

تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

Human resources management at the Algerian University

عبد الحميد أمير

أكرور ميريام *

مخبر آليات تحقيق التنمية الشاملة في الجزائر. مخبر آليات تحقيق التنمية الشاملة في الجزائر.

كلية الحقوق، سعيد حمدين-جامعة الجزائر-01- كلية الحقوق، سعيد حمدين-جامعة الجزائر-01-

a.abdelhamid@univ-alger.dz

Myrak2007@yahoo.fr

تاريخ إرسال المقال: 2022/05/02 تاريخ قبول المقال: 2022/08/16 تاريخ نشر المقال: 2022/09/15

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على بعض المفاهيم ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية ، بدءاً من المصطلحات المكونة لها إلى المعنى والمضمون التقليدي والحديث لها وكذا وظائفها الأساسية وأهدافها، بُغية بلورة ترجمة قريبة لمعناها وضبط مفهوم شامل لها ومن ثم التطرق إلى تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، باعتبارها أهم مؤسسات الدولة والتي تعول عليها مخططات الحكومة من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني والمساهمة في حفظ مكونات الهوية الوطنية ناهيك عن نشر العلم والمعرفة وفي سبيل تحقيق التطور والازدهار و مسايرة التغيرات العالمية ، ومما لا شك فيه أن أهم وسائلها في سبيل تحقيق ما ذكرناه الموارد البشرية التي تُسير وفقاً لأحكام قانونية وتنظيمية، بدءاً من التوظيف إلى التكوين فتسيير المسار المهني إلى غاية إنهاء العلاقة الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية، الجامعة، المسار المهني.

Abstract:

This study aims to identify some concepts related to the management of human resources, starting from the terms that make up them to the traditional and modern meaning and content of them, as well as their basic functions and objectives, in order to crystallize a close translation of their meaning and set a comprehensive concept for them, and then address the management of human resources in the Algerian University. As the most important state institutions on which government plans depend in order to advance the national economy and contribute to preserving the components of national identity, not to mention the dissemination of science and knowledge, in order to achieve development and prosperity and keep pace with global changes, and there is no doubt that the most important means in order to achieve what we mentioned are human resources Which proceeds in accordance with legal and regulatory

provisions, starting from employment to training and running the career path until the end of the job relationship.

Keywords: human resource management, university, career path.

المقدمة:

اتفق جمهور الفقهاء والباحثين فى مختلف العلوم على أن الموارد لبشرية تشكل ودون منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العمومية فى مختلف الدول والحكومات، وتمثل العمود الفقري لها من أجل بلوغ أهدافها المخططة وفق خطط قريبة ومتوسطة وطويلة المدى، والتي تسعى إلى مواكبة التطورات والتغيرات العالمية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى السياسية.

ومن هنا كان الاهتمام منصب على التمكن فى هذه الوظيفة الحية التي تعمل على الاستثمار الذكي والمبنى على أسس علمية، فى سبيل الاستثمار فى الموظف أحسن استثمار مع تطويره وتحفيزه والحفاظ على حقوقه، تحقيقا للرضا الوظيفي من جانبه من جهة وتحقيقا للاستقرار الذي يخدم المؤسسة ويساعدها فى أداء مهامها المكلفة بها من جهة أخرى.

وتعد الجامعة الجزائرية من أهم المؤسسات التي تعتمد عليها الدولة لصناعة الخطط الاستراتيجية العلمية والمتطورة فى جميع مجالات الحياة بما تساهم فى تحقيق التقدم والتطور، وهذا من خلال أداءها للمهام التي أوكلت إليها، مستعملة فى سبيل الوصول لتحقيق أهدافها وسائل مادية وقانونية وبشرية متعددة، على أن الموارد البشرية فى الجامعة تعد من أهم وسائلها التي تستعملها وتعول عليها.

فقد اعتبر التسيير المحكم لأي مؤسسة أو إدارة ما مرهون بمدى استغلال الوسائل اللازمة المسخرة للقيام بالمهام وتحقيق الأهداف أحسن استخدام، هذا الأخير الذي يظل قائما على العنصر البشري فهو من يقوم باستعمال وتوجيه باقي الوسائل على قدر كفاءته وفطنته ومدى تكوينه وفهمه للدور الواجب القيام به، وإلا فتصبح باقي الوسائل عديمة الفائدة والجدوى، الأمر الذي يجعلنا نطرح الإشكالية الآتية:

ماهية تسيير الموارد البشرية وإلى أي مدى يمكن الاعتبار بنجاحة هذه الوظيفة فى الجامعة

الجزائرية؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية، انطلقنا من الفرضيات التالية:

- تعدد مفاهيم ومعاني تسيير الموارد البشرية، وكذا الوظائف التي تقوم عليها يستلزم الوقوف على أبرزها وهذا تحقيقا لجملة من الأهداف التي ترتبط بمدى اعتماد المفهوم الحديث والشامل لها.

تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

- اعتبار الجامعة ومواردها البشرية خاصة، من اهم المؤسسات التي تعمل على تطوير المجتمعات.
- التعرف على أهم الأساليب والأنظمة التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية.
- منهجية الدراسة:** اعتدنا المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة هذا الموضوع من أجل التعرف على ماهية تسيير الوارد البشرية والتعرف على تعريفها وبعض المصطلحات المشابهة لها وكذا وظائفها وأهدافها ومن ثم التطلع إلى الطريقة المعتدة في تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية باعتبارها مؤسسة من مؤسسات الدولة ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني.

