



جامعة ألكي محند أولحاج _ البويرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم القانون العام

التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية
الجزائرية بين النظرية والتطبيق

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في القانون العام

تخصص: القانون الإداري

تحت إشراف الأستاذ:

- د. لونيسي علي

إعداد الطالبة

- قطار حسبية

لجنة المناقشة:

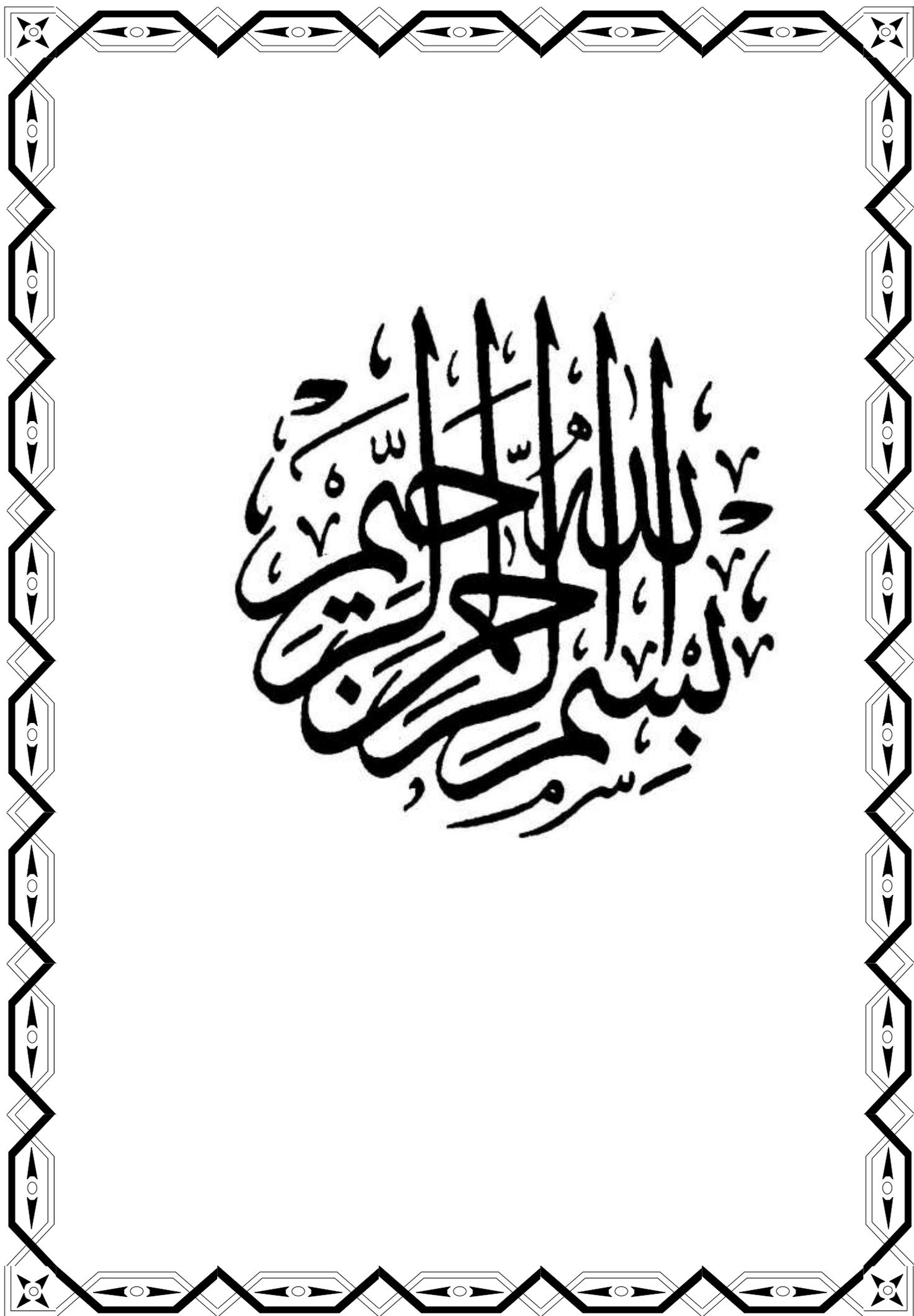
الأستاذ(ة): د/ كمون حسين..... رئيسا

الأستاذة(ة): د/ لونيسي علي..... مشرفا ومقررا

الأستاذ(ة): د/ ربيع زكرياءممتحنا

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

أجمعين

أمّا بعد:

يطيب لنا بعد أن منّ الله عزّ وجل علينا بإنجاز هذه الدراسة أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور لوئيسي علي والمشرف على هذه الدراسة والتي لم ييخل علينا يوماً بوقته وجهده وآرائه وملاحظاته وتوجيهات التي كان لها بعد الله أكبر الأثر في إتمام هذه الدراسة وإخراجها بهذه الصورة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندنا وأعاننا وساهم في إعداد هذا العمل البسيط سواء من قريب أو بعيد خصوصاً كل من عائلتنا وأقاربنا، حفظهم الله وأدامهم.
كما أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة: بوسعيدة دلييلة والأستاذة تسمبال رمضان.

إهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار...إلى من علّمني العطاء بدون
انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...أرجو من الله أن يمد
في عمره ليرى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى
كلماته نجو ما أهتدي بها اليوم وغدا وإلى الأبد والدي العزيز
رحمه الله.

إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب والحنان...إلى بسمة الحياة
وستر الوجود... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم
جروحي...إلى أغلى ما عندي أمي الحبيبة.
إلى من رافقتني منذ أن حملنا صغيرة ومعهن سرت على الدرب
خطوة خطوة أخواتي وأخوتي.
إلى رفيق دربي في الحياة زوجي العزيز حفظه الله ورعاه.
إلى بناتي: إكرام ولينا ودعاء.

مقدمة

مقدمة:

نظرا لمختلف التحديات والنظريات التي تشهدها الإدارة العمومية ازداد الاهتمام بالموارد البشري كدعامة فعالة لكسب رهانات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة.

إن التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية يتطلب نظره استشرافية توقعية وهي الأدوار التي تضطلع الإدارة بها لضمان ديمومتها واستقرارها ومواجهه مختلف التحولات الحاصلة خاصة التكنولوجيا منها من خلال حمله من الوظائف التي تنطوي بدورها على مجموعه من الأنشطة التي تشكلها وتتكامل فيما بينها.

يتبور التسيير التقديري للموارد البشرية مكانة هامة ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية تسعى من خلاله إلى تحقيق معادله التوازن بين مواردها المتاحة واحتياجاتها المستقبلية كم من نوعا تترجم على شكل قرارات تتخذها بإيجاد حلول تصحيحية بعد تحليل الفارق بينهما.

على غرار باقي الدول عمدت الدولة الجزائرية من خلال مختلف الإصلاحات التي تهدف لتطوير الإدارة العمومية إلى تبني سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية باعتباره إطار لتسيير الحياة المهنية للموظف وفق آليتين تمثلان في مخطط السنوي لتسيير البشري والمخطط السنوي للتكوين متعدد السنوات هذا ما كرسته من خلال جملة من النصوص القانونية المنظمة له.

التسيير التقديري للموارد البشرية بعده محطات تشترك كلها في نفس الهدف هو ترشيد القرارات المتخذة في ما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال اعتماد التخطيط كآلية لتحقيق ذلك رغم اختلاف المتغيرات البيئية لكل مرحله من خلال فترات زمنية متعاقبة بداية بـ:

مرحلة التسيير التنبؤي للأفراد 1960: تميزت هذه المرحلة في سيادة الأسس العلمية و ظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي في مجال التحليل والإحصاء ولكن فشل تطبيق النماذج القائمة على أساسية.

مرحلة التسيير التنبؤي للمسار المهني 1970: يهدف هذا التوجه إلى تقدير مجموعه من التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد والتي تخدم مصالح المؤسسة والفرد في آن واحد من خلال التخطيط المسارات المهنية.

مرحلة التفسير التنبؤي للوظائف 1980: تزامنت هذه المرحلة مع أزمة البترول 1973, 1979: والتي أثرت على الجانب الاقتصادي والاجتماعي وهو ما أسهم إعادة الحسابات تبني نماذج قائمه على تحليل الوظائف ثم تحديد ما يمكن من تغيير لتحقيق التوازن على مستوى المؤسسة.

مرحلة التسيير التنبؤي للكفاءات 1986: تميزت بالتخلي عن البعد الكمي والتركيز على البعد النوعي والفكري.

مرحلة التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات 1990: عرفت تحولا كبيرا في التسيير باعتماد نماذج قائمه على الارتياح والاحتمالات تتعلق بتطور محتوى الأنشطة بالإضافة إلى تحديد مجالات الحركية والتطورات الممكنة.

مرحلة التسيير التنبؤي للموارد البشرية وهي المرحلة الراهنة تهدف إلى التحكم في بعض التكاليف المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الترقية....) إضافة إلى ترشيد اتخاذ القرارات لإيجاد حلول صحيحيه من خلال تحليل الفارق بين الموارد المتاحة و الاحتياجات المستقبلية.

ومن أسباب اختيار الموضوع: بحكم تخصص الدراسة المتمثل في القانون الإداري باعتباره التيار البشري هو احد المقاييس المقررة بالإضافة إلى اهتمام الطالب بالتعرف على سبل تفعيل التسيير تقديري للموارد البشرية والواقع العملي له نظرا لقناعه الباحث بأهمية التسيير التقديري للموارد البشرية كخيار علمي وعملي متاح لتحقيق ذلك.

الإلمام بالإطار المفاهيم للتسيير التقديري للموارد البشرية واليات تكريسه.

الوقوف على واقع تسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية.

التركيز على دوره تسيير التقديري للموارد البشرية كأثار لتسيير المسار المهني للموظف وفق اليتيم المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات والمخطط السنوي لتسيير البشري.

يهدف التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية لتحقيق الفاعلية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال الموازنة بين الموارد المتاحة واحتياجاتها المستقبلية واستشراف ما قد يحدث في المستقبل إضافة إلى الهدف الغير المباشر المتمثل في تحقيق التنمية المستدامة ومن هذا المنطلق طرح الإشكال الآتي:

ما مدى فاعلية التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة؟

ما هو الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية؟

ما هي آليات تكريس تسيير التقديري للموارد البشرية؟

ما هو الواقع العملي لتكوين تسيير التقديري للموارد البشرية؟

ما هي التحديات تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية ورهانات التي تعول عليها الدولة الجزائرية للتصدي لها؟

إن أهم العراقيل التي واجهت الباحثة في دراسة الحال تمثل في عامل ضيق الوقت إضافة إلى نقص المراجع المتخصصة وصعوبة الاتصال بالمؤسسات الإدارية العمومية للحصول على الوثائق اللازمة و ذات صلة بدراسة الحال.

إضافة إلى رفض طلب إجراء تريض تطبيقي من طرف الإدارة العمومية بسبب جائحة كورونا.

اعتمدنا في دراستنا هذه على منهجين المنهج الوصفي قصده تشخيص الإطار المفاهيمي لتسيير التقديري للموارد البشرية والواقعة العلمي للتجسيد هذا المفهوم اما التحلي دراسة بعض التغيرات التي تحول دون تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية وتحقيق الأهداف المرجوة ولما لا اقتراح ما يلزم من حلول بالنسبة للدراسة السابقة توجد عده مواضيع تتعلق بدراسة الحال غير أنها كانت قبل صدور المرسوم 20-194 المتعلق بالمخطط السنوي للتكوين إضافة إلى أن اغلب الدراسات تناولت الموضوع من ناحية علوم التسيير وليس من ناحية العلوم القانونية.

تم تقسيم دراسة الحال إلى جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي الجانب النظري في الفصل الأول يندرج ضمنه مبحثين الأول يتعلق بالإطار المفاهيم لتسيير التقدير للموارد البشرية أما الثاني فقد خصصناه للنظر في آليات تكريس التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية.

أما الجانب التطبيقي في الفصل الثاني يندرج ضمنه مبحثين الأول يتناول تحديات تقديري لموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية أما الثاني رهانات التسيير التقديري للموارد البشرية.

إن تكريس التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية يتطلب مقتضيات ترتكز على مقومات تطبيقه وفق آلية التخطيط تجسد في المخطط السنوي لتسيير البشري وحده قياده المسار المهني والمخطط السنوي للتكوين المتعدد السنوات لتطبيق العملي التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية أما الواقع العملي لتسيير التقديري للموارد البشرية إفراز عده تحديات

سواء من الناحية التخطيط أم التطبيق لتسيير التقديري للموارد البشرية ماذا فعل الدولة الجزائرية
قصدك كسب رهاناتها البحث عن إيجاد حلول لتفعيل آلية التسيير التقديري للموارد البشرية.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتسيير التقديري للموارد البشرية

للإدارة العمومية الجزائرية

الفصل الأول:

الإطار النظري للتسيير التقديري للإدارة العمومية الجزائرية.

