققة		المناصب العليا	
					2014/01/01	المجموع	
	1			0	1	المناصب العليا المدير	45
	1			0	1	المجموع	

المدير

دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين "الرائد جابر" مغنية.

وزارة التكوين و التعليم المهنيين

مركز التكوين المهني و التمهين

الرائد جابر مغنية

جدول رقم : 01

جدول يتعلق بهيكله التعداد الي غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية 2014

الملاحظات	المتعاقدين								التعداد الحقيقي الي غاية 31 ديسمبر للسنة الماضية 2014					التعداد المالي للسنة الماضية 31/12/2013	المرتبة و الرتبة	القانون	
	عقد محدد المدة				عقد غير محدد المدة				الفاوق 1-2	من بينهم نساء	المجموع 2	المتردسون	المرسوم				
	نساء	الجزئي	نساء	الطامل	نساء	الجزئي	نساء	الطامل									
									0	1	1	1	1	1	1	93/09	مقتصد مسير
									-2		2		2	0	0	93/09	مساعد المصالح اقتصادية مسير
									2	1	1		1	3	3	93/09	مساعد المصالح اقتصادية
									0	2	3	1	2	3	2	08/04	عون ادارة
									0	1	1	1		1	1	08/04	كاتبة مديرية
									0	2	2	2		2	1	08/04	عون حفظ البيانات
									0	1	1		1	1	1	08/04	عون مكتب
									1		1		1	2	1	08/05	عامل مهني خارج الصنف
									0		1		1	1	1	08/05	عامل مهني من الصنف الاول
									0		8		8	8	2	08/05	عامل مهني من الصنف الثاني
									0		0		0	0	7	08/05	عامل مهني من الصنف الثالث
									0		3	1	2	3	3	93/09	استاد متخصصي التكوين و التعليم المهنيين رتبة 2
									1	3	3	2	1	4	2	93/09	استاد متخصصي التكوين و التعليم المهنيين رتبة 1
									2	4	13	3	10	15	13	93/09	استاد التكوين المهني
									2		1		1	3	1	93/09	مساعد تقني وبيداغوجي
									0		2		2	2	2	93/09	مساعد التكوين
									1		0		0	1	1	93/09	مفتش تقني وبيداغوجي
									0	1	1		1	1	1	93/09	مستشارة التوجيه والتقييم و الادمج المهنيين
									0		1	1		1	1	08/04	محاسب اداري رئيسي
مرسوم رئاسي رقم 7/308									0		1		1	1	1	08/04	تقني سامي في الاعلام الآلي
29/09/2009						5	13										المتعاقدين
						5	13	7	16	46	12	34	53	45			الاجموع الفرعي
						5	13	7	16	46	12	34	53	46			الاجموع العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين "الرائد جابر" مغنية.

وزارة التكوين والتعليم المهنيين

مركز التكوين المهني والتمهين
الرائد جابر مغنية

الهيئات الاستشارية الداخلية لجان المستخدمين
لجان الطعن

جدول رقم: 02

	التمهيد المرجع المدود		لجنة الطعن		لجنة المستخدمين			الملك او الرتبة
			المرجع المدود	المرجع المدود	التمهيد		مقرر متعلق بالانهاء المرجع	
					المرجع المدود	المرجع المدود		
لجنة الطعن منشأة علي مستوي الولاية طبقا للمنشور رقم 468 المؤرخ في 1992/09/12 م.ع.م.ع			رقم 2120 25/10/2012			05/03/2016	رقم 23 بتاريخ 06/03/2013	حل الرتبة التابعة الاملاك المحترقة عمال مهنيون ماتقوا المساواة والعبارة
						28/04/2016	رقم 24 بتاريخ 29/04/2013	حل الرتبة الخاصة بالاملاك التابعة لتطاع التكوين المهني اساتذة متخصصون في التكوين والتعليم المهنيين درجة 1 و 2 اساتذة التكوين المهني
						27/05/2016	رقم 10 بتاريخ 28/05/2015	متقاعدون

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وضعية الحالات التأديبية

جدول رقم: 02 مكرر 02

رقم الترتيب	الاسم و المنهج	طبيعة الخطأ	تاريخ الاجتماع لجنة التأديب	مضمون العقوبة	تاريخ الطعن	تاريخ الاجتماع لجنة الطعن	قرار لجنة الطعن	تطبيق القرار
<h1>لا شيء</h1>								

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مركز التكوين المهني و التمهين

الرائد جابر مغنية

جدول قرارات اطار الخاصة بالامتحانات و المسابقات

جدول رقم : 03

ملاحظات	الادماج وفتح الانتخالية	التبويب للقوانين الاساسية	لجنة الاختبار التبرهجين		التوظيف الخارجي		المناصب المفتوحة		الملك او الرتبة
			الفحص المصدي	الامتحان مصدي	مسابقة عن طريق الاختبار او الفحص	مسابقة على اساس الضمادة	داخلي	خارجي	
					مرسوم تنفيذي رقم 12-194 مؤرخ في 25/04/2012 التعليمية رقم 01 منشور رقم 07 مؤرخ في 2011/04/28				
				02/08/2008	38 مؤرخة	تعليمية رقم 1	رقم 45	تعليمية رقم 02	اسلاك مشرطة
					23/04/2005	قرار مؤرخ في			عمال مصنيون مائقو الصياغة و المجاب
						قرار وازري مشترك في 2011/06/29			اسلاك قطاع التكوين المصدي
						قرار مؤرخ في 7 افريل 2008			متقاعدين

المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية 2015

جدول رقم : 04

الملاحظات	التوظيف الداخلي للمناصب			التوظيف الخارجي في المناصب		المناصب الشاغرة	المناصب مشغولة	المناصب المالية	الوظائف العليا المناصب العليا الاسلاك او الرتب	الرمز
	المطلوب شغلها			الشاغرة						
	التاهيل المهني	على سبيل الاختيار	امتحان مهني	على اساس الشهادة مسابقة علي اساس الشهادة مسابقة على اساس الاختبار فحص مهني	منتوج التكوين داخلي					
									الوظائف العليا	
									المجموع الفرعي المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي	
									المجموع الفرعي المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي	
						1	0	1	مدير	45
						1	0	1	المجموع الفرعي الاسلاك و الرتب	
					1	1	0	1	مقتصد مسير	
						0	2	2	مساعد المصالح الاقتصادية مسير	

دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين "الرائد جابر" مغنية.

						0	1	1	مساعد المصالح الاقتصادية	
						0	3	3	عون ادارة	
						0	1	1	كاتبة مديرية	
						0	2	2	عون حفظ البيانات	
						0	1	1	عون مكتب	
						1	1	2	عامل مهني خارج الصنف	
						0	1	1	عامل مهني من الصنف الاول	
						0	8	8	عامل مهني من الصنف الثاني	
						0	3	3	استاد متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 2	
				1		1	3	4	استاد متخصص في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 1	
				2		2	1	3	مساعد تقني و بيداغوجي	
عملية مركزية			1			1	0	1	مفتش تقني و بيداغوجي	
					2	2	13	15	استاد التكوين المهني	
						0	1	1	تقني سامي في الاعلام الالي	
						0	1	1	محاسب اداري رئيسي	
						0	2	2	مساعد التكوين	
						0	1	1	مشتشارة التوجيه و التقييم و الادمج المهنيين	
				2	3	1	8	45	53	المجموع الفرعي
				2	3	1	5	48	54	المجموع العام

منصب لا يمكن شغله الا بعد متابعة التكوين بنجاح

دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين "الرائد جابر" مغنية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين

مركز التكوين المهني و التمهين

الرائد جابر مغنية

جدول يتعلق بتوظيف الأعران المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

جدول رقم : 04 مكرر

الملاحظات	مناصب شاغرة				التعداد الحقيقي مناصب مشغولة				التعداد المالي				التصنيف		تحديد مناصب الشغل	
	عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		الرقم	الدرجة		
	التوقييع الجزئي	التوقييع الكامل	التوقييع الجزئي	التوقييع الكامل	التوقييع الجزئي	التوقييع الكامل	التوقييع الجزئي	التوقييع الكامل	التوقييع الجزئي	التوقييع الكامل	التوقييع الجزئي	التوقييع الكامل				الاستدلالبي
		0				1				1			219	2		حافق سيارة من المستوى الأول
		0				8				8			200	1		عامل مهني من المستوى الأول
		0				1				1			200	1		معاون خدمة من المستوى الأول
		0				2				2			200	2		حارص
		0				1				1			288	5		عامل مهني من المستوى الثالث
		0				13				13						المجموع العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين والتعليم المهنيين
مركز التكوين المهني والتمهين

الرائد جابر مغنية

جدول يتعلق بتوظيف الاعوان المتعاقدين في اطار المادة 21 من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية

جدول رقم : 04

مكرر 1

ملاحظات	محدد المادة						التعيين		تمديد مناسيب العمل
	مناسيب خاتمة		التحديد الحقيقي (مناسيب مفعولة)		التحديد المالي		الرتبة الاستدلالي	السنين	
	التوقييم الجزئي	التوقييم الكامل	التوقييم الجزئي	التوقييم الكامل	التوقييم الجزئي	التوقييم الكامل			
									المجموع العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين والتعليم المهنيين

مركز التكوين المهني والتمهين

الرائد جابر مغنية

جدول توقعي للاحالة علي التقاعد بعنوان سنة 2015

جدول رقم: 06

ملاحظات	التاريخ التوقعي للإحالة علي التقاعد	الملك او الرتبة	الاسم و اللقب
	ديسمبر 2015	عامل مهني من الدرجة الثاني	y

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين والتعليم المهنيين
مركز التكوين المهني والتمهين

الرائد جابر مغنية

حالة الاعوان المتقاعدين للاستئناف ممارسة المهام خلال سنة 2015

جدول رقم: 06 (1)

ملاحظات	تاريخ الاستئناف	تاريخ الامالة على التواجد	الوظيفة المطلوبة وما	السلالة او الرتبة الاصلية	الاسم و القسم

لا شيء

حالة الاعوان المستوفون شروط الاحالة علي التقاعد و مازالوا يمارسون مهامهم خلال سنة 2015