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

تسيير الموارد البشرية يعد من أكثر المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة وتحظى بدراسة وبحث كبيرين، ذلك أن مسايرة التطورات المتسارعة الآن ومواكبة العصرنة والتحديث مرهونة بمدى كفاءة وحماس العنصر البشري كما سبق الذكر، فقد اختلف حول اعتبار تسيير الموارد البشرية فن أو علم او فن وعلم معاً في آن واحد كما سنرى لاحقاً.

وحتى نتطرق لماهية تسيير الموارد البشرية عموماً، كان لابد من التطرق لمعنى كلمة تسيير الموارد البشرية وبعض المعاني المشابهة ومن ثم التعرف على الوظائف الأساسية التي تقوم عليها والأهداف التي تصبو لتحقيقها فقسمت هذه الدراسة في هذا المبحث إلى أربعة مطالب كالآتي:

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

قبل التطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية كان لابد من الولوج أولاً لمعنى التسيير ومن ثم الموارد البشرية فمصطلح تسيير لموارد البشرية.

أولاً: تعريف التسيير

نظراً لأهمية كلمة التسيير فقد تعددت التعاريف ووجهات نظر الدارسين والباحثين، أمّا عن المعنى اللغوي لها فمعناه الإدارة والتوجيه، أما المعنى الاصطلاحي لها فقد وردت العديد منها كالآتي:

1- يعرفه القاموس الفرنسى **LA ROUSSE** التسيير هو " مجموعة من التقنيات لقيادة المنظمات وإدارة المؤسسات ".

2- ويعرفه بترسون وبولمان على أنه أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض جماعة إنسانية معينة.¹

3- ويقول جون مي بأن التسيير هو فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل ن صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.²

وقد عرف الدكتور نوري منير التسيير على أنه عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين ومن خلالهم بكفاءة، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ومنه فإن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة، أهداف، موارد محدودة، أفراد.

ثانيا: تعريف الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد المحققة للرقى والازدهار على مر العصور وعلى الإطلاق، فكلما تميزت هذه الموارد بكفاءتها كلما زاد رقى المجتمعات وازدهارها فما هو مفهوم الموارد البشرية؟ إن الموارد البشرية هي مجموع مستخدمي وعمال مؤسسة أو منظمة ما.

ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية على الرغم من أن رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق كما أن هناك مصطلحات أخرى مثل القوى العاملة، بينما يشير مصطلح رأس المال الاجتماعي إلى قدرة الأفراد على العمل سويا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات، بمعنى القدرة على العمل في فرق والترابط مع الآخرين.

ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، حيث قال في محكم تنزيله بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا" صدق الله العظيم.³

فالموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة.

ثالثاً: تعريف تسيير الموارد البشرية:

توجد العديد والعديد من التعاريف لتسيير الموارد البشرية من أبرزها ما يلي:

- 1- يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة⁴.
- 2- وكتعريف إجرائي يمكن القول بأن تسيير الموارد البشرية هو نشاط إداري يستهدف وضع خطة وبرنامج واستراتيجية للقطاع البشري بما يضمن استمرارية وجود اليد العاملة التي تحتاجها المؤسسة تطبيقاً لأحكام القوانين والتنظيمات المعمول بها تطبيقاً يليق بتحقيق الاستقرار.
- وتعتمد وظيفة تسيير الموارد البشرية على تحليل وتخطيط الوظائف واختيار الموظفين المناسبين وتوفير الحوافز لهم والتواصل مع كافة الأفراد في المؤسسة بما يسمح بتحسين التعامل الإيجابي في سبيل إحياء روح العمل الفردي والعمل الجماعي في آن واحد. والجدير بالذكر أن تعريف تسيير الموارد البشرية سابقاً كان يقتصر معالجة كشوف المرتبات والعمل على إرسال تشجيعيات للموظفين ومواجهة البيروقراطية إلا أن هذا المفهوم تطور تطوراً كبيراً حتى أمسى تسيير الموارد البشرية يعد علم وفن قائم بذاته ويجمع العديد من العلوم في آن واحد.

نجد من يعرف الموارد البشرية بأنها " كل المقومات المتوفرة في مجتمع ما، والتي تمثل فرصاً يمكن استغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع⁵.

كما أنها تعرف بأنها " العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة ، من موارد مالية و لات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت ، بالكفاءة والفعالية المطلوبتين ، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد البشرية يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي⁶.

رابعاً: بعض المصطلحات المشابهة:

1- تخطيط الموارد البشرية:

العملية التي تساهم في توفير الكم اللازم من المستخدمين في مؤسسة ما وفي الوقت المناسب التي تحتاجهم فيه، كما يشمل تخطيط الموارد البشرية على تحليل طبيعة الموارد المتاحة ووضع توقعات للحاجة المستقبلية والتأكد من الاستثمار المناسب للموارد البشرية مع الحرص على تحقيق التوازن بين عدد الموظفين العاملين والعدد المطلوب للعمل.