إزداد إهتمام الدارسين و الباحثين في مجال أدبيات الإدارة بالتركيز على التسيير التقديري للموارد البشرية بإعتباره أداة فعالة يساهم في ترشيد القرارات التي تهدف من خلالها إيجاد حلول لمختلف المشاكل التي تتعلق بتسيير مواردها البشرية سواء حالة وجود عجز أو فائض أو حدوث إضطراب يعيق السير الحسن لآدائها ما يتطلب نظرة استشرافية تنبؤية لمواجهة ما قد يحدث مستقبلا و تحقيق موازنة مواردها الحالية و الاحتياجات المستقبلية.

كما يعتبر إطار لتسيير المسار الوظيفي وفق آليتين ديناميكيتين هما :

المخطط السنوي للتسيير المرجع او الدليل يلجا إليه المسير في ضبط المعطيات و النتائج

المتوصل إليها في عملية التخطيط إلى إجراءات قانونية , المخطط السنوي للتكوين و المتعدد

السنوات التطبيق العملي لآلية التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية .

من اجل تحديد الإطار النظري للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية

نتطرق في المبحث الاول الى الإطار المفاهيمي في التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة

العمومية الجزائرية أما في المبحث فقد خصصناه لآليات التسيير التقديري للموارد البشر في الإدارة

العمومية الجزائرية.

المبحث الأول:

الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية.

نظرا لمختلف التطورات التي تشهدها إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية فإن اعتماد سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية يعد ضرورة حتمية لكسب رهانات عصرنة الإدارة ، كما يتطلب جملة من المقتضيات اللازمة لتفعيل هذه الآلية لتحقيق الأهداف المرجوة و هذا ما سنحاول ان نبينه من خلال تقريب مدلول التسيير التقديري للموارد البشرية مطلب اول و الإلمام بمقتضيات عملية التسيير التقديري مطلب ثاني

المطلب الأول: مدلول التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية

يهدف التسيير التقديري للموارد البشرية لاستمرارية تقويم الاداء بصورة تتناسب مع الكفاءات المطلوبة من خلال التنبؤ لاستباق المتغيرات الحاصلة و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة كما يحتل مكانة هامة ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية فرع أول ثم أهمية و أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية فرع ثاني و أخيرا مقام التسيير التقديري للموارد البشرية فرع ثاني

الفرع الأول: تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية وأساسه القانوني.

التنبؤ جزء لا يتجزأ من عملية التسيير التي تقوم بها المنظمة يوميا لمختلف موارد¹ها وهو أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.

1- موساوي زهية، التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي، دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مركز التوزيع، تلمسان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2003/2002، ص49.

سننطق من خلال هذا الفرع للتعريف الفقهي للتسيير التقديري للموارد البشرية أولاً ثم بيان الأساس القانوني للتسيير التقديري من خلال موقف المشرع الجزائري اتجاه تبني سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية .

أولاً: التعريف للتسيير التقديري للموارد البشرية:

- قبل الوقوف على تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية سنعرض تعاريف لجملة من المفردات ذات الصلة المباشرة بالتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية لتوضيح الصورة أكثر حوله.

- **تعريف التسيير:** هو عملية تحديد الأهداف و التنسيق بين الموارد المالية و البشرية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة¹.

- **تعريف التقدير:** اختلف الدارسون في استخدام مصطلح التقدير والتنبؤ أو التوقع للإشارة لمفهوم واحد فالتقدير يفيد التنبؤ لحدوث شيء ما و الوصول لوضعية معينة².

- **تعريف التسيير التقديري:** القدرة على وضع تخطيط مستقبلي لتسيير المستخدمين وحياتهم المهنية³.

- **تعريف الإدارة العمومية:** هي نشاط يتعلق بإتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين، ومن ناحية أخرى يمكن النظر إلى الإدارة على أنها اتخاذ قرارات...⁴

1- الطيب محمد رقيق، مدخل للتسيير: أساسيات وظائف تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر . د.ت. ص 5.

2- التواتي إدريس، التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2001 ، ص 52.

3- التواتي إدريس، المرجع نفسه ، ص 52.

4- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، د. ط، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 2008، ص 8.

- تعريف الموارد البشرية: جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروؤسين والذين جرى توظيفهم لأداء كافة وظائفها و أعمالها¹.

تتعدد التعريف الموضوعية بخصوص تحديد معنى التسيير التقديري للموارد البشرية ذلك اختلاف آراء الباحثين وفقهاء أدبيات الإدارة وبالتالي تركيز كل تعريف على جانب معين (المسارات المهنية ، الكفاءة....).

لتقريب التصور حول التسيير التقديري للموارد البشرية يمكن الإحاطة بجملة من التعاريف حيث نجد :

عرف سيتو التسيير التقديري للموارد البشرية على أنه عملية بمقتضاها تسعى المؤسسة لتحقيق التوافق الدائم والمستمد بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات عليية².

حسب بوبر واسكباي فإن التسيير التقديري للموارد البشرية عملية البحث عن الطرق اللازمة للتوفيق بين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها و أهدافها المستقبلية³.

التسيير التقديري للموارد البشرية مسعى لهندسة الموارد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة لتحقيق وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة و مواردها البشرية المتوفرة سواء على المستوى الكمي أو النوعي⁴.

1- عمر وصفي عيلى، "إدارة الموارد البشرية يعد إستراتيجية"، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2005، ص 11.

2 -Jean Piére Citeau, Gestion deressource humain, principes genereux et cas pratiques, Ed A, colin, paris, 2002, P58.

3 -Luc boyer et Noël EQUILIBEY, « organisation théorie et application », edition d'organisation, 2^{eme}, édition, paris, 2000, P283.

4 - Dimitrie weiss, gestion des ressources humaines, Edition d'orga,isation, 3^{eme}tirage, Paris. P.388.

كما عرف الهاشمي خرفي التسيير التقديري للموارد البشرية على أنه مجموعة المقررات والإجراءات الفردية والجماعية التي ينبغي اتخاذها في الأمد القصير للتحكم في عملية تسيير الموارد البشرية ويتعلق الأمر بصفة عامة بالتعيينات والترقيات ودفع الأجور بين مختلف الوظائف¹.

أما السعيد مقدم فيرى أن التسيير التقديري للموارد البشرية يقوم على التصور والتنفيذ وتحديد الخطوات الرامية للإستشراف والعمل على تقليص الفوارق الموجود في مجال الموارد البشرية القائمة والاحتياجات المستقبلية سواء على الكمي فيما يتعلق بتعداد المستخدمين أو النوعي فيما يتعلق بالكفاءات.²

وعرف منير النوري التسيير التقديري بأنه المكونة الإدارية لوظيفة الموارد البشرية بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الموظفين الذين لهم سلطة اتخاذها.³

ثانيا : الأساس القانوني للتسيير التقديري للموارد البشرية :

سعى المشرع الجزائري في سبيل تحديث وعصرنة الإدارة العمومية خاصة في مجال الوظيفة العمومية إلى تبني سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية باعتباره أداة تنبؤ واستشراف وتخطيط مستقبلي لكل من يتعلق بالمسار المهني للموظف ،وفق مختلف مراحل تطور القانون الأساسي للوظيفة العمومية، غير أن عملية التنبؤ شابهة العديد من النقائص والاختلالات سواء من ناحية المضمون أو آليات التطبيق لذا ما فتئ المشرع الجزائري يقوم بإدخال العديد من

1- الهاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، د. ط، دار هوما لنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص66.

2- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص224.

3- منير النوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص32.

التعديلات من أجل كسب الرهانات والتحديات التي تواجه تكريس التسيير التقديري للموارد البشرية و تنمية المسار المهني للموظف.

فبالرجوع للأمر 66-133¹ الذي زامن صدوره الانتقال من التسيير الإداري في ظل المرحلة الانتقالية من مراحل تطور الوظيفة التي تميزت بالبيروقراطية الكلاسيكية² إضافة إلى لجوء الإدارة في هذه المرحلة إلى التوظيف المكثف الأقل انتقاء لسد الفراغ المهول الذي خلفه المحتمل، ثم الانتقال لمرحلة التطوير والتكيف التي شهدت بوادر ظهور الاهتمام بمنظومة التكوين الإداري دون أن ترقى إلى المستوى المطلوب لغياب إستراتيجية التسيير.

إضافة إلى جمود الحركة الوظيفية في قطاع الوظيفة العموم ورغم صدور القانون الأساسي للعامل الذي سعى المشرع الجزائري من خلاله إلى توحيد عالم الشغل و توسيع نطاق تطبيق القانون الأساسي النموذجي.

المتمثل في القانون الأساسي للعامل رقم 78-12³ غير أن معالم تبني سياسة التسيير التقديري شابها الغموض و بقيت غير واضحة المعالم⁴ بالرغم من محاولة أفراد تحكم المسار المهني للمنتميين إليه بقواعد قانونية خاصة.

بعد ذلك صدور الرسوم رقم 85-59⁵ القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية لسنة 1985 الذي زاد الأمر تعقيدا بالرغم من التأثير الكبير الذي مس نظام الترقيّة .

1- الأمر رقم 66-133 مؤرخ في 2 جوان 1966 متضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية العدد 46 مؤرخة في 8 جوان 1966.

2- سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 100.

3- قانون رقم 78-12 مؤرخ في 5 أوت 1978 يتعلق بالقانون الأساسي العام للعمال، جريدة رسمية عدد 32 صادرة في أوت 1978.

4- المادة 2-3 من قانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعمال السالف الذكر .

5- مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، جريدة رسمية عدد 13 مؤرخة في 24 مارس 1985.

- ورغم صدور القانون رقم 11/90¹ الذي تزامن مع دخول مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية في محاولة لوضع نص تشريعي خاص بقطاع المؤسسات و الإدارات العمومية ، لم تشر إلى التسيير التقديري بل اكتشفت التسيير العادي الذي يركز على تطبيق القانون دون نظرة توقعية إستشرافية للمسار المهني للموظف.

إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي 126/95² المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بتحرير القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي هي بموجب المادة 6 مكرر 1 منه التي نصت على :

في إطار مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة المنصوص عليهم في المادة 6 أعلاه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد نخطط سنوي للتسيير التقديري للموارد البشرية تبعا للمناصب العالية المتوفرة وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها و تبنت مبادئ إدارة عصرية تهد هذه المادة الانطلاقة الحقيقية لبداية تبني سياسة التسيير التقديري في الإدارة العمومية.

ترتكز على التخطيط للوصول إلى إدارة أكثر مرونة وكفاءة وأقل تكلفة على توقع ومنع المشاكل المهنية وكذا الاجتماعية وتم الإقرار صراحة باعتبار التسيير التقديري للموارد البشرية كإطار لتسيير المسار المهني في مجال الوظيفة العامة بموجب المادة 111 من القانون 06-03 التي نصت على³:

1- قانون رقم 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، جريدة رسمية عدد 17 مؤرخة في 8 أوت 1978.

2- مرسوم تنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين بعدل ويتم المرسوم رقم 145-66 المؤرخ في 02 جوان 1966 ، جريدة رسمية عدد 26 مؤرخة في 5 ماي 1995.

3- الأمر 06-03 مؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، جريدة رسمية عدد 46 صادرة في 16 جويلية 2006.

يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات لتكوين وتحسين المستوى.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم

بالتالي تعتبر المادة 111 من الأمر 06-03 المذكورة أعلاه:

1. الأساس القانوني للتسيير التقديري للموارد البشرية في مجال الوظيفة العامة
 2. ضمانات مقررّة لتسيير المسار المهني¹.
 3. إطار للرقابة على مشروعية عمل الإدارة في مجال التسيير التقديري للموارد البشرية
- التسيير التقديري للموارد البشرية يكرس من خلال آليتين:²

- أ. المخطط السنوي للتسيير البشري
- ب. المخطط السنوي للتكوين أو المتعدد السنوات للتكوينين تحسين المستوى.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية:

أدت التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تطرأ على الهياكل التنظيمية للإدارة والتدفقات التكنولوجية الهائلة إلى ضرورة البحث عن سبيل للتعامل معها ويعد التسيير التقديري أحد الوسائل التي استخدمت لهذا الغرض.

1- سعيد مقدم، المرجع السابق ص 239.

2- المادة 111 من الأمر 06-03، السالف الذكر.

أولاً: أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية:

يعد التسيير التقديري للموارد البشرية بمثابة المرجع أو الدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتوضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحها ومن ثمة المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال التحكم ببعض التكاليف¹.

1. أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في اتخاذ القرارات:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية.²

- يساعد التسيير التقديري للموارد البشرية بترشيد القرارات في حالة وجود عجز أو فائض من الموارد أو فيما يتعلق بإعادة تنظيم أو إدخال تكنولوجية جديدة أو استقطاب أنواع جديدة من المهارات أو زيادة أو حذف تخصصات جديدة من الوظائف.

- يساعد بتحديد معالم المسار المهني للموظفين.

- يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعتمد قرارات الاختيار والتعيين والتدريب وتخطيط المسار المهني الوظيفي والترقية والنقل ونوعية الوظائف وكذا إعداد العاملين والمستخدمين بها على نتائج خطة الموارد البشرية وما يعبر عنه ونتيجة التفاعل فيما بينها فإن تتأثر وتؤثر مشكلة لنظام متكامل، تهدف لتحقيق الأهداف المرجوة للإدارة.³

¹ - عمر الشريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتتميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، الجزائر، 183.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د. ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 90.

³ - أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 90.

2- أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في تحقيق فعالية تنظيمية.

يتم ذلك من خلال التحكم ببعض التكاليف.¹

- التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها تشمل تكاليف المتعلقة
- بالتوظيف حيث يلعب التسيير التقديري للموارد البشرية دور كبير في عملية الاستقطاب والاختبار والتعيين.²
- بالإضافة إلى تكاليف متعلقة بالتكوين حيث يتطلب من المؤسسة رؤية مستقبلية دائما تمكنها من التنبؤ بالتدريبات اللازمة لدى وظيفة من أجل الاستمرار والارتقاء.
- تكاليف ناتجة عن عدم رضا الموظفين: حسب صلاح الدين عبد الباقي³ يعبر عن الرضا بالمعادلة :

الرضا عن العمل: الرضا عن (الأجر + محتوى العمل + فرص الترقية الإشراف + جماعة العمل + ظروف العمل).

ثانيا: أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية.

- تختلف أهداف استخدام التسيير التقديري للموارد البشرية حسب حجم ونوع الإستراتيجية المطبقة ومدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية يمكن تلخيص أهداف التسيير النقدي للموارد البشرية كالآتي:
- 1- وضع سياسات عامة للوظائف بمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظائف الحالية والمستقبلية.

¹ -Luc boyer- Noel Equilbey, op. cit. P 311.

² -رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، د. ط، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص212.

³ -صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، د. ط، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص210.

- 2- وضع سياسات للوظائف على المستوى المركزي في والمحلي بمعنى تسيير توقعي للتدفقات البشرية مثلا على مستوى الإدارة المركزية والمديريات الفرعية التابعة لها (وزارة الصحة- مديريات الصحة)¹.
- 3- تطوير المسار المهني، تسيير الوظائف، وتوجيه الوظائف حسب التقارب بينها وبين الكفاءات المتوفرة.
- 4- تحقيق التوافق بين الكفاءات المتوفرة ومختلفة الوظائف داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات
- 5- الملائمة بين كفاءات المؤسسة وهيكلها التنظيمي من جهة ومشاريعها واستمرارها من جهة أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها.
- 6- تقليص التكاليف الخاصة بتلبية الوارد البشرية.

الفرع الثالث: مقام التسيير التقديري للموارد البشرية ضمن إدارة الموارد البشرية:

- إن إدارة الموارد البشرية تقوم عموما بثلاث وظائف أساسية تتمثل في²:
- الوظيفة التنفيذية ، الوظيفة التنسيقية ، وظيفة تنمية وتكوين الكفاءات هذه الأخيرة تتضمن تقديم اقتراحات للمديرين التنفيذيين فيما يخص نشاطات التعيين والتدريب وتقييم الأداء وغيرها من النشاطات وتختلف من مؤسسة لأخرى إلى جانب العديد من الأدوار التي تقوم بها.
- سنتطرق أولا لتحديد موقع التسيير التقديري للموارد البشرية ضمن أنماط إدارة الموارد البشرية ثم علاقة التسيير التقديري ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية.

¹ - تواتي إدريس، المرجع السابق، ص 48.

² - دسيرجاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، ومراجعة عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 56.

أولاً: موقع التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية

إن موقع التسيير التنبؤي للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يعكس مدى أهمية هذه الوظيفة ومدى اهتمام واقتناع الإدارة العليا بها وكذلك المسؤول عنها والمسؤولية الموكلة إليها. من العنصرين السابقين يبين أن هناك فراغاً في تبني هذه الوظيفة ومعرفة من سيشرف عليها بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا¹. وقد أجريت دراسات عديدة في هذا الشأن وسنتطرق إلى نتائج التي توصل إليها كل من سميث وثوركر².

أ. دراسة سميث:

قام سميث بتقسيم التطور الذي حدث داخل المؤسسات من الناحية العلمية لاحظ أن هناك اختلاف في موقع التسيير التنبؤي من مؤسسة لأخرى.

- فهناك من اعتبرها كوظيفة فرعية يمارسها المدير وهناك من اعتبرها أحد فروع التخطيط الكامل، كما اعتبرها البعض كأحد فروع التخطيط الشامل للتنظيم بينما ذهب البعض باعتبارها كوظيفة قانونية وغير أساسية يرجع إليها عند الضرورة فقط.

- على العموم موقع التسيير التنبؤي يعكس مدى اقتناع الإدارة بأهميتها وقدراتها على فهم النشاط الجديد الذي تطور بدرجة كبيرة في السنوات الماضية وساهم في ذلك خبراء مختصون³.

¹- عبد الله الفايذة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، حالة شركة سونالغاز، توزيع الشرق، قسنطينة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص73.

²- نقلا عن عبد الله الفايذة، رفعت عثمان إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى مشروع، دار الفكر العربي، د.ب، 1982، ص92.

³- عبد الله الفايذة، المرجع السابق، ص74

ب. دراسة ثوكر:

دراسة ثوكر بنيت على طرح التساؤل الآتي:

ما هو موقع التسيير التنبؤي للموارد البشرية؟

ومن خلال النتائج المتحصل عليها لاحظ أن 84.36 من مؤسسات التي تمارس نشاط التسيير التنبؤي للموارد البشرية تخصص له موقعا في إدارة الموارد البشرية لكي يقوم التنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية.

- خلصت كل من دراسة سميث و ثوكر لاعتبار التسيير التقديري للموارد البشرية ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية مع اشتراك كل من المدراء التنفيذيين والإدارة العليا كفاعلين في عملية التنسيق بين نشاطات الموارد البشرية.¹

إن بناء استراتيجية تسيير الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع متطلبات رسالة الإدارة ومتطلبات الهيكل التنظيمي للإدارة والمنافسة وتعد:

أ. تكوين وتحديد سياسة وفلسفة الشركة

ب. دراسة وفحص الظروف البيئية

ج. تقييم جوانب القوة والضعف في الشركة

د. تنمية أهداف الشركة

هـ. تنمية الاستراتيجيات

وبالتالي فإن التكامل والتطابق ميزة وظائف تسيير الموارد البشرية:

¹ - عبد الله الفايذة، المرجع السابق، ص74.

- **تكامل داخلي:** يقصد بذلك أن وظائف تسيير الموارد البشرية تتكامل وتتفاعل بينها لتحقيق الأهداف المرجوة.

- **تكامل خارجي:** تكامل الوظائف فيما بينها من أجل مواجهة تحديات البيئة الخارجية وبالتالي تسيير الموارد البشرية متغير تابع¹، لإستراتيجية تسيير الموارد البشرية يتكيف مع أي تغير طارئ، هذا ما يستلزم اعتبار التسيير التقديري في الموارد البشرية متغير تابع لإدارة الموارد البشرية باعتباره أحد أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية.

التسيير التقديري للموارد البشرية يعد أحد لأنشطة وظيفة تنمية وتكوين الكفاءات المستحدثة التابعة لإدارة الموارد البشرية.

ثانيا: علاقة التسيير التقديري للموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أنشطة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لاختيار والتعيين التكوين تسيير المسار الوظيفي للأفراد تحليل وتوظيف الناخب، تقسيم الأداء وغيرها من الأنشطة وهي تختلف من إدارة لأخرى.

1. علاقة التسيير التقديري للموارد البشرية للتنظيم وتحليل العمل:

- نتائج تصميم وتحليل الوظائف توفر حجم العمل المطلوب وكذا مواصفات الموارد البشرية المراد بنقلها بها إضافة لتحديد مهام ومسؤوليات الوظائف المتطلب أدائها وعلى أساس هذه النتائج يتم تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية.

¹- رواية حسن، المرجع السابق، ص139.

2. علاقة التسيير التقديري للموارد البشرية مع التخطيط¹:

- نتائج التخطيط تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية فالتسيير التقديري للموارد البشرية يعد إتمام لعملية تخطيط الموارد البشرية وآلية تكريسه الذي يقوم على التخطيط

علاقة التسيير التقديري للموارد البشرية بالاستقطاب

- نتائج التسيير التقديري للموارد البشرية توفر معرفة عدد ونوع ومواصفات من سوف يتم استقطابهم من الموارد البشرية علاقة التسيير التقديري للموارد البشرية بالاختيار والتعيين نتائج التسيير التقديري للموارد البشرية تعد مدخل لتحديد نوع وكم وكيفية من عملية اختيار الموارد البشرية انتقاء أفضل المتقدمين وبالتالي تعتبر أهم وأرقى المناصب المالية.

علاقة التسيير التقديري للموارد البشرية بالتكوين:

نتائج التسيير التقديري للموارد البشرية تساعد نشاط التكوين لأنها توضح أعداد وتخصصات الأفراد الذي يجري العمل على توفيرهم في المستقبل في حال إظهار.

المطلب الثاني:

مقتضيات تجسيد التسيير التقديري للموارد البشرية

يشمل التسيير التقديري للموارد البشرية عدة مجالات كما يتطلب تجسيده عدة مقومات ومرتكزات ذات طابع تقني.

سنتناول من خلال هذا المطلب مجالات استخدام التسيير التقديري للموارد البشرية (الفرع الأول)، ثم مقومات التسيير التقديري للموارد البشرية (الفرع الثاني) وأخيرا المرتكزات التسيير التقديري للموارد البشرية (الفرع الثالث).

1- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص79.

الفرع الأول: مجالات استخدام النسبة التقديرية للموارد البشرية في الإدارة العمومية

- نظرا للتطور التكنولوجي ومختلف المتغيرات التي تطرأ على الإدارة العمومية أو المؤسسة مما ينعكس على حدوث تطور على مستوى انشطتها فتظهر وتزول بعض الأنشطة ويتأثر البعض الآخر في محتواه ما يتطلب كفاءات جديدة لتشغل هذه الوظائف فتصبح المؤسسة في حالة عجز أو فائض من الجانب الكمي أو الكيفي للموارد البشرية¹ مما يستدعي استخدام النسبة التقديرية للموارد البشرية يبرز التسيير التقديري كرافض أساسي مما يتطلب الحفاظ على هذا التوازن الكمي والنوعي في المدى القصير والمتوسط في مجالات عديدة:

أولاً: التسيير التقديري للأفراد: يكون الاهتمام فيه منصبا على الحالات الجماعية لتطور الأفراد (الخصائص الديمقراطية...) حيث يكون الهدف منه التسوية الكمية أي إيجاد العدد الكافي من العمال لتشغيل المؤسسة لكن على حساب بعض المتغيرات الهامة" من التكنولوجيا علاقات الايجابي².

ثانياً: التسيير التقديري للمسارات المهنية: يقصد بتسيير المسارات الوظيفية أو المؤسسة حيث تقوم بتحديد حركة تنقلات العاملين لديها الترفيه، النقل منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها وبالتالي فإن المسارات الوظيفية في المؤسسة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للمناصب فيها، بحيث يكون لكل منصب مسار خاص به،³ يتدرج من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى مساعد هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم والزمن الذي يجب من خلاله توفير هذه الاحتياجات سواء من داخل أو خارج المؤسسة، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزء أساسيا من مدخلات نشاط التسيير التنبؤي للموارد البشرية.⁴

¹ - طبعة رابح، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة الشؤون الخارجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 3.

² - موساوي زاهية، المرجع السابق، ص 85.

³ - صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص 305.

⁴ - فركوس عبد الله، التسيير التقديري للموارد البشرية دراسة حالة إدارة الجمارك، مذكرة ماستر، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص 28.