جدول رقم: 06 (2)

ملاحظات	تاريخ الاستئناف	تاريخ الاحالة علي التقاعد	الوظيفة المطلوبة وما	الملك او الرتبة الاصلية	الاسم و اللقب

لا شيء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين والتعليم المهنيين
مركز التكوين المهني والتمهين

الرائد جابر مغنية

المخطط التقديري لتنظيم و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

جدول رقم: 07

الملاحظات	المجموع	تجديد العمليات			تحسين المستوى			تكوين اضافي			تكوين اولي			الملائك او الرتبة
		مدة التكوين	تاريخ الالتحاق	عدد الاموان	مدة التكوين	تاريخ الالتحاق	عدد الاموان	مدة التكوين	تاريخ الالتحاق	عدد الاموان	مدة التكوين	تاريخ الالتحاق	عدد الاموان	
لا شيء														

متابعة و مراقبة حركة المستخدمين الى غاية 2014/12/31

الجدول رقم 08

ملا	المجموع العام	الخروج											تحت المجموع	ادماج بعد الانتداب	تحويل	الالتحاق				التعداد الحقيقي الى غاية 01/01/2014	السلك			
		الانقطاع					الانقطاع النهائي									اعادة الادمج		التوظيف						
		تحت المج موع	الاست داخ	الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية	الانتداب من اجل التكوين	الانتداب القانوني	تحت المجموع	تحويل	تقاعد	فسخ عقد الالتزام	الوفاة	التسريح				العزل	الاستقالة	اعادة الادمج بعد العطلة المرضية طويلة المدى	اعادة الادمج بعد الاستماع			اعادة الادمج بعد الخدمة الوطنية	اعادة الادمج بعد الانتداب	تحت المجموع
2																							2	مساعد تقني و بيداغوجي
1																							1	مفتش تقني و بيداغوجي
																							0	مقتصد مسير
2																			1		1		2	استاد متخصص في التكوين 2
3						1		1															2	استاد متخصص في التكوين 1
13																							13	استاد التكوين المهني
1																							1	مستشار التوجيه و التقييم
2																			1			1	2	مساعد التكوين
1																			1			1	1	تقني سامي
0																							0	محاسب اداري رئيسي
3																							3	مساعد مصالح اقتصادية
2																							2	عون ادارة
1																							1	عون مكتب
1															1								1	عون حفظ البيانات

دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين "الرائد جابر" مغنية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مركز التكوين المهني و التمهين

مغنية 1

متابعة و مراقبة حركة المستخدمين الى غاية 2014/12/31

الجدول رقم 08 مكرر

ملا	المجموع العام	الخروج											تحت المجموع	ادماج بعد الانتداب	تحويل	الالتحاق							التعداد الحقيقي الى غاية 01/01/2014	السلك		
		الانتقطاع					الانتقطاع النهائي									اعادة الادمج				التوظيف						
		تحت	الاست	الوضعية	الانتداب	الانتداب	تحت	تحويل	تقاعد	فسخ عقد	الوفاء	التسريح				العزل	الاستقالة	اعادة الادمج بعد	اعادة الادمج	اعادة الادمج بعد	اعادة الادمج	تحت المجموع			تعاقد	توظيف خارجي
1																								1	عامل مهني صنف الأول	
2																									2	عامل مهني من الصنف الثاني
8																									8	عامل مهني من الصنف الثالث
1																									1	سائق السيارة من صنف 1
8						1			1										1	1					8	عامل مهني من المستوى الأول
1																									1	عون خدمة
1																									1	عامل مهني من المستوى الثالث
2																									2	حارس
59						1			1										2	1	1	2		56	المجموع	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مركز التكوين المهني و التمهين

جدول وظيفي للأعران المتعاقبين لسنة 2014

جدول رقم 09

ملاحظات	المجموع	التعداد حسب عقد طبيعة العمل				تصنيف		السلك أو الرتبة أو منصب العمل
		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		رقم الاستدلالي	صنف	
		توقيت جزئي	توقيت كلي	توقيت جزئي	توقيت كلي			
	0					200	1	حارس متعاقد
	0					288	5	عامل مهني من المستوى الثالث
	0					200	1	عامل مهني من المستوى الأول
	0					200	1	عون خدمة من المستوى الأول
	0							
	0							المجموع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مركز التكوين المهني و التمهين

مغنية 1

استمارة مراقبة عملية التوظيف على اساس المسابقات خلال سنة 2014
-مسابقات على اساس الشهادة

جدول رقم 10:

الملاحظات	الوظيفية المساواة	النجاح النهائي				لجنة الاختبار			مفتوحة علي اساس الشهادة			السلك او الرتبة	
		الحد الادنى لمعدل القبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النتائج	رقم المقرر المتضمن النتائج	تاريخ اجراء الامتحان	عدد المترشحين المقبولين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	نوعية الشاغرة	مرجع مقرر الفتح		
	محقق	19,75	1	02/01/2014	1	12/12/2013	24	39	12/11/2013	1	إشهار	رقم 06 22/09/2013	مقتصد مسير
	محقق	11,5	1	26/12/2013	5		13	13	11/11/2013	1	إشهار	رقم 07 22/09/2013	محاسب إداري رئيسي
		9,58	1	06/03/2014	4		11	11	23/02/2014		إشهار	رقم 43 18/12/2014	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين د 1 تخصص انجليزية
		11	1	06/03/2014	5		1	1	02/03/2014		إشهار	رقم 04 21/01/2014	أستاذ التكوين المهني تخصص الآلية و الضبط
	غير محقق			06/03/2014	6		0	0	02/03/2014		إشهار	رقم 05 21/01/2104	أستاذ التكوين المهني تخصص اللحام الصناعي
		8	1	11/05/2014	9		2	2	16/03/2014		إشهار	رقم 17 09/02/2014	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين د 2 تخصص الكهرباء و الإلكترونيك
		8,75	1	11/05/2014	10		5	5	16/03/2014	1	إشهار	رقم 16 09/02/2014	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين د 1 تخصص تقنيات التسيير

دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين "الرائد جابر" مغنية.

		7,75	1	11/05/2014	12		3	3	16/03/2014		إشهار	رقم 14 09/02/2014	أستاذ التكوين المهني تخصص الأشغال العمومية
		6,5	1	11/05/2014	11		1	1	16/03/2014		إشهار	رقم 13 09/02/2014	أستاذ التكوين المهني تخصص كهرو تقني
				23/03/2014	7		0	0	16/03/2014		إشهار	رقم 12 09/02/214	أستاذ التكوين المهني تخصص صيانة مركبات الوزن الخفيف
		11,83	1	25/03/2014	8		3	4	06/03/2014		الالصاق	رقم 18 09/02/2014	كاتبة مديرية

استشارة مراقبة عملية التوظيف على اساس المسابقات خلال سنة 2014
ب- على اساس الاختبار

جدول رقم: 10 مكرر

الملاحظات	الوظيفية المساواة	النجاح النهائي				لجنة الاختبار			مفتوحة على اساس الاختبار			السلك او الرتبة	
		الحد الادنى لمعدل القبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النتائج	رقم المقرر المتضمن النتائج	تاريخ اجراء الامتحان	المرشحين المقبولين	عدد المرشحين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	نوعية الشاغرة		مرجع مقرر الفتح

لا شيء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين

مركز التكوين المهني و التمهين
مغنية 1

استمارة مراقبة عملية التوظيف
ف - علي اساس المسابقات لسنة 2014
ج - علي اساس اختبار مهني

جدول رقم: 10 مكرر *1*

الملاحظات	الوظيفية المساواة	النجاح النهائي					لجنة الاختيار			مفتوحة علي اساس اختبار مهني			السلك او الرتبة
		الحد الأدنى لمعدل القبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النتائج	رقم المقرر المتضمن النتائج	تاريخ اجراء الامتحان	عدد المترشحين المقبولين	عدد المترشحين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	نوعية الشاغرة	مرجع مقرر الفتح	
		12,68	1	13/02/2014	2		6	10	10/11/2013	1		رقم 08 22/09/2013	عون حفظ البيانات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين

مركز التكوين المهني و التمهين
مغنية 1

استمارة مراقبة عملية التوظيف
ف - علي اساس المسابقات لسنة 2014
ج - مسابقة علي اساس انتقاء

جدول رقم: 10 مكرر *2*

الملاحظات	الوظيفية المساواة	النجاح النهائي				لجنة الاختبار			مفتوحة علي اساس انتقاء			السلك او الرتبة	
		الحد الأدنى لمعدل القبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النتائج	رقم المقرر المتضمن النتائج	تاريخ اجراء الامتحان	المرشحين المقبولين	عدد المرشحين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	نوعية الشاغرة		مرجع مقرر الفتح

لا شيء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مركز التكوين المهني و التمهين

مغنية 1

استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية و التأهيل المهني خلال 2014

جدول رقم : 11

ملاحظات	عدد المترشحين	جلسة لجنة المستخدمين	عدد المترشحين المسجلين	مرجع قائمة التأهيل	اشهار المناصب المفتوحة	المناصب المأخوذة	المناصب المفتوحة	الرتبة	
									الترقية الاختيارية
									تحت المجموع
									الترقية عن طريق التأهيل
									تحت المجموع
									المجموع العام

استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين خلال سنة 2014

جدول رقم : 12

ملاحظات	القبول النهائي					لجنة اختيار المترشحين			فتح المسابقات		المناصب المفتوحة		السلك أو الرتبة
	مدة التكوين	مؤسسة التكوين	معدل القبول	عدد المترشحين	محضر القبول	مترشحين المقبولين	عدد المترشحين	تاريخ الجلسة	مجموع المناصب المفتوحة	مرجع قرار الفتح	داخلي	خارجي	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مركز التكوين المهني و التمهين

مغنية 1

استمارة مراقبة عملية التوظيف على اساس الشهادة

جدول رقم : 13

ملاحظات	التوظيف الحقيقي	عدد المناصب المفتوحة	السلك أو الرتبة
			لا شيء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