يقول هنري بول بان التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

2- تنمية الوارد البشرية:

يعد مصطلح تنمية الموارد البشرية من أكثر المصطلحات شيوعاً بمناسبة الحديث عن وظيفة تسيير الموارد البشرية، ذلك أن هذه الأخيرة هي بغاية تنمية المورد البشري والعمل على تدريبه وتحسين قدراته وخاصة الفنية منها في سبيل تقديره على القيام بصلاحياته أحسن قيام وأداء. فالوسيلة التي تساهم في تطوير المهارات الوظيفية الشخصية الخاصة بالموظفين أو التنظيمية الخاصة بالمؤسسة، كما تهتم بدعم المعرفة والامكانيات الوظيفية للموارد البشرية، وتسعى تنمية الموارد البشرية إلى دعم ازدهار رأس المال البشري من خلال تطوير المؤسسة بشكل عام ومن ثم تطوير كل شخص فيها.

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على أنها: "مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية، تساهم في تحسين أداءهم"⁷

المطلب الثاني: الفلسفة القديمة والفلسفة الحديثة لتسيير الموارد البشرية

أقر جمهور العلماء والمفكرين في ميدان تسيير الموارد البشرية أن هناك فلسفتين رسما طريق تسيير الوارد البشرية عموماً إحداها قديمة وأخرى حديثة استجابت للتغيرات العالمية في شتى المجالات وسنحاول في هذا المطلب التعرف على هاتين الفلسفتين كالتالي:

أولاً: الفلسفة القديمة:

اهتمت الفلسفة القديمة بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والعضلية دون غيره وهذا بالنظر للأعمال المؤدات آنذاك والتي تتطلب مجهود بدني بحث ومن هنا كان اهتمام المستخدم يراعي كان العمل والبيئة المادية والاجور فقط وحتى التدريب كن بغية تطوير المهارات الميكانيكية للعامل فقط.

ثانياً: الفلسفة الحديثة:

بعد التطورات التي شهدتها البشرية وظهور المدارس التي درست المجال المتعلق بتسيير الموارد البشرية، ناهيك على المتطلبات المتزايدة والحديثة التي اضحت من الضروريات لحياة أفضل، أصبح الاهتمام بعقل الانسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابتكار والابداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.

إن الباحث في أسباب تطور تسيير الموارد البشرية في العصر الحديث يجد بأنه كان استجابة للتغيرات التي شهدتها المجتمعات فعلى غرار باقي الوظائف مرت هذه الوظيفة بمراحل عديدة أسفرت على وجوب الاهتمام بفكر و ذهنية المستخدم والعمل على تطويرها والاستثمار فيها بما يعود بالنفع على المؤسسة و على المجتمع وعليه هو شخصيا في آن واحد، ولعل هذه المراحل هي بدءاً من مرحلة العبودية والرقيق إلى مرحلة ظهور الصناعات الحرفية فالإدارة العلمية ثم المدرسة السلوكية التي أسهمت في بزوغ البحث المعاصر لميدان تسيير الوارد البشرية دون أن ننسى أهم مرحلتين هما مرحلة الثورة الفرنسية ومرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية التي أوجبت تطوير ميكانيزمات تسيير

المورد البشري في المؤسسات والإدارات التابعة للدول والحكومات حتى تتحكم في زيادة الانتاج وتحسين نوعه و الحفاظ على العمال في آن واحد.

ومن خلال ما سبق نخلص إلى أن تسيير الموارد البشرية بشكلها الحديث، ليست وليدة هذا العصر وإنما هي نتيجة للعديد من التراكمات والتطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى الظهور البدائي للإنسان وهذه التطورات ساهمت بشكل رئيسي مباشر وغير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود تسيير موارد بشرية متخصص يعني بشؤون الموظفين العاملين في أي مؤسسة وفق سياسات مبنية على أسس علمية وموضوعية خاصة ما تعلق منها بالتخطيط والتوظيف والتكوين وتسيير المسارات المهنية

المطلب الثالث: الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية

أولاً: الاتجاه الأول

يرى بعض الفقهاء بان الوظائف التي تخول إلى تسير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات المتنوعة هي كالتالي:

- 1- الاستفادة من الأفراد من خلال تطبيق الإدارة الفعالة.
- 2- توفير التعويضات والحوافز للموظفين الأكفاء عن طريق الاعتماد على دور تقييم الأداء، بما يحقق الرضا عن العمل هذا الذي يعد " إحساس ضمني يشعر به العامل، أي أنه عبارة عن مشاعر ناتجة عن عمل الفرد، والمكافآت التنظيمية كالأجر والمكافآت المادية والبيئة التنظيمية التي يتم فيها إنجاز العمل"⁸
- 3- تعزيز الأداء التنظيمي والفردية من خلال الحرص على تطوير كفاءات الموظفين.
- 4- دعم الإبداع والابتكار مما يساهم على القدرة على المنافسة.
- 5- الاعتماد على الوسائل التكنولوجية من خلال دمجها مع بيئة العمل.