ثالثا: التسيير التنبؤي للوظائف:

عملية استشرافية تسعى الإدارة من خلالها إلى ضمان التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضرا ومستقبلا وعليه فهو مجموع الطرق والأساليب التي تهتم ومتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف الإدارة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية، وتشمل جل الأنشطة التخمينية لوظيفة الموارد البشرية من خلال التفكير في المستقبل وأخذه في الحساب عند اتخاذ القرارات الحالية.¹

رابعا: التسيير التنبؤي للكفاءات.

تعد إدارة الكفاءات نموذجا جديدا للتنظيم وتسيير المورد البشرية وفق بعد استراتيجي². يشتمل على: نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية ذات كفاءة وأداء إلى المستوى وتميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها من خلال:.

- **التعلم والدريب (التكوين):** يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة، ويعمل على معالجة جوانب الضعف فيها وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيها من سعي لتحسين وتطوير أدائها وتمكينها مما هو مطلوب منها في الحاضر.

- **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية الموارد البشرية المستقبلية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة أداء على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وتزويده بشكل مستمر بكل جديد من وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة³.

خامسا: يجمع التسيير التقديرية للوظائف وتسيير التقديري للكفاءات الذي يهدف إلى تقليص وبصفة مسبقة الفوارق بين الاحتياجات والموارد المتاحة وهذا على المستوى الكمي أي الأفراد وعلى المستوى الكيفي أي الكفاءات.

¹ - piene-xarriermeschl, le concepte de compétence en stratég perspective, Hlimites, E ,Dammod ? paris, 2009, p02.

² - بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 71.

³ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص18.

كما يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مقارنة إستراتيجية لاعتماده أساس على استغلال المعطيات المستقبلية أو تلك التي تعمل على توضيح مستقبل المنظمة، من خلال توقع التطورات والتحويلات الممكن حدوثها على المدى المتوسط والتي ممكن أن تحسب طبيعة المناصب الكفاءات أو الحياة المهنية للموظفين فالأمر مرهونا لا يتعلق تسيير مستقبل

المنظمة فقط ولكن العمل على تجنب الاختلالات التي تمكن أن تقع مستقبلا¹.

سادسا: التسيير التقديري للموارد البشرية:

وهي تعبير عن مختلف الأشكال السابقة وتتمثل في مجموعة الاجراءات والمناهج التي يكون هدفها وصف وتحليل مختلف الوضعيات التي تؤول إليها المؤسسة مستقبلا، من أجل إنارة مختلف القرارات التي تمس الموارد البشرية².

أو يجيب بنا التسيير التنبؤية للوظائف والكفاءات عن الإنشغالات التالية:

- 1-الاحتياجات المستقبلية من الأفراد.
- 2-الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات.
- 3-تحدي الوسائل والسياسات الواجب اتخاذها من أجل تحقيق المطابقة بين الاحتياجات والموارد المتاحة من الموارد البشرية³.
- 4-تنظيم المسارات المهنية للموظفين.
- 5-اعتماد سياسة تسرية التي تقوم على التخطيط.

1 –Luis Millet, gestion prévisionnelle de l'emplois, Ed Liaison, Paris, 1991, P10

2- Luis Millet, op. cit. P10.

3-Ibid, P 12.

الفرع الثاني: مقومات التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية:

يرتكز التسيير التقديري للموارد البشرية على مقومات التقنية تتمثل في جملة من الأسس الواجب توفرها لنجاح هذه العملية إضافة إلى خطوات يجب اتباعها.

أولاً: أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية.

تتعدد أدوات التسيير التقديرية للموارد البشرية كما أنها تتميز بنوع من التعقيد، حتى تتكيف مواردها البشرية مع مختلف المتغيرات والتطورات في مجال التسيير الموارد البشرية.

1- يمكن تصنيف أدوات التسيير التقديرية للموارد البشرية حسب أربعة أصناف كبرى.¹

2- أدوات الملاحظة.

3- تسمع أدوات التشخيص بتقديم مواصفات موضوعية ودقيقة وسهلة التمييز للموارد البشرية مما يجعلها من أهم وأفضل أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية.

باعتبارها تعبر عن ديمغرافية المؤسسة:

(تطور هرم الأعمار، تطور هرم الأقدمية: كيفية توزيع المورد البشري، الفئات الموجودة حسب السن. هيكل المؤهلات، موصوفة للتكوين).

يمكن تصنيفها كالاتي:²

- هرم الأعمار: يعطينا نظرة تلخيصية عن الوضعية الديموغرافية ولكل فئة عصرية إذ أن تجليل هذه الوسيلة يسمح لنا باتخاذ الإجراءات اللازمة لتغطية العجز الممكن حدوثه في فئة عجزية

1- Jean Prerre citaou, op. cit, P68..

2- Ali Mizani, la gestion prévisionnelle de ressources humain, mémoire de DESS en GRAH, ISGP, 2002, P11.

- معينة كشف الكفاءات يسمح بتحليل الكفاءات التي اكتسبها الموظف في المناصب التي مر بها مما تسهم في فعالية تسيير الحياة المهنية.
- ملفات المستخدمين: يسمح بمعرفة الوضعية الإدارية لكل مستخدم من خلال الملف المتعلق به¹.
- لوحة القيادة: يسمح بتحديد معطيات الموارد البشرية المتوفرة من خلال مجموعة من المؤشرات: مؤشر الدوران، مؤشر الغياب، مؤشر الترقية

2- أدوات المحاكاة:²

- تسمح أدوات المحاكاة بمعرفة التطورات احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية والمعطيات التي تعتمد عليها للتوقع في المستقبل حيث تتوقف مصداقية المحاكاة على جودة ووضعية هذه المعطيات، وهي بمثابة آلة حاسبة تكرارية).

3- أدوات تحليل الاستخدام.

- تعتبر من الأدوات المتحدثة في مجال التسيير التقديري للموارد البشرية.
- تهتم بديناميكية وتطورات منصب الشغل، حيث تسمح من خلال تجليل المهن توفير نظرة مستقبلية لتطورها والشروط المرتبطة بأدائها وبالتالي السماح بتوفير قاعدة مرجعية كمية لإعداد سياستها التوظيفية الحركية والتكوينية وتسعى هذه القاعدة بقائمة المهن أو قائمة المناصب المعمارية³.
- التي تركز على عدة جوانب (التقنية، المعلومات، الاتصال المساهمة الاقتصادية).

1- سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 239.

2-Jean Pirreciteam, Op cit p69.

3- عبد الله الفايدة، المرجع السابق، ص 65

4- أدوات متابعة الموارد:

- (تسمح متابعة الموارد البشرية لتسيير دقيق للمتابعة المهنية من خلال المقابلة التقسيمية السنوية لكل أجير بالإضافة إلى الاستعانة بالمكاتب المتخصصة وكذا مجموعة من الميكانزمات مثل الميزانيات السلوكيات أو الميزانيات الإحترافية لقيادة سياسة وتسيير المسارات المهنية بهدف الحصول على معلومات متعلقة (بتقييم أداء الأجراء تحديد طموحات الأجراء، تقسيم امكانيات كل أجير.

- ثانيا: مرتكزات التسيير التقديرية للموارد البشرية في الإدارة العمومية لتفعيل عملية التسيير التقديرية للموارد البشرية لا بد من مرتكزات أساسية تسمح بتحليل الفوارق بين المواد المتاحة والاحتياجات المستقبلية ثم إيجاد حلول وسياسات حسب كل حالة يمكن إجبار جملة المرتكزات التي يقوم عليها التسيير التقديري للموارد البشرية كالاتي:

1-الفاعلين: يعتبر الموظفين باختلاف رتبهم ومسؤولياتهم فاعلين ضمن التحليل الإستراتيجي للمؤسسة ذوي قدرات تتجاوز المقدره العضلية وتتعداها إلى المقدره الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير مواردها مع خلق أشخاص فاعلين بمضمون في تسيير حياتهم المهنية جنبا لجنب المديرين والمسيرين.¹

2-الوظيفة النموذجية

ويقصد بها مجموعة مناصب العمل الملموسة والتي تبدي تقاربا كافيا فيما بينها للتمكن من دراستها ومعالجتها بصفة شاملة² ويكون هذا التقارب من جانب النشاطات المنجزة والكفاءات

¹ - بن فرحات مولاي ، المرجع السابق، ص106.

² -Loiccadin et francisguérin et frédériquepigeryre gestion des ressources humains pratiqueelements de theorie ED Donnod, Paris, 1997. P87.

المستخدمة وهي معطى نظري مجرد أداة المسير، لا وجود لهذا التجميع في الواقع، وهو فضاء من الكفاءات، مستقلة عن بناء تنظيم العمل وعن مكانة هذا الأجر وتصنفه أو مسؤولياته¹.

حيث تتسبب الوظيفة النموذجية مع التسيير الجماعي الكيفي الذي يحتاج الدقة من أجل تحقيق المقاربة الكمية والكيفية في المؤسسات الجماعية تهدف لتفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة في مجال النقل، التكوين، التوجيه، تقييم الكفاءات كما يتم تجليل الوظيفة النموذجية وفق 4 أبعاد تتمثل في: (البعد التقني، البعد المعلومة، بعد الاتصال، بعد المساهمة الاقتصادية).

3- دفتر الوظائف:

عبارة عن قائمة منظمة تشكل من مجموع الوظائف النموذجية التابعة للمؤسسة المتشكلة من تجميع مناصب هي الأخرى بدورها تشكل في عائلات مهمة معيار التقارب بينها يقوم على التشابه في خصائص النشاطات والكفاءات المطلوبة وفق بعدين يتمثلان في²:

- ممارسة تقنية مشتركة (دراسات، تسيير، مراقبة...).

- الاشتراك اليومي من ثقافة مهنية مشتركة (وظيفة الأفراد، المالية...).

كما أن التجميع من خلال دفتر الوظائف يختلف جذريا عن المقارب الوظيفية التي تتبع الهيكل التنظيمي فنجد مثلا وظائف تنتمي إل مديريات مختلفة يتم تجميعها في نفس العائلة المهنية، إضافة إلى أن إعداد دفتر الوظائف يكون إما من منطلق المناصب الفردية أو منطلق الغايات.

3-الوسائل: تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية. وسائل مساعدة في اتخاذ القرارات ووسائل اتصال. هذه الأخيرة تأخذ الأشكال الآتية: خريطة المهن، مرجعية الكفاءات، الأنترنت.

¹- Amichcolen et amettesonlier, manager par les competences Ed. liison Paris 2004, PP 54-55.

²-Dstelle Mercien et geraldine scheidt, op. cit, P 87.

- **خريطة المهن:** تعتبر أداة مهمة بالنسبة للمدراء على حد سواء توضح حركية العمال داخل المؤسسة، فهي عبارة¹ عن تمثيل بياني في شكل جدول يضم حل وظائف المؤسسة، وهي وسيلة بيداغوجية تسمح بمعرفة كافة المهن الموجودة، كما تسمح بإعطاء نظرة عن التقاربات الموجودة بين الوظائف وكذا فيما بينها.

ب- مرجعية الكفاءات: يتسم بتحديد الكفاءات المطلوبة لتسهيل الوظائف من خلال تحليل مختلف النشاطات التي يقوم بها الموظفين، حيث يتم إعداد مرجعية الكفاءات بناء على ثلاثة فئات تتمثل في: (المعارف سيكولوجية، المعارف النفسية، المعارف الذاتية) كما تتدرج هذه الكفاءات في مستويات متفاوتة من مستويات التطبيق السهل والبسيط إلى التطبيق المعقد وفق مؤشرات من خلالها يتم استنتاج إما أن كانت الكفاءة موجودة أو موجودة بشكل حرفي وبالتالي تحتاج إلى توجيه أو هناك تحكم كبير من الكفاءة مما يتطلب نقلها إلى نظام معلومات الموارد بشرية².

ويتشكل من برامج الموارد البشرية الذي يجمع بين عدد من النظم والعمليات مثل تخزين بيانات الموظفين...

حيث توفر وسائل اكتساب وتخزين وتحليل وتوزيع المعلومات إلى مختلف أصحاب المصلحة تعتبر من أهم دعائم التسيير التقدير للموارد البشرية نظر الدقة المعلومات وسرقة وصولها.

1 - amne dietrich , le managment des compétence edvnher , paris 2008 ;p56.

² - قداش سمية، أثر تطبيق نموذج تسيير توقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسريقي للمؤسسات الهاتفية النقل في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015، أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية وعلوم تجارية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص48.

الفرع الثالث : مراحل تكريس التسيير التقدير للموارد البشرية من الإدارة العمومية

تتعدد النماذج المتعلقة بتكريس عملية السند التقديري للموارد البشرية من الإدارة العمومية¹ ستقتصر دراستنا على اعتماد نموذج لوسيكولين lociecoline حيث تمر على التسيير التقديري للموارد البشرية بالمراحل الأساسية التالية تتمثل في:

- مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- مرحلة تحليل الفارق بين مواردها المتاحة و احتياجاتها المستقبلية
- مرحلة تحديد سياسة تقليص الفارق وإيجاد حلول تصحيحية.