القائمة الإسمية موقوفة إلى غاية 31/12/2014

الملاحظات	الرتبة	تالايخ الميلاد	الاسم و اللقب
	أستاذ في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 2	1976/04/01	1
	أستاذ في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 2	1973/09/06	2
	أستاذ في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 2	1970/03/06	3
	أستاذ في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 1	1968/11/06	4
	أستاذ في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 1	1978/08/07	5
	أستاذ في التكوين و التعليم المهنيين رتبة 1	1987/04/04	6
	مساعد تقني و بيداغوجي	1968/05/29	7
	مستشارة التوجيه و التقييم و الادمج المهنيين	1987/01/19	8
	أستاذ التكوين المهني	1960	9
	أستاذ التكوين المهني	20/08/1963	10
	أستاذ التكوين المهني	14/09/1968	11
	أستاذ التكوين المهني	20/04/1967	12
	أستاذ التكوين المهني	12/10/1980	13
	أستاذ التكوين المهني	06/09/1972	14
	أستاذ التكوين المهني	24/07/1978	15
	أستاذ التكوين المهني	27/04/1979	16
	أستاذ التكوين المهني	04/07/1985	17
	أستاذ التكوين المهني	09/09/1980	18
	أستاذ التكوين المهني	16/09/1986	19
	أستاذ التكوين المهني	23/08/1972	20
	أستاذ التكوين المهني	26/04/1984	21
	كاتبة مديرية	30/12/1988	22
	عون حفظ البيانات	02/02/1978	23
	عون إدارة	20/12/1970	24
	عون إدارة	02/09/1974	25
	محاسب اداري رئيسي	16/01/1980	26
	تقني سامي في الإعلام الآلي	01/07/1985	27
	مساعد تكوين	1969/10/08	28

دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين "الرائد جابر " مغنية.

	مساعد تكوين	1977/04/07	29
	مساعد المصالح الاقتصادية مسير	1967/01/10	30
	مساعد المصالح الاقتصادية مسير	1962/02/13	31
	مساعد المصالح الاقتصادية	1975/05/18	32
	عون مكتب	1980/05/19	33
	عامل مهني خارج الصنف	1966/12/24	34
	عامل مهني من الصنف الثاني	1960/04/13	35
	عامل مهني من الصنف الأول	1972/07/27	36
	عامل مهني من الصنف الثاني	1955/04/01	37
	عامل مهني من الصنف الثاني	1960	38
	عامل مهني من الصنف الثاني	1964/04/15	39
	عامل مهني من الصنف الثاني	1966/07/28	40
	عامل مهني من الصنف الثاني	1964/04/04	41
	عامل مهني من الصنف الثاني	1965/12/02	42
	عامل مهني من الصنف الثاني	1965/10/18	43
	عامل مهني من المستوى الأول	1977/11/27	44
	حارس	1964/10/09	45
	عامل مهني من المستوى الثالث	1980/04/13	46
	عامل مهني من المستوى الأول	1978/04/23	47
	عامل مهني من المستوى الأول	1975/02/07	48
	حارس	1981/07/16	49
	عامل مهني من المستوى الأول	1967/01/01	50
	عامل مهني من المستوى الأول	1962	51
	عامل مهني من المستوى الأول	1969/06/03	52
	عامل مهني من المستوى الأول	1970/08/30	53
	عامل مهني من المستوى الأول	1972/11/09	54
	عون خدمة من المستوى الأول	1968	55

حرر بمغنية

المدير

المبحث الثالث: النتائج المستخلصة من خلال دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني "الرائد جابر" مغنية¹

المطلب الأول: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني "الرائد جابر" مغنية

من خلال دراستي لمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني "الرائد جابر" مغنية استنتج انه له اهمية كبرى في تطوير عملية تسيير هذه المؤسسة و ذلك من خلال مايلي :

- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في هذه المؤسسة

- تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية في هذه المؤسسة

- تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير هذه المؤسسة

- متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في إطار ترقية المستخدمين.

المطلب الثاني: أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني "الرائد جابر" مغنية

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني و التمهين "الرائد جابر" مغنية إلى وضع وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات هذه المؤسسة فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوي ، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير هياكلها وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلا في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين لديها

¹ مركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية.

فإن هذا المخطط يسمح للإدارة بالوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين لديها من خلال : - التسيير التقديري للمستخدمين في هذه المؤسسة .

- التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية لهذه المؤسسة

تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة(قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والرتب، وانتهاء المهام والتدابير التأديبية)

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفة عامة له دور كبير في تطور المؤسسات و الإدارات و لهذا فنجد ان كان للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهمية كبرى في التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الإحتياجات الحقيقية لهذه المؤسسة مما ساعدها في التسيير الحسن لها فلقد عملت هذه المؤسسة جاهدة علي تعديل احتياجاتها من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا من خلال التطبيق السليم للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي تعده كل سنة و هذا بهدف دراسة توقعات العمال المقبلين على التقاعد وكيفية تعويضهم، وترقية ذوي المؤهلات والكفاءات ممن تحوز عليهم المؤسسة كتوظيف داخلي بدلا من اللجوء إلى موارد خارجية.

ولقد نجحت مؤسسة التكوين المهني في تحقيق جميع أهدافها من خلال قيامها بالإعداد الجيد لمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بها .

