

قراءة تحليلية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية وفق مقاربة تسييرية

Analytical reading of the annual plan for the management of human resources in public institutions and administrations according management approach

بشير عبدالعالي¹
Abdelali Bachir

¹ جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، bachirabdelali@yahoo.

تاريخ النشر: 2022-03-31

تاريخ القبول: 2022-03-26

تاريخ الاستلام: 2022-01-04

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تبين أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعد قراءة تحليلية و إسقاطها على المقاربة التسييرية في ما يتعلق بتسيير المسار المهني للموظفين في إطار التسيير التوقعي للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية التي تزخر بكم هائل من الموظفين مما يساعد على التحكم في التسيير بشكل عقلاني قصد استغلال الموارد البشرية بشكل أمثل. و قد جاء إنشاء هذا المخطط في إطار تكريس و تجسيد التسيير التقديري للموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشري هو الركيزة الأساسية في المؤسسات و الإدارات العمومية الذي تعول عليه الدولة في تنفيذ و تجسيد سياساتها العمومية و بالتالي تقديم خدمة عمومية تكون في مستوى تطلعات المواطن، متبعين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: رغم إدخال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في عملية تسيير الموظفين إلا أن الإدارة ما زالت تخضع للممارسات التقليدية. ١.

الكلمات المفتاحية: مخطط سنوي؛ تسيير تقديري؛ مورد بشري؛ إدارة عمومية.

تصنيف JEL : M12 ؛ H8 ؛ J5

Abstract: This study aims to show the importance of the annual plan for the management of human resources in relation to the management of the career path of employees within the framework of the anticipatory management resources in public institutions and administrations that abound with a huge number of employees, which helps to control management in a rational manner in order to optimally exploit human resources. The establishment of this schema came within the framework of dedicating and embodying the discretionary management of human resources, considering that the human resource is the main pillar in public institutions and administrations on which the state relies on the implementation and embodiment of its public policies, and thus providing a public service that meets the aspirations of the citizen, following in that descriptive analytical approach, we reached a set of results, the most important of which are: despite the introduction of the annual human resources management plan in the staff management process, the administration is still subject to traditional practices and is marred by a kind of ambiguity and

Keywords: annual planner, discretionary management, human resource, public administration.

1. مقدمة:

لقد أصبح للمورد البشري دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة و ضمان استمراريته من خلال قدرته على تحسين أداء هو بالتالي تحسين جودة المخرجات، و هذا الدور بالمتخصصين و الباحثين في مجال الإدارة و مسؤولي الموارد البشرية بالبحث عن آليات جديدة كفيلة بتطوير قدرات هذا المورد من خلال اعتماد برامج تكوين تتماشى مع مستجدات البيئة الخارجية و متطلبات الزبون، بالإضافة على صيانتها و المحافظة عليه على اعتبار أن القطاع الحكومي خاصة قطاع الوظيفة العمومية اليوم أصبح يسعى إلى تحسين جودة الخدمة العمومية و إرضاء الزبون خاصة في ظل الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة، الأمر الذي يتطلب موارد بشرية ذات تكوين كفي و نوعي.

والجزائر عن طريق المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري سعت إلى التخلي عن الأسلوب التقليدي في تسيير مواردها البشرية وتبني التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية بهدف تكوين أفضل وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين بهذه المؤسسات والإدارات. و على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن لمسير الإدارات العمومية التحكم بشكل موضوعي في مواردها البشرية من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

و للإجابة على هذه الإشكالية قسمنا الموضوع إلى ثلاث محاور أساسية:

- مدخل لإدارة الموارد البشرية؛
- مفاهيم عامة حول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛
- أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- دراسة حالة

2. مدخل لإدارة الموارد البشرية

تكتسي الموارد البشرية أهمية بالغة في تسيير المؤسسات و الإدارات العمومية حيث تتطلب إدارة قادرة على استقطاب أحسن الكفاءات و تنميتها بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من خلال مجموعة من الأنشطة تقوم هذه الإدارة و تحت مسؤولية متخصصين في إدارة الموارد البشرية.