اولا مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

تمر هذه المرحلة بدورها بالخطوات الآتية:

- أ- **تحديد الإطار العام للتحليل:** من خلال التحديد الدقيق الإستراتيجية المؤسسة أهدافها² حيث يتم تحديد الاحتياجات حسب الموارد البشرية من خلال تحليل الوظائف الحالية بهدف الحصول على صورة فوتوغرافية آلية لهذه الموارد إذ لا يمكن توقع المستقبل دون معرفة الحاضر.³
- ب- **تحليل الموارد الحالية:** تتم من خلال حرف التأمين الموارد البشرية الموجودة من خلال نوع العقود، توزيع الأفراد، تحليل التدفقات حركة الدخول والخروج نسبة الترقية..) ولا تقتصر عملية تحديد الاحتياجات على الحاسب الكمي فقط، وإنما نوعي أيضا (تحليل الأسلاك المضمن) .
- كما يمكن نقد وتحليل إستراتيجية المؤسسة بناء على تحديد الكفاءات انطلاقا من الإدارة العمومية أو من الموظفين أنفسهم .

¹ - موساوي زهية، المرجع السابق، ص57.

² - قداش سمية، المرجع السابق، ص54.

³ - بن فرحات مولاي حسن، المرجع السابق، ص105.

- التنبؤ بتطور الموارد: يتم التنبؤ بالتطورات والتغيرات التي قد تطرأ على قدرات ومهارات وكفاءات الموارد البشرية مستقبلاً صم حصر ما هو مناهج داخل المؤسسة من موارد بشرية كما ونوعاً من خلال الاعتماد على هرم العمر الأقدمية الميزانية الاجتماعية استبيان التقييم المقابلات المؤهلات الكفاءات ومن العوامل التي تضمن المؤسسة الترقية النقل الحصول الخروج اعتاد على مخزون المهارات أسلوب خرائط الترقية والإحلال .

ب- التنبؤ بالاحتياجات المطلوبة من الوظائف: بناء على ما يتوفر لدى المؤسسة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية تقوم بإعداد وتصميم افتراضي بمختلف أنواع الوظائف التي يتشكل هيكلها التنظيمي حسب الفئات المهن مما يكشف عن أربه حالات للوظائف .

ثانياً مرحلة تحليل الفوارق بين الموارد المتاحة و الاحتياجات المستقبلية :

تتم خلال هذه المرحلة تحديد وقياس الفروق الكمية والنوعية ما بين النتائج المتوصل إليها من خلال إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.

كما يمكن تمييز عدة أنواع من الفوارق¹ سواء تتعلق بالوظائف أو الموظفين.

إضافة إلى فائض أو عجز أو تحول في الوظائف خلق أو اختفاء أو تحول ينتج عن هذا التحليل إعداد تقرير يتضمن ملخص للفوارق الكبرى تمس عدة جوانب (كمية نوعية، هيكلية ثقافية).²

ثالثاً: مرحلة تحديد سياسة تقليص الفارق وإيجاد حلول تصحيحية:

¹ - موساوي زهية، المرجع السابق، ص 226

² - بن فرحات مولاي لحسن، المرجع السابق، ص 102.

تتم خلال هذه المرحلة اعتماد التعديلات والتصحيحات الداخلية والخارجية الواجب القيام بها والتي تترجم عن طريق جملة القرارات المقبلة والمناسبة لسد تلك الفوارق التي تتخذها الإدارة العمومية وتتمثل في¹:

- التكوين: بهدف إلى تنمية الكفاءات واستثمارها.

- الحركة والنقل: في حالة وجود رغبة الموظف من أجل تحفيزه.

- الترقية من أجل تغطية الوظائف التي تحتاج إلى خبرة وهذا من أجل تحفيز الموظف.

تتعلق هذه المرحلة بإيجاد حلول تصحيحية لهذه الانحرافات من خلال وسائل التعديل المتاحة للإرادة حسب الحالة

حالة العجز (تكوين العاملين الحاليين و تأهيلهم، الترقية أو النقل، التوظيف المسبق و التدريب.....)

حالة الفائض (التسريح ، الاحالة إلى التقاعد او التقاعد المسبق ، إعاره العاملين ، تاهيل العاملين لممارسة وظائف أخرى في نفس المؤسسة.....)

¹ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص119.

المبحث الثاني:

آليات التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية.

يتم تكريس سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية وفق آليتين تمثلان الإطار القانوني للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية. هذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث المخطط السنوي للتسيير البشري (المطلب الأول) والمخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات (المطلب الثاني).

المطلب الأول:

المخطط السنوي والتسيير البشري آلية تكريس التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية.

يجسد المخطط السنوي للتسيير البشري الرقابة اللاحقة على مشروعية عمل الإدارة يتضمن عدة مؤشرات بتعرف المسير من خلالها على وضعية الموارد البشرية. سنتناول من خلال هذا المطلب تعريف المخطط السنوي للتسيير البشري وأساسه القانوني (الفرع الأول) ثم أهمية وأهداف المخطط السنوي للتسيير البشري (الفرع الثاني) وأخيرا مراحل عملية المخطط السنوي للتسيير البشري (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تعريف المخطط السنوي للتسيير البشري وأساسه القانوني.

يعد المخطط السنوي للتسيير لوحدة قيادة المسار المهني للموظف حيث يسمح بإدماج مختلف العمليات التوقعية المزمع تنفيذها خلال السنة المعينة، كما يعد إطار لتسيير المسار المهني للموظف¹، وكذا يعتبر أداة الرقابة على مشروعية قرارات الإدارة.

¹ - المادة 111 من الأمر 06.03 مؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006.

سنناول التعريف الفقهي ثم الإطار القانوني للمخطط السنوي للتسيير ثانيا.

أولاً: تعريف المخطط السنوي للتسيير البشري .

تتعدد التعاريف المتعلقة بالمخطط السنوي للتسيير البشري باختلاف وجهات نظر الباحثين بهذا الخصوص حيث نجد:

عرف شنومي نور الدين المخطط السنوي للتسيير البشري بأنه وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية والسياسية المنتهجة في توفير الموارد البشرية، يرتكز أساساً على التسيير التوقيعي وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنوياً.¹

وحسب منير النوري التسيير التقديري للموارد البشرية أنه وسيلة لتنظيم سير الموارد البشرية والسياسة الممنهجة لتوفير هذه الموارد.

فهو يرتكز على التسيير التوقيعي لأنه بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفقاً للميزانية الممنوحة له سنوياً ليُجمل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل في الاستغلال الأنجح للموارد البشرية، فهو يهدف إلى برمجة العمليات بصفة دقيقة بالإضافة إلى برمجة كل عمليات التسيير خلال السنة نسبها المقدرة قانونياً.²

أما عقون شارف فقد عرف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أنه وثيقة تسجل فيها كل العمليات البشرية المتعلقة بالتوظيف الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداء التقاعد خلال السنة المعينة.³

¹ - شنوفي نور الدين. أنظمة وآلية التسيير الموارد البشرية، دروس نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني للتطوير التكوين المتواصل والترقية، ص 31.

² منير النوري، المرجع السابق، ص 32.

³ - عقون شارف، سياسات التسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 106.

أما السعيد مقدم فيرى أن المخطط السنوي للتسيير البشري بمثابة نموذج لدعامات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية يتم انجازه من طرف الهيئات العمومية بمجرد تقدير وتحديد المناصب المالية ويتم إخضاعه لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية ومصالح المديرية العامة للميزانية.¹

ثانيا: الأساس القانوني للمخطط السنوي للتسيير البشري.

يعتبر المخطط السنوي للتسيير البشري من الإجراءات المبتدئة لتدعيم أسس تطبيق النظام الجديد لتسيير الموارد البشرية.²

كرسته المادة 06 من المرسوم 126/95³ الذي ألغى المرسوم 148/66 المتعلق الغاية منه الإعفاء من الإجراءات الرقابية المسبقة التي كانت تطبقها مصالح المديرية العاملة للوظيفة العمومية حسب أن دور الرقابة المنوط بهذه المصالح كان إلى غاية 1995 تاريخ لبداية عمل بالمرسوم التنفيذي رقم 95-126 بتجسيد في إجراء رقابة سابقة تتمثل في وضع تأشيريات قانونية على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظف والأعوان العموميين، ولقد كان هذا الأجراء القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية وذلك للقائد من مطابقتها والإحكام القانونية التنظيمية المعمول بها.

رقم 126/95 يتجسد في أجواء رقابية سابقة تتمثل في وضع تأشيريات قانونية على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظف وأعوان العموميين، ولقد كان هذا الأجراء هو القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، وذلك بالتأكد من تطابقها والأحكام القانونية التنظيمية المعمول بها.

¹ - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 343.

² - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 340.

³ - المرسوم 95-126 مؤرخ في 29 أبريل 1995 متعلق بالإعداد ونشر وبعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي خاصة بوضعية الموظفين ألغى المرسوم 66-145 جريدة رسمية عدد 26 مؤرخة في ماي 1995

حيث جاء المرسوم 126/95 كعملية تصحيحية للاختلالات التي كانت تشوب المرسوم 114/81 المتعلق بمهمة مراقبة الشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية.

وبالتالي قرار نظام الرقابة اللاحقة بدل نظام الرقابة كما بينت التعليمية 140 أحكام تطبيق المرسوم 126/95¹ السابقة بهذا الإجراء الجديد الذي دخل مجال التطبيق ابتداء من 1995/17/01 حسب منشور رئيس الحكومة رقم 17 المتعلق بإجراء الرقابة اللاحقة.²

إلا أن هناك استثناءات تتعلق باستمرار العمل بالتأشير القبلية بالنسبة للإدارات المحلية.

حسب المراسلة رقم 1130 المؤرخة في 12/07 /2014 تتعلق بالتأشير القبلية لمصالح الوظيفة العمومية لمستخدمي الإدارات المحلية.

ومراسلة رقم 4200 المؤرخة في 07/4/2015 التأشير المسبق لمصالح الوظيفة العمومية لمستخدمي الإدارات المحلية بناء على التعليمات الوزارية المشتركة المتعلقة بتنفيذ الرقابة المسبقة على القرارات لتسيير المستخدمين التابعين للإدارة البلدية.

حيث جاء المرسوم 126/95 كعامل تصحيحية للاختلالات التي كانت تشوش المرسوم 119/81 المتعلق بمهمة الرقابة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية وبالتالي إقرار نظام الرقابة اللاحقة لنظام الرقابة السابقة كما بينت التعليمية 240 أحكام تطبيق المرسوم 126/95.³

¹ - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص342.

² - التعليمية 240 المتعلقة بكيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 1995 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردية الذي يهم وضعيات الموظفين الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية الجزائرية.

³ - منشور رقم 17 المتعلق بإجراءات رقابة اللاحقة الصادر في 17 جانفي 1995 المديرية العامة للوظيفة العمومية الجزائرية.

هذا الإجراء الجديد دخل حيز التطبيق ابتداء من 1995/17/01 حسب منشور رئيسي الحكومة رقم 17 المتعلق بإجراءات الرقابة اللاحقة¹، إلا أن هناك استثناءات تتعلق باستمرار العمل به في مجال الجماعات المحلية.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف المخطط السنوي للتسيير البشري.

قصد رسم صورة مستقبلية للموارد البشرية في الإدارة العمومية وفق أفق قانونية يتم اعتماد المخطط السنوي للتسيير البشري و هذا ما سنحاول أن نبينه من خلال هذا الفرع

أولا أهمية المخطط السنوي للتسيير البشري.

آلية تسيير المسار المهني في إطار سياسة التسيير التقديرية للموارد البشرية.²

تحديد الاحتياجات في التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في إطار ترقية المستخدمين.

تكريس التسيير التقديري للموارد البشرية.

تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية.

تحديد المؤسسات والإدارات العمومية التي هي في حجة لإنشاء إطار قانوني لتنظيمها.

الوقوف على الوضعية الدقيقة والحقيقية لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة والشاغرة، الاحتياجات الجديدة والتي من شأنها تحديد بصفة موضوعية التوظيف الذي ينبغي إجراءه وفق مستويات التأهيل وذلك بغية

¹ - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص342.

² - المادة 111 من الأمر 06. 03 السالف الذكر،

ضمان فتح مناصب مالية حسب معطياته ملموسة تبلغ تلك المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المصالح الرقابية ومصالح الميزانية.

ثانيا: أهداف المخطط السنوي للتسيير البشري¹.