الخلاصة

إن التقلبات التي عرفتتها المجتمعات الحالية أدت إلى فرض تحولات جذرية في أنظمة القيم وفي أنماط الحياة والسلوكيات استوجبت إحداث تغييرات عميقة في طرق وأساليب العمل، واعتماد توجهات إدارية جديدة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة. ومن أبرز هذه التحولات بروز نماذج ومقاربات للتسيير التقديري للموارد البشرية. ويسهر التسيير التقديري للموارد البشرية على توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال ترجمة أهداف وخطط المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من الموارد البشرية مع تحديد الإجراءات اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

وتعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بـ "المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية" خلال كل سنة مالية جديدة، ويعتبر هذا المخطط الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

إن مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية بصفته تقنية فعالة لتسيير الموارد البشرية قد أسس إجراءً جديداً يتمثل في إجراء المراقبة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين مع الأحكام التنظيمية والقانونية السارية المفعول، ويندرج هذا الإجراء ضمن الإطار الشامل لإصلاح المؤسسات و الإدارات العمومية وذلك بهدف الانطلاق في مسار تحول حقيقي في أساليب تسيير الموارد و من أجل جعل الإدارة العمومية ليست فقط مجرد إدارة للإجراءات والشكليات، ولكن عليها أن تكون كذلك إدارة للمسؤوليات، البشرية والقرارات. وبالرغم من أن هذا المخطط قد سهل للإدارة جملة من الأمور التي تخص تسيير مواردها البشرية، إلا أن هناك بعض الصعوبات والعراقيل التي تصعب من عمل الإدارة منها:

- إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يوضع بعد الانتهاء من مسألة إعداد الميزانية، وذلك قصد معرفة ما إذا كانت الحالة المالية تسمح بفتح مناصب مالية أو القيام بعملية تكوين خلال السنة المعنية، إلا أنه كان من المفترض أن يكون العكس أي أن الميزانية تعد وفقاً لأي لتلبية احتياجات الإدارة في مجال الموارد البشرية، لما جاء به المخطط.
- وجود نوع من التذبذب في التأشير والمصادقة على مخطط التسيير بسبب نقص التأطير من جهة وعدم مرونة موقف الوظيف العمومي اتجاه الآجال المحددة من جهة أخرى.
- و في الأخير يمكن اعتبار مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية إجراءً فعالاً لعملية الرقابة اللاحقة في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية، وتطبيقه بدقة تشجع النظرة التنبؤية لتسيير الموارد البشرية خاليةً من المظاهر السلبية ومتطابقةً مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة.

قائمة

الأشكال و الجداول

الصفحة	الموضوع:
	1-الأشكال والرسومات التخطيطية:
15	1-رسم تخطيطي يوضح الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
21	2-مخطط يوضح مراحل عملية الاختيار
25	3- شكل يوضح تقييم أنواع التدريب
30	3-مخطط يعرض مبسطة لخطوات تصميم نظام الأجور
32	4-شكل يصنف أنواع الحوافز
89	5-الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين الرائد جابر -مغنية-
	2-الجداول :
97	1-جدول رقم :01 قائمة متعلقة بمياكل التعداد عند 31/12/2014
98	2-جدول رقم:01 يتعلق بهيكله التعداد الي غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية 2014
99	3-جدول رقم 02 : الهيئات الاستشارية الداخلية لجان المستخدمين لجان الطعن
100	4-جدول رقم :02 مكرر 02 وضعية الحالات التأديبية
101	5-جدول رقم :02 مكرر 03 وضعية القضايا المتنازع فيها
102	6-جدول رقم : 03 جدول قرارات إطار الخاصة بالامتحانات و المسابقا
103	7-جدول رقم : 04 المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية 2015
	8-جدول رقم : 04 مكرر جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
105	9-جدول رقم : 04 مكرر 1 جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
106	10-جدول رقم :05 رزنامة مجمل عمليات المتوقعة للموارد البشرية سنة 2015
107	11-جدول رقم :06 جدول توقعي للاحالة علي التقاعد بعنوان سنة 2015
108	12-جدول رقم :06 (1) حالة الأعوان المتقاعدين للاستئناف ممارسة المهام خلال سنة 2015

- 13-جدول رقم: 06 (2) حالة الأعوان المستوفون شروط الإحالة علي التقاعد و مازالوا يمارسون مهامهم خلال سنة 2015
110
- 14-جدول رقم: 07 المخطط التقديري لتنظيم و تحسين المستوي و تحديد المعلومات
111
- 15-الجدول رقم 08 متابعة و مراقبة حركة المستخدمين إلى غاية 31/12/2014
112
- 16-الجدول رقم 08 مكرر متابعة و مراقبة حركة المستخدمين إلى غاية 31/12/2014
113
- 17- الجدول رقم 09 وضعية الاعوان المتعاقدين لسنة 2014
114
- 18-جدول رقم: 10 استمارة مراقبة عملية التوظيف على أساس المسابقات خلال سنة 2014
115
- 1-مسابقة على أساس الشهادة
115
- 19-جدول رقم: 10 مكرر استمارة مراقبة عملية التوظيف على أساس المسابقات خلال سنة 2014
117
- ب- على أساس الاختبار
20-جدول رقم: 10 مكرر *1* استمارة مراقبة عملية التوظيف : ف - على أساس المسابقات لسنة 2014
118
- ج - على أساس اختبار مهني
21-جدول رقم: 10 مكرر *2* استمارة مراقبة عملية التوظيف : ف - على أساس المسابقات لسنة 2014
119
- ج - على أساس انتقاء
22-جدول رقم: 11 استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية و التأهيل المهني لسنة 2014
120
- 23-جدول رقم : 12 استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين لسنة 2014
121
- 24-جدول رقم : 13 استمارة مراقبة عملية التوظيف على أساس الشهادة
122
- 25-جدول بين القائمة الإسمية موقوفة إلى غاية 31/12/2014
123