1.2 مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية

قبلاً نتعرض لبعض المفاهيم الأساسية للمخطط السنوي لإدارة الموارد البشرية يكون لزاماً علينا أن نلقي الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية في أدبيات الإدارة و كذا الإدارات و المؤسسات العمومية. تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة الأنشطة التي تسمح للمنظمة من جلب الموارد البشرية التي تتماشى مع احتياجاتها كما و نوع. كما تعتبر وظيفة دعم مكلفة أساساً بالتوظيف، تسيير و تكوين العاملين (Maury, 2014)

مجموعة من النشاطات لها دور خاص تلعبه بالنسبة إلى الرسالة العامة للمنظمة، خاصة أنّها تسمح لهذه الأخيرة بالحصول على الموارد البشرية التي تتناسب مع احتياجاتها كمًّا ونوعاً في الوقت المناسب (autres, 2002)

تتمثل إدارة الموارد البشرية في مجموع الأنشطة و الجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، و تطويرها، و تحفيزها، و الحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية (عامر، 2011)

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع و تحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، و ذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح منها داخل المؤسسة أو في سوق العمل (Marie-Peretti, 1998)

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية هي تخصص علمي يدخل ضمن العلوم الاجتماعية، تتمثل مهمتها الأساسية في تلك الأنشطة التي تهتم بالموارد البشري، و الحصول عليه، وتطويره و المحافظة عليه باستعمال أدوات و أساليب علمية و موضوعية، حتى يتمكن من مواجهة كل الصعوبات و حل المشاكل التي تعترضه في أداء عمله، و اتخاذ القرارات السليمة، طبعاً مع تفويضه السلطة و المسؤولية اللازمتين، حتى يستطيع أن يُدع و يضيف قيمة جديدة لعمله، و من ثمّ إلى مؤسسته.

2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- تحقيق التعاون الفعال بين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- إيجاد الحافز لدى الموظفين لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع الموظفين في المؤسسة من حيث الترقية و الأجور والتدريب و التطوير؛
- توفير ظروف و أحوال العمل المناسبة التي تكفل جَوْاً مناسباً للعمل و عدم تعريض الموظفين لأية مخاطر مثل حوادث العمل و الأمراض المهنية؛
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية و القيام بإعدادهم و تدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب؛
- إمداد الموظفين بكل البيانات التي يحتاجونها و الخاصة بالمؤسسة و سياساتها ولوائحها و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم؛

- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل موظف في المؤسسة بشكل موحد؛
- رعاية الموظفين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الثقافية و العلمية لهم؛

3.2 المؤسسات و الإدارات العمومية

و لأنّ موضوعنا يتعلق بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية، كان لابد كذلك من الوقوف على بعض المفاهيم المتعلقة بالإدارات و المؤسسات العمومية. فحسب ما جاء في القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06/03 يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، و الإدارات المركزية في الدولة و المصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الإداري و المهني، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي و كل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي.

و مادام موضوع دراستنا يتعلق بالمؤسسات و الإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، يكون لزاما علينا الوقوف عند مفهوم الوظيفة العمومية.

إنّ اصطلاح الوظيفة العمومية يمكن أن يعبر على معنيين: معنى شكلي (عضوي) و معنى مادي (موضوعي)، فالمعنى الموضوعي أو المادي يرى أنّ الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية و الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص مختص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام، و من ثمّ فهي - أي الوظيفة العمومية - لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لصاحب الوظيفة و التي يستطيع أن يتنازل عنها وفقا لمشيئته، أما المعنى الشكلي أو العضوي فإنّه يعني بالوظيفة العمومية كل الأفراد الذين يقومون بالعمل في خدمة المرافق العمومية، و لهذا فإنّه يركز على النظام القانوني الذي يطبق على مجموع العاملين بالإدارة (قاسم، 1989).

و من خلال ما سبق، يمكن القول أنّ الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من القوانين و الإجراءات العامة التي يمارسها الموظفون العموميون بالدولة و التي تهدف إلى خدمة الصالح العام و فق أطر ونظم محددة.