ثانياً: الاتجاه الثاني

ويرى البعض الآخر أن وظيفة تسيير الموارد البشرية تقوم على ما يلي:

- 1- التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير وتطوير لقواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة.
 - 2- التنظيم: تحديد مهام وصلاحيات وأعمال الموظفين وتوزيعهم على تقسيمات المؤسسة ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم للوصول للأهداف.
 - 3- التوظيف: تحديد نوع وكم الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم وفقا لشروط ومعايير محددة بالقانون والتنظيم.
 - 4- القيادة: توجيه الموظفين والعمال باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وتحفيزهم بالدوافع التي تساعد على تحقق الرضا الوظيفي والاداء الجيد.
 - 5- الرقابة: بوضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف.
- وتعد العصرية من أحدث ما توصل إليه العلماء في إدارة وتسيير الموارد البشرية من خلال ادخال التقنيات التكنولوجية الحديثة بُغية تسهيل المهام التي كانت في الماضي معقدة وصعبة ومكلفة نوعا ما.

المطلب الرابع: الأهداف الأساسية لتسيير الموارد البشرية

تسعى وظيفة تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق نوعي الأهداف كالاتي:

أولاً: الأهداف العمودية

- 1- تطبيق الخطط الخاصة في الإدارة العليا التي تشمل كافة متطلبات وأنشطة المؤسسة أو الإدارة العمومية.
- 2- دعم الدمج بين التخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية.
- 3- الدمج بين المستويات العليا للإدارة مع كافة المستويات الأخرى.

ثانياً: الأهداف الأفقية:

- 1- الحفاظ على الشراكة مع المؤسسات الأخرى.
- 2- مشاركة المؤسسات والإدارات الأخرى في التكوين والتدريب التنظيمي
- 3- تقديم المساعدات من أجل أداء المهام الصعبة.

تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

وهناك الكثير من الأهداف التي تسعى وظيفة تسيير الموارد البشرية لتحقيقها وكلها في سبيل إنجاح المؤسسة وإنجاح العمل داخلها من خلال مهام التخطيط المبني على إحصائيات وأسس صحيحة والرامي إلى تحقيق أهداف وغايات حقيقة وكذا طرق التوظيف المعتمدة وعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين إضافة الى التحكم في تسيير المسارات المهنية لهم وتحفيزهم والرقابة عليهم وتقييم مردودهم الى غير ذلك.

من خلال ما سبق ذكره توصلنا إلى أن تسيير الموارد البشرية هي كلمة مركبة تحمل في طياتها الكثير والكثير من المعاني الجوهرية في كيفية التعامل مع رأس المال البشري الذي يُعد من أنجع الوسائل التي تستثمر فيها الدول والحكومات وتستغلها من أجل مسايرة التطورات العالمية وتحقيق الأهداف والغايات التي تكون مسطرة وخطط لها وكذا بُغية تحسين المستوى المعيشي وتحقيق الاكتفاء الذاتي والأمن الغذائي، هذا من جهة ومن جهة أخرى يؤدي لتسيير الأمثل للموارد البشرية إلى تحقق الرضا الوظيفي الذي بدوره يحقق نوعا من الاستمرارية والاستقرار الذي يخدم الأفراد و يخدم إدارات ومؤسسات الدولة و يخدم المجتمع ويحافظ على النظام العام وأركانه في آن واحد.

وتبقى وظيفة تسيير الموارد البشرية من أبرز الوظائف ذات الأبعاد المتنوعة الانسانية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى السياسية التي حضت ولازالت تحظى بالبحوث والدراسات والانجازات الناتجة عن التجارب والأوراق لاستقصائية للاستثمار الأمثل في الطاقات البشرية بما يحقق الرفاهية والتقدم والازدهار، بالرغم من تطور الذكاء الاصطناعي والروبوتات ومح تلف أنظمة التشغيل.

المبحث الثاني: طريقة تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

تعتبر الجامعة القطب الرئيسي في قطاع التعليم العالي من حيث حجمها وميزانيتها في تقديم خدمة عمومية في هذا القطاع، خاصة في الدول النامية، وفضلاً على الأهداف التي أنشأت من أجلها فهذه المؤسسة تعول عليها الدولة أكثر ن أي مؤسسة أخرى في سبيل تحقيق لتقدم والازدهار ومسايرة التطور التكنولوجي بما يساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي وأركان لنظام العام.

وحتى تؤدي الجامعة الجزائرية ما اوكل إليها من مهام سامية، كان لابد ن معاينة الوسائل المستعملة في ذلك من طرفها وخاصة المورد لبشري الذي انفقت كل البحوث والدراسات على أنه المورد الذي يصنع الفارق.

ومن هنا ارتأيت في هذا المبحث التطرق إلى أهم الأنظمة التي تعتمد عليها الجامعة الجزائرية في تسيير مواردها البشرية وقد قس هذا المبحث هو الآخر إلى اربعة مطالب كالآتي:

المطلب الأول: نظام التخطيط في تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

وسنحاول في هذا المطلب التطرق لجملة م النقاط ذات الصلة بتخطيط الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية كالتالي:

أولاً: تعريف تخطيط الموارد البشرية

يعرف تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون ن تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات⁹. ومن هنا يمكن القول بأن التخطيط هو عملية مستقبلية لابد أن تتسجم مع النظرة الشاملة للمؤسسة بمعنى أن هذه العملية ليست بمعزل عن عمليات تخطيط باقي الموارد الأخرى في المؤسسة، كما أن التخطيط يعتد أولاً وقبل كل شيء على وجود أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق تخطيط مواردها المختلفة ومنها الموارد البشرية.