قائمة

المصادر و المراجع

1) المؤلفات

- 1- د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1999.
- 2- احمد صقر عاشور " ادارة القوى العاملة " دار الجامعات المصرية الاسكندرية 1975 ص 83
- 3- السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعات في قطاع الوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الادارية، الجزائر، 1995.
- 4- حسين حسن عمّار، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ والأسس العامة والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 5- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، طبعة 1999.
- 6- خالد عبدالرحيم الهيثي "ادارة الموارد البشرية " الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان الاردن 2005
- 7- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- 8- د. عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، 1995.
- 9- عبد الرحمان عبدالله الشقاوي "تخطيط القوى العاملة : مفاهيمه اساليبه و مشاكله " الرياض معهد الادارة العامة 1976 ص 17
- 10- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب للطباعة، القاهرة، مصر، الطبعة 1985.
- 11- د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2000.
- 12- مهدي حسن زويلف "تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق " عمان مكتبة الرسالة 1983 ص 35-36
- 13- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2000.
- 14- شنوفي نورالدين انظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية سند خاص بالتكوين المتخصص السنة 2011

2) الرسائل و الأطروحات الجامعية

- 1- عقون شراف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة قسنطينة الجزائر 207 .
- 2- إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- 3- مذكرة تخرج لنيل شهادة لسانس في العلوم التجارية، غير منشورة، تحت عنوان تسيير الموارد البشرية كعنصر لرفع الكفاءة الإنتاجية، 1998-1999.

- 4- عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية، ورقلة، 2011.
- 5- حسوني محمد عبد الغني، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية الغني السنة الدراسية 2007/2006 .

3) التعليمات و المراسيم

- 1- التعليمات رقم 240 م ع/مع و ع/مؤرخة في 27 ماي 1995، تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 126/95.
- 2- المرسوم 114/81، المؤرخ في 6 جوان 1981، المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية، الذي يعدل ويتمم المرسوم 145/66، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين.
- 3- المادة من المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 افريل 1995 المتعلق باعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الجريدة الرسمية العدد 26.1995.
- 4- بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 متعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية

4) ملتقيات :

- 1- اسماعيل كزعي، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العامة، الجزائر، 12 سبتمبر 2005.

5) دورة تكوينية :

- 1- الدورة التكوينية المنظمة لفائدة اطارات ووزارة التكوين المهني و التمهين في مجال تسيير الموارد البشرية من 2008/04/05 الى 2008/06/25 الموضوع مخطط تسيير الموارد البشرية من اعداد و تقديم السيد فشيرت ابو بكر رئيس مفتشية الوظيف العمومي لولاية ميله .

6) الانترنت :

- 1- منير نوري، الدرس: تسيير الموارد البشرية، تمت زيارة الموقع يوم: 2016/05/25 على الساعة: 10:00

الفهـرس

الصفحة	الموضوع:
02	مقدمة:
10	الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية
11	<u>المبحث الأول : تسيير الموارد البشرية</u>
11	المطلب الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
11	الفرع الأول: النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية
12	الفرع الثاني: النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث : مفهوم تسيير الموارد البشرية
13	المطلب الرابع : أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
13	الفرع الأول: أهداف الموارد البشرية
14	الفرع الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
16	<u>المبحث الثاني : سياسات تسيير الموارد البشرية</u>
16	المطلب الأول : سياسة التوظيف
16	الفرع الأول: سياسة التوظيف
16	الفرع الثاني: مفهوم عملية التوظيف
17	الفرع الثالث: مصادر القوى العاملة
18	الفرع الرابع: خطوات اختيار العاملين
22	المطلب الثاني : مفهوم وأهمية التدريب
22	الفرع الأول: مفهوم التدريب
22	الفرع الثاني: خطوات وأنواع التدريب
26	الفرع الثالث: عوامل نجاح سياسة التدريب
27	المطلب الثالث : سياسات الأجور و الرواتب
27	الفرع الأول: مفهوم الأجر والراتب
27	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأجر والراتب