و الملاحظ أنّ إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات و الإدارات العمومية أصبحت تلعب دورا استراتيجيا حيث أصبحت أمامها تحديات كبيرة فرضت عليها ضرورة تحسين شروط العمل و أدواته، والاعتماد على مقاربات نظرية حديثة مرتبطة أساسا بما يسمى بالتسيير العمومي الجديد تتمثل أساسا في إعداد مخططات عمل موجهة نحو تحديد الاختلالات الكمية و النوعية بين الاحتياجات المستقبلية (الوظائف) و الموارد البشرية (الكفاءات المتوفرة)، لضمان توازن بين احتياجات المؤسسة من المورد البشري و ما هو متوفر لديه. بالإضافة إلى إعطاء مؤشرات تسمح للموظفين بتوقع أحسن حول إدارة مساراتهم المهنية.

3. أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كأداة لإدارة الموارد تمكن المسير من متابعة تحركات الأفراد، بالإضافة إلى معرفة الوضعيات المهنية في حينها.

1.3 مفهوم المخطط السنوي لإدارة الموارد البشرية:

هو عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، و الترقية، و التكوين، والإحالة على الاستيداع، و التقاعد خلال السنة المعنية، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للتوظيف العمومية الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وهو يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية" (عبدالله، 2018)

و بناءً على هذا التعريف يمكن القول أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية حيث يتضمن عدة مؤشرات تتمثل في حركات الموظفين ابتداءً من تاريخ توظيفهم إلى غاية خروجهم من المؤسسة حيث تمكن المسير من معرفة الوضعية الإدارية للموارد البشرية في أي لحظة.

هو وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، و جهد حثيث يواجه المؤسسات و يتناول التنبؤ بالمستقبل و الاحتياجات العمالية و المحيطة التي توجه عمل و نشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة، و بالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة" (يمينة، 2015)

و نرى أن هذا التعريف يركز على التنبؤ بالموارد البشرية سواءً من حيث العجز أو الفائض و سبل معالجتها بما يتماشى مع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة. كما أن هذا التعريف تعرض لمفهوم الرقابة و التقييم على اعتبار أن الرقابة تمكن من التحقق من كون النشاط الإداري يتفق و المعايير و المقاييس التي تم تحديدها في عملية التخطيط.

كما يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أداة من أدوات التسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات تمكن المسير من التعرف بشكل دقيق على الوضعية الإدارية للموارد البشرية التي تحت حوزته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، و بالتالي يعتبر بمثابة لوحة قيادة تساعد هذا المسير على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

و عليه يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من أهم الأدوات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات و الإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية مستقبلية كما و نوعا لتسيير الموارد البشرية. بالإضافة إلى أنه بمثابة ورقة طريق يعدها المسير أو المكلف بإدارة الموارد البشرية وفق الميزانية الممنوحة له سنويا من حيث المناصب المالية عبر وثيقة تسمى الحالة ب (Etat B)، لتكون قاعدة المرجعية الغرض منها تجسيد الأهداف المسطرة في عملية التخطيط، كما أنه يهدف إلى تكريس مرجعية تسمح بتنظيم عملية التسيير حيث تسعى هذه القاعدة إلى:

- ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة للمخطط؛
 - استغلال المناصب المالية استغلالاً عقلانياً؛
 - التقدير الكمي للإحتياجات من المناصب المالية مع تحديد النسب.
- و لهذا الغرض فإنه من الضروري أن يحظى هذا المخطط بعناية كبيرة عند إنجازه كونه يهدف إلى التخفيف من حدة المركزية وتسيير عقلانياً للموارد البشرية من خلال: (سلوى، 2015)
- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد موظفي الإدارات العمومية؛
 - إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العمومية من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية؛
 - تحميل المسيرين العموميين المسؤولية التامة على جميع الوثائق المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين؛
 - تحديد الأهداف و الأعمال المزمع إجرائها خلال السنة المالية في مجال التوظيف، و الترقية، والتكوين، و الإحالة على التقاعد... الخ؛
 - تعويض الرقابة القبلية بالرقابة البعدية أو اللاحقة، و بالتالي يعتبر وسيلة رقابية.
- يمكن للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أن يُعدل إذا تمّ إحداث أو تحويل في المناصب المالية، ولكن قبل تاريخ 30 سبتمبر من كل سنة.
- و يعد هذا المخطط شرطاً أساسياً في عملية متابعة المسار المهني للمستخدمين و تنفيذ الميزانية السنوية من حيث المناصب.