ثانياً: تطبيقات تخطيط الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

يجسد تخطيط لموارد البشرية في لجامعة الجزائرية على غرار باقي المؤسسات والإدارات العمومية في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، هذا الأخير أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995¹⁰، يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ويتركز أساس على التسيير التوقعي، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية السنوية الممنوحة، ليجعل منه القاعدة

تسيير الموارد البشرية فى الجامعة الجزائرية

المرجعية، قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل فى الاستغلال العقلانى والأمثل للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية، ولهذا الغرض فإنه من الضرورى أن يحظ المخطط السنوى لتسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازة كونه يهدف إلى :

1. ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له.

2. برمجة كل عمليات التسيير الإدارى خلال السنة المالية مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانوناً، لاسيما المنشورات الصادرة عن مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإدارى فى مختلف المجالات الرئيسية للتوظيف والتكوين وغيرهما.

تجدر الإشارة بأنه قد شرع العمل بهذه الوثيقة - المخطط السنوى لتسيير المورد البشرية - سنة 1995، وبمجرد الحصول على الاعتمادات المالية وإعداد وثيقة توزيع المنصب المالية الشاغرة للسنة المعنية، يشرع المسير فى إعداد المخطط على أن يقدمه إلى مصالح التوظيف العمومى قبل تاريخ 15 مارس، قصد المصادقة عليه، كم هو منصوص عليها فى التعليمات الوزارة المشتركة رقم 1278 المؤرخة فى 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوى لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثانى: توظيف الموارد البشرية فى الجامعة الجزائرية

أولاً: تعريف التوظيف:

التوظيف هو مجموع الأعمال الإدارية والإجراءات القانونية الناتجة عن تسيير المستخدمين الهادفة إلى تزويد مصالح الإدارة أو المؤسسة العمومية عموماً بالأعوان المؤهلين للإشراف على سير مصالحها ولقد بين المرسوم التنفيذى رقم 12-194 المؤرخ فى 25 أفريل 2012 الذى يحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية فى المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها¹¹، وكذا التعليمات رقم 01 المؤرخة فى 20 فيفري 2013، تتعلق بكيفية تطبيق أحكامه¹²، وجاء هذا المرسوم التنفيذى تطبيقاً لأحكام المادة 82 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ فى 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسى العام للتوظيف العمومية التي أحالت تحديد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية على التنظيم.

وبناءً على ما جاء فى المادة 80 من الأمر رقم 06-03 المذكور سلفاً¹³ يتم التوظيف بإحدى الطرق:

1. المسابقات على أساس الاختبارات.
2. المسابقات على أساس الشهادات.
3. الفحوص المهنية.
4. التوظيف المباشر (المرشحون الناجحون والذين تابعوا تكويناً متخصصاً).

ثانياً: شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية

- أما بخصوص الشروط التي جاء بها الأم رقم 06-03 المذكور سابقاً فقد حددت المادة رقم 75 منه¹⁴ بأنه لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:
1. أن يكون جزائري الجنسية.
 2. أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
 3. ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تنافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
 4. أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
 5. أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المعنية.

ثالثاً: مبادئ الوظيفة العمومية

وعن مبادئ التوظيف نجد ما يلي:

1. مبدأ الديمومة: أي أنه عملية إدارية مستمرة.
2. مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي الوقوف ضد أي نوع من التحيز و معاملة جميع المترشحين والمتقدمين على قدم المساواة وفقاً للمعايير والشروط المنصوص عليها بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما، فقد جاء في نص المادة 74 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، التضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية"¹⁵.
3. مبدأ الكفاءة: أي اختيار أفضل العناصر.

رابعاً: مراحل عملية توظيف الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

بالرجوع لنص المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المذكور أعلاه، لا يمكن إجراء أي توظيف أو ترقية في غياب مناصب مالية شاغرة، وأن كل قرار تعيين أو ترقية اتخذ في هذه الحالة يعد باطلاً وبدون أثر. ومن هنا فالشرط الأساسي لنجاح أي عملية توظيف مربوط بتوفر المناصب المالية الشاغرة، وددت التطرق لهذه النقطة الهامة مع ذكر النص القانوني قبل التطرق إلى مراحل عمليات التوظيف القانونية الآتية:

1. المناصب المالية المخصصة للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية: وهي مجموعة المناصب المالية الشاغرة والتي تم الإبقاء عليها لاستغلالها في السنة الحالية من خلال توزيعها على مختلف أنماط التوظيف والترقية حسب استراتيجية الجامعة والتي برمجتها في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
2. فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية: حسب نص المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المذكور أعلاه يكون الفتح بقرار أو مقرر فتح المسابقات أو الامتحانات أو الفحوص المهنية من الجامعة تُبلغ لمصالح التوظيف العمومي في أجل خمسة أيام من تاريخ إمضائها على أن تبدي رأيها هذه الأخيرة في أجل سبعة أيام عمل من تاريخ استلامها وبانقضاء هذا الأجل يعتبر رأي المطابقة مكتسباً.
3. إشهار المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية: الإشهار نصت عليه المادة 12 م الرسوم التنفيذية رقم 12-194 المذكور أنفاً ويكون في أجل أقصاه سبعة أيام من تاريخ الحصول على

رأي المطابقة على أن يكون الاشهار للتوظيف في الرتب من الصنف 10 فما فوق في يومية وطنية أو جهوية باللغة العربية أو في يومية وطنية أو جهوية باللغة الفرنسية على الأقل أما باقي الرتب فيكون الإعلان على مستوى وكالات التشغيل وبكل وسيلة أخرى ملائمة. والجدير بالذكر هنا إلى أنه زيادة على طرق الإشهار التي ذكرناها، ينبغي إشهار مختلف المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وجوباً على الموقع الرسمي للمديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري.