بناء على المرسوم التنفيذي في 65. 126 التعليم رقم 240 يطبق إجراء المراقبة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على كافة نشاطات التسيير المنوطة بالحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في المؤسسات والإدارات العمومية قصد التصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن إجراء التأشير الذي كان معمولا به إلى غاية صدور هذا المرسوم قصد تكرير التسيير التقديري للموارد البشرية واستجابة لمتطلبات عصنة الإدارة حيث تهدف إلى:

- ضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي الإدارة العمومية من خلال توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانزمات المناسبة والمدرج مخططات التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية.
- تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية من خلال إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العمومية.
- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم من خلال تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين.

الفرع الثالث: تصميم وإعداد وتنفيذ والرقابة على المخطط السنوي للتسيير البشري مع إمكانية تعديله.

كما سبق تعريفه المخطط السنوي للتسيير البشري وثيقة ستحدثه في مجال التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته

¹ - فشيت أبو بكر، دروس نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل والترقية، ص14.

كما يستطيع من خلالها القيام بعمليات التسيير التقديري للموارد البشرية في المستقبل أي يعتبر بمثابة لوحة قيادة تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة.¹

نتناول تصميم المخطط السنوي للتسيير البشري ثم طرق إعدادة وتنفيذه والرقابة عليه مع إمكانية تعديليه.

أولا تصميم المخطط السنوي للتسيير البشري.

يتكون المخطط السنوي للتسيير البشري من 13 جدول وينقسم إلى 3 أجزاء:

الجزء الأول: يتكون من الجدول رقم 01 إلى 04: يتعلق بوضعية تعداد المستخدمين في الإدارة العمومية يتعلق مخطط التسيير البشري.

الجزء الثاني: يتكون من الجدول رقم 05 إلى 07 مسبقا لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية.

الجزء الثالث: يتكون من الجدول 07 إلى 17 مخطط توقيعي لتسيير الموارد البشرية ويتعلق الرقابة التعددية ودرجة تنفيذ مخطط تسيير التوقيعي من طرق مصالح الوظيفة العمومية.

عرض محتوى الجداول:

محتوى الجزء الأول من المخطط السنوي للتسيير البشري²:

هذا الجزء يمدنا بمعلومات عن الإطار القانوني والاستشاري المكلف بتطبيق المخطط التوقيعي.

جدول رقم 01 المتعلق بكل التعدادات إلى غاية 12/31 من السنة السابقة (N-2) (N-1) هذا الجدول يبين هيكل توزيع المستخدمين الوظائف العليا، المناصب العليا، وكذلك الأسلاك والرتب.

¹ - شنيوني عمر، المخطط السنوي للتسيير الموارد البشرية، دروس نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني للتكوين المتواصل والترقية، ص06.

² - فثيت أبو بكر، المرجع السابق، ص14.

جدول رقم 02 يتعلق بالهيئات الاستشارية الداخلية (لجان الموظفين ولجان الطعن) هذا الجدول يبين إحصاء لكافة لجان المستخدمين ولجان الطعن مع بيان معلومات حول (مراجع قرارات الإنشاء، مدة صلاحيات الحالات تاريخ التمديد).

جدول رقم 02 مكرر 2: يتضمن وضعية القضايا المتنازع فيها.

جدول رقم 02 مكرر 3: يتضمن وضعية الحالات التأديبية.

جدول رقم 03: جدول خاص بالقرارات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المنصوص عليها قانونيا.

محتوى الجزء الثاني من المخطط السنوي للتسيير البشري¹:

هذا الجزء يمدنا بالمعلومات حول مختلف عمليات تسيير التقديري للموارد.

جدول رقم 04: المخطط التقديري للتوظيف وتسيير الموارد البشرية يبين مختلف الأسلاك والرتب.

جدول رقم 04: المخطط التقديري للتوظيف الأعوان المتقاعدين في إطار المادة 19 من

جدول رقم 04 مكرر 1 يتعلق بتوظيف الأعوان المتقاعدين في إطار المادة 21 من

جدول رقم 05 عبارة عن رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقيعي.

جدول رقم 06 بيان يتضمن المستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم بعنوان السنة المعنية.

جدول رقم 06 مكرر بيان يتضمن المستخدمين المؤهلين للتقاعد والذين تم الاحتفاظ بهم بعنوان سنة المعنية.

جدول رقم 07 مخطط تقديري لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

¹ - فثيت أبو بكر، الرجوع السابق، ص15.

محتوى جداول الجزء الثالث¹ من المخطط السنوي لتسيير البشري يتعلق بالرزنامة البعدية ودرجة تنفيذ المخطط.

الجدول رقم 08: يتضمن حركة الموظفين إلى غاية 12/31 من السنة المعنية.

الجدول رقم 09: يتضمن الوضعية التلخيصية للأعوان المتعاقدين.

الجدول رقم 10: يتضمن بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقات.

الجدول رقم 11: يتضمن بطاقة مراقبة عملية التوظيف عن طريق الترقية الاجتماعية

الجدول رقم 12: يتضمن مراقبة التوظيف على أساس التكوين

الجدول رقم 13: يتضمن مراقبة التوظيف على أساس الشهادة.

العمليات الواردة على المخطط السنوي للتسيير البشري:

إعمالاً لأحكام المادة 06 مكرر 01 من المرسوم التنفيذي رقم التي بينت أن الغرض من مخطط التسيير البشري هو منبسط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية المعنية لاسيما فيما يتعلق بالتوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى الإحالة على التقاعد جددت التعليمات رقم يتعلق بكيفية تطبيق المرسوم السالف الذكر مختلف هذه العمليات.

التوظيف: حسب الجداول رقم 4، 5، 6، لا سيما فيما يتعلق بامتصاص المناصب المالية الشاغرة ضمانا للسير الحسن للعملية التوظيف يتم التوظيف بناء على المناصب المالية الشاغرة.

التكوين: يندرج التكوين ضمن جدول رقم 07 من المخطط السنوي للتسيير البشري حيث يتم تحديد مستوى عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومة وتسجيلها في مخطط يكون في

¹ - فشي أبو بكر، المرجع السابق، ص15.

حدود الإعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية المعينة والمناصب المالية المتوفرة.¹

حيث يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقية المهنية وتأهيله لمهام جديدة.

بحيث يجب أن تتدرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن إطار سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال:

- مخططات تسيير الموارد البشرية.

- المخططات القطاعية السنوية المتعددة السنوات التكوين وتحسين المستوى.

الترقية: الالتحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل الزمني وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك أو أنه بتغيير سلك.²

الترقية في الدرجات.

الترقية في الرتب.

تتدرج ضمن المادة رقم.

الإحالة على التقاعد: يعتبر التقاعد أحد أشكال النهاية الطرفية للحياة المهنية للموظف بطلب منه أو بقوة القانون.³

وقد حدد المشرع الجزائري شروط الاستفادة من معاش التقاعد.⁴

¹ - المادة 114 من ق 06. 03 السالف الذكر.

² - العاشمي الخوفي، المرجع السابق، ص116.

³ - المادة 216 من الأمر 06. 03.

⁴ - قانون رقم 16- 15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 معدل ومتمم لقانون رقم 83- 12 مؤرخ في 2 جويلية 1983 متعلق بالتقاعد.

يندرج ضمن الجدول من المخطط السنوي للتسيير البشري.

ثانيا: إعداد المخطط السنوي للتسيير البشري.

يتطلب إعداد المخطط السنوي للتسيير البشري مجموعة من الوثائق كما يمر بعدة خطوات

1. الوثائق الضرورية لإعداد المخطط السنوي البشري للموارد البشرية.¹

- القائمة الاسمية للموظفين إلى غاية 12/31.
- القائمة العددية للموظفين لتاريخ 12 /31.
- قرارات اللجان المتساوية الأعضاء.
- قرارات لجان الطعن.
- القانون الأساسي أو القوانين الأساسية حسب الحالة.
- القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد إطار تنظيم المسابقات (المواد العاملة، الضغوط الاقتصادية).
- القرار الوزاري المشترك الذي يحدد المؤسسات المؤهلة لتنظيم المسابقات.

2-خطوات إعداد المخطط السنوي للتسيير البشري:

تتميز عملية تخطيط الموارد البشرية بالتعقيد والتداخل حيث تمر بالخطوات التالية :

الخطوة الأولى: تعتبر من أهم الخطوات حيث يتم جرد المناصب المالية المتاحة من خلال إعداد وضبط القائمة الاسمية وكذا حصيلة التشغيل.²

¹ - التعليم رقم 486 المؤرخة في 1 جويلية 1995 المتعلقة بالوثائق الضرورية للمخطط السنوي للتسيير البشري المديرية العامة للوظيفة، الجزائر.

² - التواتي إدريس، المرجع السابق، ص178 - 181.

الخطوة الثانية: تقدير الاحتياط المستقبلية من الموارد البشرية تقوم كل مؤسسة وإدارة عمومية بتقدير احتياجاتها بصفة انفرادية من القوى العاملة ثم ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع احتياجات المؤسسة المشرفة عليها وترفعها على وزارة المالية ثم تنشأ علاقة طبيعية بين وزارة المالية والمديرية العامة للوظيفة العمومية تتمثل في تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية.¹

الخطوة الثالثة: تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية، تشرع كل من المديرية العامة للوظيفة العمومية والمصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الاحتياجات المتعلقة بوضعية المستخدمين والإدارات العمومية وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين الكمي والنوعي وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية ذلك في حدود الإعتمادات المالية المحددة من قبل المصالح المختصة لميزانية تجسيد التوجيهات السياسية العامة للدولة.

آجال إيداع المخطط السنوي للتسيير البشري:

ضرورة إيداع مشاريع المخططات السنوية للتسيير الموارد البشرية لدى مصالح الوظيفة العمومية المركزية أو المحلية حسب الحالة في آجالها القانونية المحددة حسب التعليم رقم 1278 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 والتعليم رقم 240 المؤرخ في 27 ماي 1995: تضمنتا على أن إيداع مشاريع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ينبغي أن يتم جرد بتسليم مدونة الميزانية للسنة المالية المعينة، وعلى أقصى تقدير خلال شهر من تاريخ تبليغها.

¹ - منشور رقم 5 المؤرخ في 21 جانفي 2021 المتضمن كيفية إعداد والمصادقة على المخطط السنوي للتسيير البشري، المديرية العامة للوظيفة الجزائرية.

بعد تحديد المناصب المالية الجديدة سيشرع في إنجاز المخطط السنوي لتسيير البشري حسب الجداول المشكلة له.¹

ويعتبر المخطط السنوي للتسيير البشري للموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع يجب مراجعته واستشارة مصالح الوظيفة العمومية المختصة التي تتأكد من خلال هذه المؤسسة التزامها بتطبيق واحترام النصوص القانونية المعمول بها، وفي الأخير يؤشر المخطط السنوي للتسيير البشري من قبل المؤسسين المذكورة ثبت بذلك تلزم المؤسسة لكل ماهية.

إمكانية مراجعة المخطط السنوي للتسيير البشري²: فيما يخص تحويل هذه المخططات فينبغي التذكير أنه يتم فقط عند بروز معطيات جديدة في الميزانية وينبغي تجسيد في كل الحالات قبل نهاية الثلاثي الثالث من نفس السنة طبقا للتعليمية رقم 240 المؤرخة في 1995/07/27 كما يعدل المخطط السنوي حسب نفس الإشكال والكيفيات المنصوص عليها خلال المصادقة على المخطط السنوي الأولي لتسيير الموارد البشرية.

الرقابة على المخطط السنوي للتسيير البشري³: المصادقة على المخطط السنوي للتسيير البشري تتم المصادقة على المخطط السنوي للتسيير البشري المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة حسب الحالة بالاتفاق المشترك بين المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية والمؤسسات والإدارات العمومية المعنية فور تحديد المناصب المالية على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية.

بعد المصادقة على المخطط السنوي للتسيير البشري يحرر محضر من طرف مصالح المصالح العمومية يتضمن نتائج اجتماع ولاسيما قرار المصادقة على المخطط السنوي للتسيير أو

¹ - منشور رقم 05، السالف الذكر.

² - التعليمية رقم 240 السالفة الذكر.

³ - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 351.

عند الاقتناء والملاحظات والتخصصات المعرب عنها في هذا الموضوع مما يتوجب تغيير مخطط التسيير مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المعرب عنها.

التنظيم الإداري لتنفيذ المخطط السنوي.

مراقبة تنفيذ المخطط السنوي للتسيير البشري.

مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بسير الحياة المهنية للمستخدمين.

إرسال نسخة من كل القرارات المتعلقة بسير الحياة المهنية للمستخدمين إلى مصالح الوظيف العمومي.

عند الضرورة يتعين على مصالح الوظيفة العمومية الطلب من السلطة المعنية مراجعة قراراتها الغير مطابقة لأحكام التنظيمية.