2.3 الجانب التسييري

و يشمل (07) جداول و هي:

- **جدول (01)** و يتعلق بتعداد المستخدمين إلى غاية نهاية السنة حسب:

- ✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ المناصب المالية للسنة الفارطة و مدى تحقيقها مع إخراج الفوارق (+/-)؛
- ✓ المرسمون؛
- ✓ المتربصون؛
- ✓ المتقاعدون؛
- ✓ المتعاقدون/المؤقتون؛
- ✓ طبيعة الجنس.

- **جدول (02)** و يتعلق بالأجهزة الاستشارية الداخلية و المتمثلة في لجنتي المستخدمين و الطعن، مع الإشارة إلى أنّ لجنة الطعن تتشكل من ممثلي الإدارة على أساس التعيين، و ممثلي المستخدمين على أساس الانتخاب.

• **جدول (03)** و يسمى بقرار الإطار، و يشمل جميع المراجع للقوانين و النصوص المطبقة لجميع المناصب المفتوحة.

• **جدول (04)** و يسمى المخطط التوقعي للتوظيف خلال السنة سواء كان التوظيف داخليا أو خارجيا.

هذا الجدول يبين الأسلاك و الرتب:

✓ المناصب المالية الممنوحة في السنة السارية المفعول (طبقا لمدونة المناصب المالية الجدول ب)؛

✓ المناصب المالية المشغولة إلى غاية 12/31 من السنة السابقة N-1 ؛

✓ المناصب المالية الشاغرة (المناصب الممنوحة - المناصب المشغولة)؛

✓ المناصب الممنوحة لكل نمط توظيف طبقا للقوانين الأساسية السارية المفعول.

• **جدول رقم (04) مكرر:** جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

• **جدول رقم (04) مكرر:** جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

• **جدول (05)** و هو جدول رزنامة عمليات التسيير المتوقعة للموارد البشرية، حيث يتم عن طريق هذه الرزنامة تحديد تواريخ التوظيف سواء كان داخليا أو خارجيا من خلال الامتحانات والمسابقات.

• **جدول (06) أ** و يتعلق بالتواريخ التوقعية للإحالات على التقاعد.

• **جدول (06) ب** و يتعلق بالمتقاعدين الذين تم استدعائهم للتوظيف عن طريق التعاقد كسلك الأساتذة و الأساتذة المحاضرين و الأساتذة المساعدين.

• **جدول (06) ج** و يتعلق بالمستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط التقاعد و لا زالوا يمارسون مهامهم.

• **جدول (07)** و يتعلق بالمخطط التوقعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

4.3 الجانب المراقبي (المتابعة): و يشمل على الجداول الآتية:

• **جدول (08)** و يتعلق بمتابعة و مراقبة حركة العمل؛

• **جدول (09)** تلخيص للأعوان المتعاقدين و المؤقتين؛

• **جدول (10)** مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقة؛

• **جدول (11)** مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية و الاختيار و التأهيل؛

• **جدول (12)** مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين؛

• **جدول (13)** مراقبة عمليات التوظيف على أساس الشهادة.

بعد إعداد هذا المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصلحة المستخدمين حسب المعايير والمقاييس المحددة، يقدم إلى مفتشية الوظيفة العمومية على مستوى الولاية للدراسة و الفحص و التأشير مرفوقاً بالوثائق التالية:

- ✓ نسخة من تعداد المناصب المالية؛
- ✓ قرار إطار الامتحانات و المسابقات؛
- ✓ محاضر و قرارات إنشاء لجنتي المستخدمين والطعن، و تجدر الإشارة هنا إلى أن لجنة المستخدمين (اللجنة المتساوية الأعضاء) هي هيئة استشارية يرأسها مدير المؤسسة و تتكون من عدد متساوٍ بين الموظفين المنتخبين للبحث في المسائل التالية:

- تمديد فترة التبرص؛
 - الترقية في الدرجة أو الرتبة؛
 - الانتداب التلقائي و النقل الإجباري؛
 - الإحالة على الاستيداع لأسباب شخصية؛
 - العقوبات من الدرجة الثانية؛
 - الجدول السنوي لحركة التنقلات؛
 - الإدراج في أحد أسلاك الانتداب؛
 - عدم الموافقة على الاستقالة.
- أما لجنة الطعن فمن شأنها أن تبث في المسائل التالية:
- التنزيل في الرتبة أو الدرجة؛
 - الإحالة على التقاعد الإجباري؛
 - التسريح مع إبقاء حقيق المعاش؛
 - التسريح مع إلغاء حقوق المعاش.
- ✓ حالة تعداد المستخدمين؛
 - ✓ تقييم تطبيق المخطط السنوي للسنة الفارطة.