4. فتح التسجيلات المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية: على أن يتم احترام آجال التسجيلات ابتداءً من أول يوم في الصحافة المكتوبة أو اللصاق إلى غاية 15 يوم عمل أو 30 يوماً فترسل الملفات الى عنوان الجامعة أو تودع مقابل وصل استلام.

5. دراسة ملفات الترشيح للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية: وتكون وفقاً وتنفيذاً لأحكام القوانين والتنظيمات المعمول بها والتي تكون في لغالب صادرة عن التوظيف العمومي ثم تقبل الملفات الكاملة ويستدعى أصحابها لاجتياز الاختبار أو المقابلة ويبلغ المروضة ملفاتهم بمراسلة رسمية بها السبب القانوني للرفض.

6. إجراء الاختبار أو المقابلة أو الفحص المهني: وهذا حسب طبيعة المسابقة، على أن يتم احترام أجل الاختبار مهما كان نوعه وأي تأخر يقصي المترشح.

7. اعلان نتائج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية: ويكون حسب درجة الاستحقاق وفي حدود المناصب المالية الشاغرة والتي تتوج أصحابها ذوو الاستحقاق بإمضاء محضر التنصيب والالتحاق بالوظيفة.

المطلب الثالث: تكوين الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

أولاً: تعريف التكوين

يقصد بالمفهوم الواسع للتكوين الاهتمام بالموظف وتدريبه وتنمية مهاراته وتختلط كل من هذه المفاهيم ما بين تكوين، تدريب، تنمية وتعلم، فالتكوين هو حوصلة عمليات التدريب والتعلم أم التعليم

فهو الإطار الواسع ويعني زيادة المعرفة بشكل عام، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة الخبرات التي يمر بها الفرد.

ومن هنا يمكن اعتبار التكوين عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقاً.

عرف FILLIPO التكوين على أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين ومقصود بالمعرفة هنا نوع وكَم المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد ويستوعبها من عمل معين أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب والعمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد.

أما بتحديد معنى التكوين في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، فقد نص عليه الأمر رقم: 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المذكور سابقاً في نص المادة 38 والتي جاء فيها "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"، وقد أصدرت المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري الكثير من النصوص التنظيمية التي تنظم التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية سواء كان تكوين داخلي أو تكوين في الخارج، كان آخرها المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية والذي جاء تطبيقاً لأحكام المرسوم رقم 03-06 المذكور أعلاه.

وعند معالجة جملة النصوص التي نظمت تكوين الموظفين والأعوان المتعاقدين في المؤسسات والإدارات العمومية نجد من بينها المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996 المعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم والذي حدد ثلاثة مواضيع أساسية:

1. الشروط والقواعد والكيفيات المتعلقة بالتكوين المتخصص المحضر للالتحاق ببعض الوظائف.
2. الشروط المتعلقة برسكلة الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية.
3. إلزام الإدارات بإعداد المخططات القطاعية للتكوين تحسين المستوى وتجديد موظفيهم وأعوانهم المتعاقدين.

كما توجد العديد من النصوص القانونية الأخرى نذكر من بينها:

- 1- المرسوم رقم 52-69 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإلتحاق للموظفين وأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية.
- 2- المرسوم رقم 87-209 المؤرخ في 08 سبتمبر 1987 المتضمن تنظيم تخطيط التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.

ثانياً: أهمية التكوين

أصبح التكوين أكثر من ضرورة من أجل مواكبة الجامعة للتطورات والتغيرات التي شملت أغلب مناحي الحياة، لما لهو من أهمية بالغة لعل من أبرزها:

بالنسبة للمؤسسة:

- 1- زيادة وتحسين الأداء الوظيفي بأقل جهد.
- 2- المحافظة على المال العام وترشيد النفقات.
- 3- دعم الاتجاهات الايجابية للأفراد تجاه المؤسسة.
- 4- تجديد المعلومات بما يتماشى والمتغيرات بما يخدم المؤسسة ونشاطها.
- 5- تحقيق الاستقرار الوظيفي.

بالنسبة للموظفين والأعوان المتعاقدين:

- 1- تحسين تفهمه للمؤسسة وتحديد أدوارهم تجاهها.
- 2- تقليل نسبة التوتر الناتجة عن قلة الخبرة والمعرفة اللازمة للمهام.
- 3- التقليل من الحاجة إلى الإشراف.

المطلب الرابع: تسيير المسارات المهنية في الجامعة الجزائرية

يقصد بتسيير المسار المهني هو إدارة مختلف الوضعيات التي يمر بها الموظف العام أو العون المتعاقد من بدء توظيفه إلى غاية إنهاء علاقته الوظيفية وفقاً لما جاء في النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بهما، وفي هذا المطلب نستعرض لاهم المحطات التي يمر بها الموظف في حياته المهنية.