إزالة آثار المراجعة من طرف السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي.

إرسال القرارات الجديدة مرة أخرى إلى مصالح الوظيفة العمومية.

يمكن لمصالح الوظيفة العمومية مراقبة التنفيذ الميداني للمخطط داخل المؤسسة.¹

تقييم المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.:

يتم تقييم سنوي انجاز مخطط التسيير خلال السنة المعنية وتقدير درجة تحقيق مخطط التسيير بالمقاربة مع التوقعات. للتمكن من تحديد العراقيل التي يمكن أن تواجه تنفيذ المخطط وتحديد الأسباب.²

¹ - أبو بكر فشير، المرجع السابق، ص 9.

² - التعليمية رقم 192 / و 29 المؤرخة في 13 جانفي 2001 المتعلقة بكيفيات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية أمانة المديرية العامة للوظيفة الجزائرية.

المطلب الثاني

المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات آلية لتكريس التسيير التقديري للموارد

البشرية في الإدارة العمومية.

يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية التطبيق العملي للتسيير التقديري تجلى أهميته

باعتباره أداة رقابة على مشروعية العمليات الواردة المتعلقة بالتكوين.

سنتناول من خلال هذا المتطلب تعريف المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات وأساسه

القانوني (الفرع الأول)، أهمية وأهداف المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات (الفرع الثاني)،

مراحل عملية المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تعريف المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات.

قبل التطرق لتعريف المخطط السنوي للتكوين سنرجع على تعريف التكوين قصد تقريب

التصور حوله باعتبار أن المخطط السنوي للتكوين يهدف إلى تنظيم البرامج المتعلقة بالتكوين وفق

الأحكام القانونية المعمول بها.

تعريف التكوين: تتعدد التعاريف المتعلقة بالتكوين باختلاف وجهات النظر الباحثين، سنتطرق

لبعض التعاريف الواردة بخصوص التكوين بحيث عرف عمار بن عيسى التكوين على انه

"النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل

ما.¹

عرف عبد الرحمن عبد الباقي عمر لتكوين على أنه "البرامج الرسمية تستخدمها المؤسسات

لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق

¹ - عمار بين عيسى، دور تقييم الأداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية، الكوابل الكهربائية، بسكرة، ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص56.

تتمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق الأهداف المنشأة.¹

تتعد التعاريف المتعلقة بمخطط التكوين بحيث نجد :

عرف المخطط التكوين بأنه عملية تسمح للمؤسسة بتحديد مختلف المراحل الضرورية لوضع العمل برنامج التكوين ، و يعتبر مخطط التكوين بالنسبة لقسم الموارد البشرية ورقة موجهة تسمح بتوجيه المتكون و المسير فيما يخص تصور إعداد و تنفيذ مخطط التكوين

وعرف مخطط التكوين على انه أداة مهمة للتسيير و عللا رئيس المؤسسة التي ينتمي إليها ان يختار او يقوم بالاختيار وتعيين للموارد و الافراد المراد تكوينهم ولا يقوم بذلك دون الاشارة اولا و لاسباب الفاعلية الواضحة فإنه من الواضح ان المخطط يجب ان يحصل على تحليل حاجيات (المسيرين و الاشخاص) و كذلك استشارة شركاء اجتماعيين و اخيرا فهو مسؤولية هذا الرئيس .

عرف عمر وصفي عقيلي التكوين على أنه "عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم."²

و عرف مخطط التكوين على انه التعبير الملموس لسياسة التكوين للمنظمة

ثانيا: الأساس القانوني للتكوين.

الاهتمام سياسة التكوين في منظومة التشريعية الجزائرية منذ صدور الأمر 66-133.³

¹ - عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 205.

² - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص438.

³ - المادة 2 من الأمر 66-133 السالف الذكر.

وقد تعذر هذا التكوين الميداني الذي يعتبر قفزة نوعية لا سابقة لها في التوظيف العمومية بصدور

عدة نصوص قانونية:

المرسوم 59-52¹.

المرسوم 85-59².

المرسوم 96-92³.

الأمر 06-03.

إلى غاية صدور المرسوم رقم 20-194⁴.

وفي هذا الإطار شرعت الدولة في إنشاء:

المدارس الوطنية للإدارة في

مراكز لتكوين الإداري على مستوى 31 ولاية 1966.

مراكز التكوين في معدات الشبه الطبي وميدان الجمارك والفلاحة والأشغال العمومية وغيرها.

حيث يعتبر المرسوم رقم 59-52 المؤرخ في 12/05/1969 بمثابة الإطار القانوني

للتكوين والاتفاق في المجال الإداري من حيث ضمان أعداد المرشحين للوظائف العمومية وتحسين

وضعيتهم وترقيتهم بعد الالتحاق بها وذلك في مختلف فروع قطاع الوظيفة العمومية بصدور

المرسوم 1985 غير انه لم يرقى على المستوى المطلوب نفس التي بالنسبة للمرسوم 85-59.

¹ - مرسوم رقم 59-52 مؤرخ في 12 ماي 1959، يتضمن التدابير المخصصة للتسيير والاتقان للموظفين والأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، جريدة رسمية عدد 43 المؤرخة في 20 ماي 1959.

² - مرسوم رقم 80-59 مؤرخ في 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية جريدة رسمية عدد 13 مؤرخة في 24 مارس 1985.

³ - مرسوم 96-92 مؤرخ في 3 مارس 1996 متعلق بالتكوين الموظفين لتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم جريدة رسمية عدد 16 مؤرخة في 6 مارس 1996. ملغى بموجب المرسوم 20-194.

⁴ - مرسوم رقم 20-194 مؤرخ في 25/07/2020 يتعلق بالتكوين الموظفين والأعوان العمومي وتحسين مستوى في المؤسسات جريدة رسمية عدد 43 مؤرخة في 28 جويلية 2020.

إلى غاية صدور المرسوم 96-92 حيث عمل على سياسة التكوين بالمسار المهني للموظف كما نظم المرسوم 92-26 أنواع التكوين.

وشروطه الجوانب المالية المتعلقة بالتكوين وكذا إعداد مخطط التكوين السنوي وإضافة إلى إعداد ميزانية خاصة بالتكوين.

عدل بموجب المرسوم 20-194 الذي يهد إلى تحديد المادة والقواعد العامة المتعلقة بالتكوين بالموظفين والأعوان العمومية وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية وهذا تطبيقاً لأحكام الأمر 06 - 103¹:

حيث تطرق للتكوين باعتباره:

- حق من حقوق الموظف بموجب المادة 38 منه.
 - حالة من حالا الانتداب بقوة القانون بموجب المادة 134 ف06 و ف8.
 - ضمانات لتحسين المستوى وتأهيل الموظف وترقيته بموجب المادة 104 منه.
 - طلبه لتطوير التسيير التقديري للموارد البشرية بموجب المادة 111.
- بالرجوع إلى المرسوم 20-194² نجد أن المشرع الجزائري نظم من خلاله النص على
- أنواع التكوين وتحسين المستوى وغايتهما في الفصل الثاني.
 - شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى في الفصل الثاني.
 - مدة دورات التكوين وتحسين المستوى في الفصل الرابع.
 - كفاءات تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى الفصل السادس.
 - دورات التكوين وتحسين المستوى الفصل السادس.

¹ - الأمر 06-03 السالف الذكر.

² - المرسوم 20-194 سالف الذكر.

أما بخصوص التكوين في الخارج فقد نظمه المشرع بموجب المرسوم الرئاسي رقم 14-196¹.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات.

تتميز مخططات التكوين بكونها وثيقة تدون فيها المؤسسات و الإدارات العمومية مختلف العمليات التكوينية مشفوعة بعرض الاسباب حيث تتضمن مبررات حول جدوى الدورات التكوينية من هذا المنطلق يمكن ان نبين اهمية و اهداف المخطط السنوي للتكوين كالاتي

أولاً: أهمية المخطط السنوي للتكوين.

- التحكم في المعطيات و الارقام المتعلقة بسياسة التكوين في المؤسسات و الإدارات العمومية ، و استعمالها في تحسين و تعديل برامج التكوين المستقبلية
- جعل مخططات التكوين أداة عمل و ليس غاية في حد ذاتها ، إذ من شأنها تنمية القدرة لدى مسيري الموارد البشرية على وضع أهداف واضحة لعمليات التكوين و التمكن من تقييمها
- إعطاء مكانة لتقنيات التسيير الحديثة في العمل الإداري الذي تهيمن عليه حالياً المقاربات القانونية (المطابقة القانونية للأعمال مع التنظيمات و القوانين) ، هذه المقاربات أضفت على النموذج الإداري طابعا بيروقراطيا.²

ثانياً: أهداف المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات.

- تكريس التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية في مجال تسيير الحياة المهنية للموظف فيما يتعلق بالتكوين قصد تنمية الافراد

¹ - مرسوم رئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 2017/07/06 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج جريدة رسمية عدد 42 الصادرة في 9 جويلية 2014.

² - عقون شارف، المرجع السابق، ص 141.

- تنظيم برامج دورات التكوين بما يتناسب مع الإحتياجات الحقيقية للأفراد
- تحليل إحتياجات المنظمة الخاصة بالتكوين قصد الوقوف على واقع التكوين في مختلف القطاعات
- بالإضافة إلى تحقيق أهداف التكوين المنصوص عليها في المرسوم رقم 20-194 المتعلق بتكوين الموظفين و الاعوان العموميين و تحسين مستواهم في المؤسسات و الإدارات العمومية
- يعتبر المخطط السنوي للتكوين آلية لتكريس سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية حيث يهدف التكوين إلى:
- يهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها.¹
- يهدف التكوين التحضيري للشغل للتصعب إلى تمكين المتربص والموظف من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو المنصب العالي المراد شغله.²
- يهدف التكوين أو دراسة التخصص من التمكين موظفين من الأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديد عن طريق تخصص معين لغرض استكمال وتحسين تكويناتهم الأولية.³
- يهدف التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية غلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير اختبار هذه المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.⁴

¹ - المادة 8 فقرة 2 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر .

² - المادة 9 فقرة 2 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر .

³ - المادة 11 من المرسوم 20-194 السالف الذكر .

⁴ - المادة 12 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر .

- بهدف تجديد المعارف والندوات وكل شكل آخر لتحسين مستوى وتجديد وتحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين مع متطلبات الجديدة المنصب.¹

الفرع الثالث: مراحل عملية المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات.

يتم تكرير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية لموارد البشرية من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية المتعددة السنوات لتكوين وتحسين المستوى.

إعمالاً لأحكام المادة 111 من الأمر 06-03 فيما يتعلق بالمخطط السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين ثم إصدار المرسوم رقم 20 194 الذي يعدل ويتم المرسوم رقم 1.

حيث تعدد كفاءات التفعيل المخطط السنوي لتكوين ومتعددة السنوات حيث ألزم الإدارات على إعداد مخطط السنوي لتكوين وتحسين المستوى يجب أن تتدرج دورات التكوين وتحسين المستوى ضمن إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية من خلال

- مخططات التسيير التقديري للموارد البشرية.

- المخططات القطاعية السنوية المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.

أولاً: إجراءات العملية التكوينية: سنتناول مراحل العملية التكوينية ثم الجهة المكلفة بإعداد مخطط التكوين وأخيراً شروط العملية التكوينية.

1-مراحل العملية التكوينية²:

تشمل العملية التكوينية ثلاث مراحل تتمثل في:

¹ - المادة 13 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر.

² - دولي لخضر، إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المديرية الولائية والجهوي للضرائب بشار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2006-2007. ص 70.

أ- مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية: يتم تخطيط وتنفيذ مجموعة من الأنشطة تعبر عن الاحتياجات الحقيقية التي تراعي المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ويتم تحليل هذه الاحتياجات وفق 3 مستويات (المنظمة، الوظيفة، الفرد).

ب- تحليل المناصب والوظائف: تتم هذه الخطوة من خلال مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها مع أخذ رأي المشرف في طريقة تأدية الموظف لعمله وبعد إجراء المقارنة مع الطريقة المناسبة يتخذ التدريب المطلوب للأداء وتحسين العمل.

ج- تحليل احتياجات الفرد: تركيز التحليل على الفرد وليس الوظيفة حيث تقوم الإدارة بدراسة قدرات الفرد الحالية والقدرات الجديدة التي يمكن تعلمها واستيعابها وتطبيقها من خلال أساليب متعددة.

2-مرحلة التكوين:

تتضمن هذه المرحلة بدورها مجموعة من الجوانب المترابطة:

أ- تنظيم البرنامج التكويني.

ب- إدارة البرنامج التكويني.

ج-وتقييم البرنامج التكويني.