و بعد دراسة وافية و دقيقة و النظر في مدى مطابقة المخطط السنوي بالوثائق المرفقة، تتم تأشيرته من قبل مفتش الوظيفة العمومية و كذا مدير المؤسسة المعنية، و يصبح ساري المفعول ابتداءً من تاريخ التأشير وترسل نسخة إلى كل من:

- ✓ المديرية العامة للوظيفة العمومية؛
 - ✓ مفتشية الوظيفة العمومية على مستوى الولاية؛
 - ✓ المراقب المالي على مستوى الولاية؛
 - ✓ الوزارة أو الهيئة الوصية المعنية.
- 4.دراسة حالة مسار مهني لسلوك المهندسين شعبة الإعلام الآلي، رتبة مهندس دولة

1.4 تعريف المسار المهني: المسار المهني هو عملية تحديد التسلسل الوظيفي في العمل بما يتناول الخبرات و القدرات و المؤهلات المحققة في الماضي، و حافز نشاط هذه الامكانيات في الحاضر، وتصور التسلسل الوظيفي للعنصر العامل مستقبلا في ضوء الهيكل الوظيفي للمؤسسة (توفيق، 1996). يعرف المسار المهني على أنه خبرات عمل الفرد المتتابعة و المتراكمة عبر الزمن (حسن، 2010/2011).

يعتبر المسار المهني نموذجا للخبرات المرتبطة بالعمل، و الذي يمتد عبر حياة إنسان ما (عبدالرحمان، 2010).

يمكن القول أن المسار المهني ما هو إلا تلك الوظائف المتعاقبة و الخبرات المكتسبة التي يتحصل عليها العامل سواء في مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات طوال حياته المهنية.

تعتبر بعض المؤسسات أن تسيير المسار المهني و وظيفة أساسية تهتم بـ:

- تسيير صيانة نظام تقييم الأداء الخاص بالعاملين على جميع المستويات؛
- وضع خرائط للترقية و التقلات؛
- وضع برامج تدريبية تهدف إلى تحسين الأداء؛
- تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- تخطيط و تسيير التقديرات الخاصة بعملية التوظيف.

2.4 عملية التوظيف

تتضمن عملية التوظيف ثلاث مراحل و هي الاستقطاب و الاختيار ثم التعيين، و سنوضح معنى هذه المراحل في أدبيات الإدارة كما يلي:

- **الاستقطاب:** و هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية، و يعني البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل و استمالتهم و جذبهم و اختيار الفضل منهم بعد ذلك في العمل. (عبدالقادر، 1993)؛

- **الاختيار:** الاختيار هو الخطوة التي تلي الاستقطاب و تعني البحث و التنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملء وظيفة ما. (سلاطنية، 2007)؛

- **التعيين:** و هو المرحلة الثالثة و الأخيرة في عملية التوظيف و التي تبدأ بالإستقطاب ثم الاختيار، و أخيرا التعيين.

يمكن القول أن عملية التوظيف تتمثل في البحث عن الكفاءات البشرية سواء من خارج المؤسسة أي من سوق العمل، أو من داخل المؤسسة ما يسمى بالتوظيف الداخلي، و ذلك بعد اختبارهم و التأكد من مدى ملائمة كفاءاتهم مع الوظائف الشاغرة قصد تعيينهم بها.

و حسب المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 جانفي 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية فإنه:

يوظف بصفة مهندس دولة في الإعلام الآلي :

• التوظيف الخارجي

عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

من شأن التوظيف الداخلي أن يحقق مجموعة من المزايا أهمها:

✓ استقطاب الموظفين من خارج المؤسسة قد يعطي ديناميكية جديدة للمؤسسة مما يؤدي إلى تولصل التجديد و الابتكار؛

✓ ضمان التماسك الاجتماعي و التقليل من معدلات البطالة، خاصة في مؤسسات القطاع العام التي لا تسعى إلى تحقيق الربح.