أولاً: التعيين، التنصيب، التثبيت:

تصدر الجامعة قرار التعيين أو عقد العمل وتوجهه لمصالح الرقابة المالية للتأشير عليه ومن ثم لمصالح الوظيف العمومي للرقابة على الإجراء وسلامته القانونية، فمرحلة تنصيبه التي تأتي تلقائياً عن طريق تحرير محضر التنصيب في عدة نسخ فإمضائه ومن هنا يدخل الموظف في فترة تربص ابتداءً من تاريخ تنصيبه التي تنتهي بالترسيم أو التسريح أو التمديد.

ثانياً: الترقية:

يبدأ الوظيف في أدنى درجات السلم الوظيفي وهنا نميز بين الترقية في الدرجة التي تكون مربوطة بأقدمية الموظف وتحسب على أساس المدة الدنيا أو المتوسطة أو القصوى حسب معايير محددة بموجب التنظيم أما عن الترقية في الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في الرتبة الأعلى في السلك الأعلى فتكون على أساس الشهادة أو عن طريق الامتحانات المهنية أو عن طريق الاختيار

1- الترقية على أساس الشهادة: تكون بالنسبة للموظفين المرسمين لذين تحصلوا على شهادات أعلى خلال مساره المهني في تخصصات تتناسب التخصصات المطلوبة في الرتب والأسلاك التي ينتمون إليها وتؤهلهم للالتحاق برتبة أعلى.

2- عن طريق الامتحانات والفحوص المهنية: بالنسبة للموظفين المستوفين شرط الأقدمية المطلوبة في الرتبة التي يشغلونها.

3- عن طريق التسجيل في قوائم التأهيل: بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والذين يثبتون الأقدمية المطلوبة زيادة على شروط أخرى تتعلق بالمبادرة ومدة شغل المنصب العالي وكذا مدة الأقدمية العامة.

وهذا ما جاء في نص المادة 107 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المذكور سابقاً.

أهداف الترقية:

تهدف الترقية إلى الوقوف على النقاط الآتية:

1- تحفيز الموظفين بما يدفعهم للعل بشكل أفضل.

- 2- تحقيق الرضا الوظيفي بما يخدم الاستقرار داخل المؤسسة.
- 3- الاحتفاظ بالموظفين التميزين وعدم اعطائهم بيبا لترك وتغيير المؤسسة.
- 4- تلبية احتياجات الإدارة من كم ونوع الموظفين اللازمين لأداء مهامها.

ثالثاً: النقل

النقل قانوناً هو انتقال الموظف من عمله إلى عمل آخر مساوٍ له في الرتبة وفقاً لمبادئ وأساس وإجراءات قانونية ويكون في الحالات التالية:

- 1- يمكن أن يكون ذو طابع عام ودوري أو ذو طابع محدود وظرفي.
- 2- يمكن أن يكون بناءً على طلب الموظف مع مراعاة ضرورة المصلحة.
- 3- يمكن أن يكون نقلاً إجبارياً لضرورة لمصلحة.

رابعاً: الوضعيات القانونية للموظف العام في الجامعة

- 1- في حالة خدمة فعلية: نصت عليها المادة 87 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال للمؤسسة والإدارة العمومية¹⁶، كما نصت عليه المادة 128 من الأمر رقم 06-03 المذكور سابقاً.
- 2- الانتداب: ويقصد به قيام الموظف بوظيفة أخرى بصفة مؤقتة ويستمر بالاستفادة من حقوقه في الأقدمية من مؤسسته الأصلية وفي الترقية وفي التقاعد وقد نصت عليه المواد من 133 إلى 139 من الأمر رقم 06-03 المذكور أعلاه.
- 3- الإحالة على الاستيداع: بقوة القانون أو لأغراض شخصية ولأسباب معينة فيستفيد صاحبه من مدة راحة م 6 أشهر إلى سنة في حدود خمس سنوات بالنسبة للإحالة بقوة القانون والتي ذكر أسبابها المبررة الأمر رقم 06-03 المذكور سابقاً الواد من 145 إلى 153 على سبيل الحصر

أما بالنسبة لأغراض شخصية فلمدة سنتين فقط بعد أخذ رأي اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء.

4- الخدمة الوطنية: وهي وضعية الموظف الذي يؤدي واجبه الوطني ونصت عليه لاسيما المادتين 154 و155 من الامر رقم 06-03 المذكور اعلاه.

خامساً: إنهاء العلاقة الوظيفية

تنهى العلاقة الوظيفية بإحدى الطرق الآتية:

1- الاستقالة: نصت عليها المادة 64 من قانون الوظيفة العمومية وهي حق معترف به للموظف يبدي فيه الرغبة في قطع العلاقة الوظيفية مع المؤسسة لأسبابه الخاصة.

2- التسريح: نصت عليه المادة 68 من نفس القانون ويكون دون طلب من الموظف ودون ارتابه لخطأ مهني بل لحالات مثل انتهاء مدد الاحالة على الاستيداع وعدم قدرته على الالتحاق مثلاً.

3- الفصل: وهو إجراء تأديبي حين يرتكب الموظف خطأ مهنيًا فادحا ويكون الفصل بقرار المجلس التأديبي.