29	الفرع الثالث: بناء هيكل الأجور
31	المطلب الرابع : سياسة الحوافز
31	الفرع الأول: مفهوم الحوافز
31	الفرع الثاني: أنواع الحوافز
32	الفرع الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز
34	<u>المبحث الثالث : عراقيل تسيير الموارد البشرية</u>
34	المطلب الأول : مفهوم الغياب
34	المطلب الثاني : أسباب الغياب
35	المطلب الثالث : تحديد معدل الغياب
37	المطلب الرابع : طرق الحد من الغياب
37	الفرع الأول: تدريب المشرفين
38	الفرع الثاني: استخدام العقاب للحد من الغياب
38	الفرع الثالث: المكافآت للحد من الغياب
42	<u>الفصل الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية</u>
43	<u>المبحث الأول : تخطيط الموارد البشرية</u>
43	المطلب الأول : مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية
43	الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية
43	الفرع الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية
46	المطلب الثاني : مراحل تخطيط الموارد البشرية
47	الفرع الأول: مرحلة توصيف و تحليل الوظائف
47	الفرع الثاني: مرحلة تقدير الطلب على الموارد البشرية
47	الفرع الثالث: مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية
47	الفرع الرابع: مرحلة الموازنة بين العرض و الطلب على الموارد البشرية
49	الفرع الخامس : مرحلة وضع الأهداف
49	المطلب الثالث : تنفيذ و تقييم خطة الموارد البشرية

49	الفرع الأول: تنفيذ الخطة
49	الفرع الثاني: تقييم و متابعة خطة القوى العاملة
51	المطلب الرابع : أساليب تخطيط الموارد البشرية
51	الفرع الأول: الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل)
52	الفرع الثاني: الأسلوب الإحصائي
54	<u>المبحث الثاني : ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية</u>
54	المطلب الأول : تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
55	المطلب الثاني : الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
58	المطلب الثالث: أهمية و أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
58	الفرع الأول: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
59	الفرع الثاني: أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
61	المطلب الرابع : محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
61	الفرع الأول: عرض مختلف جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
66	الفرع الثاني : الوثائق الضرورية لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
67	الفرع الثالث : نماذج بعض الوثائق المستعملة في المصادقة علي المخطط س ت م البشرية
75	<u>المبحث الثالث : العمليات الواردة في المخطط س ت م ب وإعداده و المصادقة عليه و مراقبته</u>
75	المطلب الأول : العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
75	الفرع الأول: التوظيف
77	الفرع الثاني: التكوين
78	الفرع الثالث: الترقية
79	الفرع الرابع: النقل
79	الفرع الخامس : التقاعد
80	المطلب الثاني : خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
80	الفرع الأول : الخطوة الأولى: جرد المتاح من الموارد البشرية
81	الفرع الثاني: الخطوة الثانية: تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

- 82 الفرع الثالث:إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- 83 المطلب الثالث : المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- 84 المطلب الرابع : مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- الفصل الثالث :دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين الرائد
- 87 جابر -مغنية -
- 87 المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية-
- 87 المطلب الأول : البطاقة التقنية لمركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية-
- 89 المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية-
- 90 المطلب الثالث : مهام مركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-مغنية-
- 90 الفرع الأول: التكوين عن طريق التمهين
- 90 الفرع الثاني: التكوين الإقليمي
- المبحث الثاني:المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين
- 92 الرائد جابر-مغنية-
- المطلب الأول : المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين الرائد جابر-
- 92 مغنية- من الجدول 01 إلى الجدول 13
- المطلب الثاني : نموذج المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين الرائد
- 95 جابر-مغنية- من الجدول 01 إلى الجدول 13
- المبحث الثالث : النتائج المستخلصة من خلال دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني
- 125 والتمهين الرائد جابر-مغنية-
- المطلب الأول: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني
- 125 "الرائد جابر " مغنية
- المطلب الثاني : أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني
- 125 "الرائد جابر " مغنية
- 129 الخاتمة:

132	قائمة الأشكال والجداول
135	قائمة المصادر والمراجع
138	الفهرس

المخلص :

يعتبر مخطط السنوي للموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تواجهه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية , و يعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية و يجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة في ما يتعلق بالتوظيف و التكوين

الكلمات المفتاحية :

تسيير الموارد البشرية . الموارد البشرية . ادارة الموارد البشرية . المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية .

Résumé:

plan annuel des ressources humaines est la base importante qui afférente la gestion des ressources dans les entreprises et les administrations publiques Algériennes, ce plan est sévis forme de tableaux réalisés par l'entreprise publique concerné au début de l'année après avoir la nomenclature des postes budgétaire. Donc ceci reflété la défi rein estimable de la gestion des reserves humaine en participerez le recrutement et la formation

les Mots clés:

la Gestion des ressources humaines .les plan annule de la gestion des ressources humaines. centre de formation professionnelle et d'apprentissage " commandant Djâbir " Maghnia

Abstract :

It's considered That the manuel Human ressources plan Is the essentiel basis That management Human ressources of companices of Algérien public administrations This plans are forum of tables from specific public compagn in the begining of the year after having nomclature and we Can relized the definition of Human resources and specialy employment and formation

Key words:

Management of Humann ressources . The management of Humann ressources annule human resources . centre of formation and traning "commanding officer Djaber " maghnia.