• التوظيف الداخلي

عن طريق الامتحان المهني المهندسون التطبيقيون في الإعلام الآلي المرسمون و التقنيون السامون في الإعلام الآلي المرسمون الذين تحصلوا بع توظيفهم على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

يقصد بالتوظيف الداخلي الترقية في الرتبة أو السلك.

كذلك هناك بعض المزايا للتوظيف:

✓ يقلل اتوظيف الداخلي من تكاليف الإعداد و التدريب؛

✓ زيادة الروح المعنوية للموظفين، و من ثمّ مساهمة المؤسسة في ترقية موظفيها و بالتالي كسب ولاءهم اتجاه المؤسسة؛

✓ موظفي المؤسسة أكثر فهما لأهداف المؤسسة و أكثر تشبعا بثقافة المؤسسة من غيرهم.

و قد تكون بعض العيوب لهذا النوع من التوظيف تتمثل في:

✓ عدم اكتساب المؤسسة لكفاءات جديدة، و بالتالي قد تضيق فرص الابتكار و التطوير و التغيير؛

✓ سد الباب أمام استقطاب كفاءات من خارج المؤسسة من شأنه أن يؤثر على سمعة المؤسسة؛

✓ قد لا تخضع معايير الترقية للموضوعية و بالتالي قد تتأثر نوع من الحساسية فس أوساط الموظفين.

في حالة وجود مناصب شاغرة و التي تكون مدونة في وثيقة تسمى بالحالة ب، يتم تسجيلها في الجدول رقم 04 من المخطط السنوي للموارد البشرية و حسب طبيعة التوظيف داخلي أو خارجي، حيث يتضمن هذا الجدول العمليات التوقعية للتوظيف سواء الداخلي أو الخارجي و التي يجب استغلالها في الوقت المناسب. و هذا الجدول يكون مطلوب من طرف المؤسسة المنظمة للمسابقة الخارجية أو الامتحان المهني طبعا بعد المصادقة عليه من طرف مفتشية الوظيفة العمومية.

أما الجدول رقم 04 المكرر من نفس المخطط، يتضمن عمليات التوظيف للأعوان المتعاقدين خلال السنة المعنية.

• الترقية:

تتدرج الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني و هي بالتالي لا يمكن فصلها عن منظور شامل و متكامل للوظيفة العمومية و تسيير الموارد البشرية (الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، 2013) قد تكون الترقية في الدرجات و المصنفة من الدرجة واحد إلى الدرجة اثنا عشر و ذلك بعد تقييم من المسؤول المباشر و بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء، و ذلك وفق الوتائر التالي:

✓ المدة الدنيا: سنتان و نصف؛

✓ المدة المتوسطة: ثلاث سنوات؛

✓ المدة القصوى: ثلاث سنوات و نصف.

مع منح تخفيض شهرين أو ثلاثة أشهر حسب الحالة و لكل سنة بالنسبة لولايات الجنوب. و قد تكون في الرتبة مثل مهندس في الإعلام الآلي بإمكانه أن يترقى إلى مهندس رئيسي في الإعلام الآلي حسب الطرق الآتية:

✓ على أساس الشهادة مهندسو الدولة في الإعلام الآلي المرسمونالذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها؛

✓ عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوبة شغلها، مهندسو الدولة في الإعلام الآلي الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

✓ على سبيل الاختيار، و بعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، مهندسو الدولة في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة؛

بإمكان المسير التحكم في النسب حسبما تقتضيه الحاجة.

و هناك كذلك الترقية في المناصب العليا (المناصب النوعية) بعد توفر مجموعة من الشروط، و بعد تزكية المسؤول المباشر، و ليست حقا مطلقا.

بالنسبة للمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي أي المناصب المطابقة لتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية ، طبقا للتنظيم القانوني و المتعلق بها، فإنّ التعيين بها يمكن ان يتم و لو قبل المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية شريطة استيفاء شاغلها للشروط المطلوبة وفقا للتنظيم الساري المفعول.