4- الاحالة على التقاعد: قد تكون اجباريا كإجراء تأديبي ضد موظف متماثل أو بناء على طلب المعني في الصورة الطبيعية حين يبلغ السن القانوني للتقاعد.

5- الوفاة: وهي الطريقة الطبيعية الاخرى التي تنتهي فيها العلاقة الوظيفية.

سادساً: النظام التأديبي للمستخدمين

تطبق على المستخدم اجراءات تأديبية حسب ما جاء في الامر رقم 06-03 المذكور أعلاه¹⁷، وقد فصل المشرع الجزائري الأخطاء المهنية إلى أربعة درجات وفي مقابلها العقوبات التأديبية حسب جسامة الخطأ المهني تضمنها الباب السابع من الأمر رقم 06-03.

الخاتمة:

وفي ختام هذا البحث المتواضع الذي خص بدراسة تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية والذي حظي في مجمله بدراسات عديدة وعديدة لما لهو من أهمية فرضتها قدرة المورد البشري على إحداث الفارق في مسيرة التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم فقد توصلنا للنتائج التالية:

تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

- 1- تسيير الموارد البشرية من أكبر المواضيع أهمية لبلوغ مقاصد التقدم والازدهار.
- 2- تعلق موضوع تسيير الموارد البشرية بالاستثمار في رأس المال البشري أحسن استثمار.
- 3- تطور لا متناهي لموضوع تسيير الموارد البشرية وتعلقه بالكثير من العلوم والتي تتحكم في وضعه.
- 4- الجامعة الجزائرية وعلى غرار باقي المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر تقوم فيها وظيفة تسيير الموارد البشرية على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي جاء في شكل الامر رقم 06-03 كنص جامع محدد لطريقة ونظام تسيير الموارد البشرية فيها.
- 5- تحكم الجامعة في وظيفة تسيير الموارد البشرية مرهون بمدى قدرة المسيرين على تحليل وتفسير وتنفيذ النصوص القانونية والتنظيمية الجاري العمل بهما.

التوصيات:

- 1- تولية الاهمية على وضع استراتيجية مبنية على أسس احصائية في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاصة بالجامعة في السنة المالية المعنية.
- 2- التركيز على التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات الموظفين والأعوان المتعاقدين بصورة تحافظ على المال العام من جهة وكذا تحسين طريقته وتأسيسه من جهة أخرى.
- 3- اضافة نوع من الرقابة تهدف الى اختيار أحسن الموظفين وتولييتهم وظيفة تسيير الموارد البشرية لأهميتها البالغة في تسيير المسارات المهنية للموارد البشرية وكذا تحقيقا للرضا الوظيفي والاستقرار داخل الجامعة.
- 4- تمكين مسيري الموارد البشرية من الامكانيات المادية والتكنولوجية اللازمة من أجل بلوغ اهداف الاستراتيجيات المرسومة آنفا في الوقت المناسب مع تقليل البيروقراطية التي تكون نتاج لاستعمال الطرق الكلاسيكية في التسيير.

الهوامش:

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ط2، ص13.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، 2003، ط1، ص223

تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

³ - سورة الإسراء، الآية رقم 70.

⁴ - ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص 28.

⁵ - أحمد صقر عشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 12.

⁶ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، 1976، ص 11.

⁷ - سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الوارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ط 2 2002/2003، ص

178.

⁸ - عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قار يونس، ليبيا،

مجلد 2، ط1، 1995، ص 441.

⁹ - المعهد الوطني لتسيير مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات

العمومية، 2011، ص 24.

¹⁰ - المرسوم التنفيذي رقم 95-126 يعدل ويتمم المرسوم رقم 66-145 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع

التنظيمي أو الفردي لتي تهم وضعية الموظفين.

¹¹ - المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص

المهني في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها.

¹² -التعليمية رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013، تتعلق بكيفية تطبيق احكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 أعلاه.

¹³ - المادة 80 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العم للوظيفة العمومية.

¹⁴ - المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العم للوظيفة العمومية.

تسيير الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية

¹⁵ - الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى لثانية الموافق لـ 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العم للوظيفة

العمومية، المادة 74 منه.

¹⁶ - المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال للمؤسسة والإدارة العمومية.

¹⁷ - أنظر الباب السابع من الأمر رقم 03-06 المذكور سابقاً.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم:

1- الآية رقم 70 من سورة الإسراء.

ثانياً: النصوص القانونية

1. الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى لثانية الموافق لـ 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العم

للوظيفة العمومية.

2. المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال للمؤسسة والإدارة

العمومية.

3. المرسوم التنفيذي رقم 95-126 يعدل ويتمم المرسوم رقم 66-145 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات

ذات الطابع التنظيمي أو الفردي لتي تهم وضعية الموظفين

4. المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهني في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها.

5. التعليم رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013، تتعلق بكيفية تطبيق احكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 أعلاه.

ثالثاً: الكتب

1. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مصر، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ط2،
2. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، 2003، ط1،
3. ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1971،
4. أحمد صقر عشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997،
5. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، 1976.
6. المعهد الوطني لتسيير مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، 2011.

7. سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الوارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ط 2، 2003/2002

8. عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قار

يونس، ليبيا، مجلد 2، ط1، 1995