أما بخصوص المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي أي المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة الجديدة فلا يمكن التعيين فيها إلا بعد المصادقة على القرار الوزاري المشترك المحدد لعدد المناصب العليا المنصوص عليه في القانون الأساسي الخاص.

و هنا لا بد للإشارة على أنّ المناصب العليا حسب المادة 10 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية و التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

غير لأنّ هذه المناصب لا تُعدّ حقاً مكتسباً بل هي بالدرجة الأولى تتكلف لمن تتوفر فيه الكفاءة و النزاهة، و للسلطة التنفيذية الحق في تعيين من تراه مناسباً لهذا المنصب النوعي و تتوفر فيه شروط محددة. و هناك كذلك الوظائف السامية في الدولة و التي لها طابع سياسي.

تدون عمليات الترقية المتوقعة في الجدول رقم 11 من المخطط السنوي للموارد البشرية.

- **التكوين:** إنّ عصرنة الإدارة العمومية مرهونة في كل زمان و مكان بمدى قدرة اعوانها على مواكبة الحاجيات الاجتماعية التي هم مطالبون بالاستجابة إليها، الأمر الذي يستدعي نظاماً تكوينياً مرناً:

- ✓ يتغذى بالواقع الوطني عموماً و بثقافة المؤسسات الوطنية على وجه الخصوص؛
- ✓ و يكون في استماع مستمر لانشغالات المسيرين العموميين و كذا للتطورات التي قد تطرأ عبر العالم في ميدان الوسائل و التقنيات؛
- جاء في المادة 38 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06/03 أنّ: للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية.
- جاءت هذه المادة في القانون الأساسي للوظيفة العمومية لتكرس أحقية التكوين لموظفي القطاع بدون استثناء، و لهذه المادة أكثر من مدلول (خرفي، 2010):
- ✓ تكرس بادئ ذي بدء الطابع التخصصي و المهني للوظيفة العامة، فتقليدها على مستوى من المستويات يفترض من صاحبها معارف و مهارات و سلوكيات متنوعة بتنوع المهام التي يمكن أن يقوم بها أثناء حياته المهنية و بتطور هذه المهام و لا يمكن أن يكتسب هذه الصفات إلاّ عن طريق نظام تكويني مرّن يتكيف باستمرار مع الحاجيات؛
- ✓ انطلاقاً من خصوصيات نظام المسار المهني و من البعد التطوري للوظائف، فإنّ هذا الإدماج يقضي بالدرجة الثانية بالطابع المتواصل للتكوين ذلك أنّه لا يستهدف تمكين الإدارة من الاستجابة لحاجيات التسيير القريبة الأمد فحسب و لكن أيضاً الاستعداد لسد الحاجيات المستقبلية التي يقتضيها المسار المهني في حد ذاته و التحولات المتصلة بمهن الغد و ضرورة تقييسها مع التقدم العلمي و التكنولوجي.

يفهم من هذا الإدماج أنّه يضيف على عملية التكوين صفة العمل الاستثماري في مجال المورد البشري و بالخصوص أعوان الإدارة العمومية.

و قد حدّد المجلس الأوروبي لليسبون Le conseil européen de Lisbonne سنة 2000 هدفاً استراتيجياً و هو أن يصبح اقتصاد المعرفة الأكثر منافسة و الأكثر حركية في العالم، حيث يشكل مفهوم التربية و التكوين مدى الحياة العنصر المفتاح لهذه الاستراتيجية (Peretti, 2013). ممّا يعكس الأهمية التي

توليها الدول الأوروبية للتكوين المتواصل الذي يبقى مدى الحياة لتجديد و تحيين المعارف و المعلومات كل في تخصصه.

و على هذا الأساس جاء في الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المتعلق بالمخطط التوقعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات تجسيد عملية التكوين لصقل المعارف و المهارات لموظفي المؤسسة.

5. الخاتمة:

من خلال اطلعنا على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يوجد على مستوى كل مؤسسة أو إدارة عمومية تخضع لقطاع الوظيفة العمومية مصلحة تسيير الموارد البشرية، و التي تقوم بتقدير احتياجاتها من المورد البشري كما و نوعا من خلال تحديد المناصب المزمع فتحها للسنة ن+1 في إطار مناقشة ميزانية التسيير مع الإدارة الوصية، و متابعة المسار المهني لكل الموظفين، و بعد الموافقة من خلال الحالة ب التي تحدد المناصب المفتوحة يتم مباشرة إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفق القوانين المعمول بها، مع وجوب المصادقة من طرف مفتشية الوظيفة العمومية قبل بدء تنفيذه، غير أنه يجب أن تكون هناك مرونة في وظائف إدارة الموارد البشرية لإعطاء المسير نوع من الحرية و الاستقلالية في مجال التسيير للتخلص من النمط البيروقراطي في الإدارة الذي مازال سائدا.

و لعلّ هذه الأداة و التي تسمى بالمخطط السنوي لإدارة الموارد البشرية و المستحدثة في عملية تسيير إدارة الموارد البشرية و رغم النقائص التي تحملها، إلا أنها ساعدت المسير على مراقبة حركة الموظفين، بالإضافة إلى إمكانية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من المورد البشري كما و نوعا.

و من المعروف أنّ دور الفرد يعتبر عاملا أساسيا في إنجاح أي مجهود الهدف منه التسيير المحكم و الناجع لأي مؤسسة و بالتالي لا مفر من إدراك هذه الحقيقة في مؤسسات قطاع الوظيفة العمومية حيث أنّ تجسيد هذه الفلسفة يقتضي ثقافة تسييرية جديدة يجب ان يتحلى فيها الموظف العمومي بالسلوك الحسن.

6. النتائج:

من خلال هذا البحث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- رغم استحداث المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مازالت الإدارات و المؤسسات العمومية بعيدة عن ممارسات أدوات المناجمانت الحديث وفق المقاربات الجديدة للتسيير؛
- عدم توازن و تناسق بين المركزية و اللامركزية في التسيير؛
- مازال المسير مقيد بتطبيق إجراءات و قوانين لا تتيح له المجال للإبداع؛
- يبقى عمل إدارة الموارد البشرية عمل إجرائي بيروقراطي.

7.التوصيات:

- إعطاء استقلالية التسيير لمسؤولي الموارد البشرية على مستوى المؤسسات؛
- العمل بتزكية المسؤول المباشر لموظفيه فيما يتعلق بالترقية في الرتبة أو السلك عن طريق الامتحان المهني؛
- بالإضافة إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يجب العمل بأدوات التسيير العمومي الجديد؛
- إعطاء تحفيزات مادية خاصة للمسؤولين و الذين تتقارب أجورهم مع أجور باقي الموظفين لتشجيعهم على اعمل بجدية و الإبداع؛
- عدم ربط عمليات التوظيف بتواريخ محددة؛
- إعطاء مرونة لإجراءات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛
- تحيين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بما يتماشى مع التقنيات الحديثة خاصة فيما يتعلق بعصرنة الإدارة و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

9. قائمة المراجع:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، 16 جويلية 2006.
- المرسوم التنفيذي 95-127 المؤرخ في 29/04/1995 يعدل و يتم مرسوم رقم 66-145 مؤرخ في 06/06/2002 يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين؛
- تعليمية رقم 1278 المؤرخة في 30/12/1995 المتضمن إجراءات تحضير مخطط تسيير الموارد البشرية في إطار السنة المالية؛
- تعليمية رقم 192 المؤرخ في 13/01/2001 المتضمن إجراءات المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية؛
- Loic Cadin et autres, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, Dunod, Paris, France, 2002, p. 4.
- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 15.
- Jean Marie-Peretti, Gestion des ressources humaines, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1998, p. 32.
- محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1989، ص 18.
- Suzane Maury, La GRH dans la fonction publique, La documentation française, Paris, 2014, p. 7.
- عبدالرحمان توفيق، استراتيجيات الإستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 79.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010/2011، ص 303.
- بن عنتر عبدالرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و الأسس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 178.
- مدني عبدالقادر، إدارة الموارد البشرية، مكتبة دار زهران، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 219.
- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 87.
- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة و التوزيع، الجزائر، 2013، ص 181.
- Jean Marie-Peretti, Ressources humaines, Vuibert, 14^{ème} édition, Paris, 2013, p. 444.