- يقصد بتنظيم البرنامج التكويني تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية مع مراعاة بعض العوامل مثل الأهداف الخطط التغييرات التكوينية والعلمية طبيعي نشاط المؤسسة اختيار المدربين إعداد الميزانية تحديد الفئة المستهدفة.¹

- إدارة البرنامج التكويني.²

تتم إدارة البرنامج التكويني من خلال:

- تحديد أهداف البرنامج.

¹- بن فرحات مولاي، المرجع السابق، ص121.

²- المادة 7من المرسوم رقم 20- 194 السالف الذكر.

- تصميم المنهج التكويني.
- تحديد طرق ووسائل التكوين.
- تنفيذ برنامج التكوين.

ثانيا أنواع البرامج التكوينية:

1- برامج التكوين: تتضمن دورات التكوين.

- التكوين المتخصص.
- التكوين التحضيري لشغل المنصب.¹

يتمثل التكوين المتخصص في:

- يعد تكويننا متخصصا كل تكزين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، قصد التوظيف المباشر في رتبة أو الترقية إلى رتبة أعلى وكذا الإدماج في رتبة.²

يتمثل التكوين التحضيري:

- يعد تكويننا تحضيريا لشغل المناصب كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل الترسيم متربص أو تعيين في منصب عالي أو في منصب متخصص.

2- برامج تحسين مستوى:

- تتضمن برامج تحسين مستوى:
- التكوين أو دراسات التخصص.
- التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

¹ - المادة 08 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر.

² - المادة 09 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر.

- تجديد المعارف أو الندوات وكل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى.¹

ثالثا: الجهة المكلفة بتخطيط برامج التكوين.

هناك عدة أطراف متداخلة في إعداد مخطط التكوين يمكن حصرها كالاتي:²

أ المؤسسة والإدارة المعنية:

تضبط كل مؤسسة أو إدارة معنية بمخطط التكوين وتحسين المستوى يمكن أن يكتسي الطابع السنوي أو متعدد السنوات كما يقع على عاتق هذه المؤسسة أو الإدارة المعنية العديد من الالتزامات محددة قانونا.

ب- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية:

تقوم السلطات المكلفة بالوظيفة العمومية في نهاية كل سنة مالية بإجراء تقييم دقيق تنفيذا لمخططات التكوين وتحسين المستوى السنوي في المؤسسات والإدارات العمومية والمعنية.³

د- اللجنة الخاصة بدراسة مخططات التكوين ولجان الطعن:

يخضع مخطط التكوين وتحسين المستوى للدراسة والمسابقة من لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وتتشكل من:

- ممثل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية رئيسا.

- ممثل عن المؤسسة أو الإدارة العمومية المكلفة عضوا.

- ممثل عن وزارة المالية عضوا.

¹ - المادة 09 من المرسوم رقم 20-194، سالف الذكر.

² - عقون شارف، المرجع السابق، ص 139.

³ - المادة 25 فقرة 1 من المرسوم 20-194، السالف الذكر.

- يمكن للجنة المذكورة أعلاه أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى الفائدة في استشارته لتتويها في أشغالها.¹

كل مؤسسة أو إدارة عمومية مخطط التكوين وتحسين المستوى يمكن أن يكتسي طابعا سنويا أو متعدد السنوات كما يمكن أن يكتسي طابعا قطاعيا أو غير ممرکز أو لا ممرکز.²

مضمون مخطط التكوين

على العموم يلتزم على المخطط أن يتضمن ما يلي:

- يحدد مخطط التكوين وتحسين المستوى المذكور في المادة 21 على الخصوص:
- نوع دورات التكوين وتحسين المستوى.
- الرتب المعنية بدورات التكوين وتحسين المستوى.
- عدد المناصب المالية المخصصة للتكوين وعدد المقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى.
- عدد الموظفين أو الأعوان المعنيين بالتكوين أو تحسين المستوى.³

رابعا: إجراءات إعداد وتنفيذ المخطط السنوي للتكوين.

1- إعداد المخطط السنوي للتكوين:

يعتبر التكوين الأداة المفضلة لتحسين فعالية عملية الإدارة في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية.

يندرج ضمن المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات 8 جداول تشمل:

¹ - المادة 24 من المرسوم رقم 20-194 سالف الذكر.

² - المادة 21 من المرسوم رقم 20-194 سالف الذكر.

³ - المادة 23 من المرسوم رقم 20-194 سالف الذكر.

7 جداول مخصصة لتحديد ما يأتي:

- دورات المتخصص المتعلق بالتوظيف.
- عملية التكوين الأولي أثناء فترات التريص.
- دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.
- التكوين الأولي قصد التعيين المناصب العليا.
- التكوين في الخارج.
- دورات تحسين المستوى.
- دورات تحديد المعلومة.

جدول رقم 8 كحوصلة لكافة العمليات المبرمجة.

بخصوص المدة الخاصة بدورات التكوين يمكن أن تتخذ مخططات ذات الطابع السنوي او مخططات لسنوات عديدة (3 سنوات) حسب الحالة كما يكون في حدود احتياجات قطاعات في مجال التكوين وكذا الاعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية للمناصب المالية المتوفرة مثل ما هو وارد في دفتر الميزانية والجدول رقم 7 من المخطط السنوي للتسيير البشري.¹

الوزراء أو المسؤولين المؤسسات العمومية على مطابقة مخططات التكوين وتحسين المستوى التي تعدها إداراتهم المركزية ومصالحهم الغير ممركرة والمؤسسات العمومية الموضوعية تحت وصايتهم للأهداف المسطرة في مخطط تسيير الموارد البشرية لقطاعاتهم.²

تنفيذ المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات:

أ- المصادقة على المخطط السنوي للتسيير البشري.

¹ - عقون شارف، المرجع السابق، ص 140

² - المادة 22 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر.

يخضع مخطط التكوين وتحسين المستوى للدراسة والمصادقة من لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية حسب المادة 24 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر.

كما يمكن لهذه اللجنة الاستعانة بأي شخص مؤهل ترى الأشكال والإجراءات المنصوص عليها قانوناً إمكانية تعديل المخطط السنوي للتسيير البشري يمكن تعديل المخطط السنوي للتسيير البشري.

بنفس الأشكال والإجراءات المنصوص عليها قانوناً¹

تقسيم المخطط السنوي للتكوين السنوي والمتعدد السنوات:

تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في نهاية كل سنة مالية بإجراء تقييم دقيق عن تنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات المعنية.

وبهذا الصدد تقوم كل دائرة وزارية أو مؤسسة عمومية بإعداد تقرير انجاز العمليات المسجلة في مخططاتها للتموين وتحسين المستوى في 31 مارس بعنوان السنة المالية الموالية للسنة المعتمدة وترسله إلى السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.²

من شأن هذا التقييم الحد من العراقيل المحتمل مواجهتها عند تنفيذ العمليات المبرمجة واقتراح التدابير الفيلة بمعالجة حيث يقع على عاتق مسيري تسيير الموارد البشرية اتخاذ كافة التدابير الضرورية لهدف وضع المخطط السنوي للتكوين والمعتمد السنوات في إطار التنظيمي طبقاً للإجراءات والكيفيات المحددة قانوناً.

¹ - المادة 24 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر.

² - المادة 25 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر.

الفصل الثاني:

واقع التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية

الفصل الثاني:

واقع التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية.

يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية الأداة الأمثل في استخدام الموارد وتنميتها وصيانتها وتثمينها باعتبارها رأس مال فعال في تحقيق أهداف الإدارة العمومية.

إن التسيير التقديري للموارد البشرية يمكنه القيام بهذه المهمة على المدى المتوسط إلا أن الواقع العملي أثبت في كثير من الأحيان الوقوف أمام صعوبات وعراقيل تحد من تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية سواء تعلق الأمر بعملية التسيير التقديري للموارد البشرية أو تحديات تتعلق بآليات تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية ما دفع الإدارات والمؤسسات العمومية البحث عن بدائل وحلول.

سنتناول من خلال هذا الفصل واقع عملية التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية (مبحث أول)، ثم واقع تفعيل آليات التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية (مبحث ثاني).

المبحث الأول:

تحديات ورهانات تفعيل التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية

إن البحث عن بدائل وحلول لتفعيل آلية التسيير التقديري للموارد البشرية يتطلب تشخيص المعوقات والعراقيل للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنظيم المسار المهني للموظف سنتناول من خلال هذا المبحث تحديات التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية (مطلب أول) ثم رهانات التسيير التقديري للموارد البشرية (المطلب الثاني).

المطلب الأول:

تحديات التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية

تتعدد العراقيل والصعوبات المتعلقة بعملية التسيير التقديري للموارد البشرية سواء من ناحية الصعوبات ذات الطابع القانوني أو صعوبات تتعلق بالتخطيط أو التطبيق. سنتناول من خلال هذا المطلب العراقيل ذات الطابع القانوني (الفرع الأول)، وعراقيل تتعلق بتخطيط عملية التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية (الفرع الثاني)، عراقيل تتعلق بتطبيق عملية التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية (الفرع الثالث).

الفرع الأول: معوقات ذات طابع قانوني

إن طرق وتسيير الموارد البشرية غالبا ما تكون غير مطابقة للأحكام والاشكال الأحكام القانونية المعمول بها وما ينجر عليه عدة نتائج سلبية سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى الاختلالات المتعلقة بالصناعة القانونية(أولا)، ثم الاختلالات المتعلقة بتطبيق القانون (ثانيا)

أولاً: إختلالات متعلقة بالصناعة القانونية¹**أ- بالنسبة لتحديد الاحتياجات:**

-بالرجوع إلى نص المادة 02 من المرسوم رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 نصت على أن: ضبط مخططات التسيير من طرف الإدارة أو المؤسسة المعنية ومصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية يكون في حدود المناصب المالية المفتوحة حسب موافقة الوزارة الوصية قيد على فتح المناصب المالية فلا يمكن فتح لأي التوظيف سواء الداخلي أو الخارجي إلى بعد قبول الطلب.

-بالتالي يمكن القول أن المخطط لا يراعي الاحتياطات الحقيقية والفعلية للإدارة أو المؤسسة بل يتعلق الأمر بالمناصب التي يتم منحها من طرف الوزارة المالية بموجب قانون المالية للسنة المعنية.

- وبالتالي حصر تحكم المخطط في تلبية الاحتياطات مما ينقص من أهميته بل أبعد من ذلك بجعله غير ذب فائدة في بعض الحالات، خاصة إذا كان الفارق بين الاحتياطات المطلوبة والمناصب المفتوحة.

1- لسود فاروق ، علي عبد الله "التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية أزمة قانون أم أزمة تطبيقه، العدد 07 ديسمبر 2018 ، ص 149.

- بالإضافة إلى وضع قيود قانونية كثيرة¹ تنعكس على حرية المسير في التخطيط لسد احتياجاته بل يتوقف الأمر على إجراءات إدارية (موافقة الوزارة الوصية التأشير على المخطط من طرف مصالح الوظائف العمومية).

ب: إختلالات تتعلق بإدارة الكفاءات:

-بالرجوع إلى نص المادة 111 من الأمر 06-03 نجد أن المشرع الجزائري نص على: اعتبار التسيير التقديري للموارد البشرية إطار لتنظيم الحياة المهنية للموظف فيما يتعلق بمختلف العمليات التي تحويها (توظيف ترقية، تكوين التقسيم.....) و نظرا لأهمية المورد البشري من خلال التركيز على تنمية كفاءاته التي تعتبر من منظور الفكر الأدبي الحديث من أهم أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية وإذا قمنا بإسقاط متطلبات تنمية الكفاءة على العمليات الواردة ضمن المخطط السنوي للتسيير البشري : نسجل قصور واضح في طريقة عمل هذه الآليات بالنظر لما يجب عليه أن يكون.

- مثال ذلك نجد أن عملية الترقية المدرجة في المخطط السنوي للتسيير البشري نظمها المشرع بموجب الأمر 06-03²:

الترقية الاختيارية، الترقية على أساس التسجيل في قوائم التأهيل بالنسبة للرتبة أما بالنسبة للدرجات فهي تتعلق بالأقدمية فقط، لكن المتتبع لمنهج إدارة الكفاءات يلاحظ أن الترقية لا تتم إلا بناء على الكفاءة المستحقة في الرتبة أو الوظيفة الأعلى، فالاعتماد على مجرد الأقدمية لترقية الموظف إلى رتبة أعلى لا يتماشى ومبدأ الكفاءة والمنصب لمن يستحقه بل أن الترقية في ظل إدارة الكفاءات على مدى توفر الموظف للمهارات والمعارف ومدى أحقيته هذا ما لا نلمسه في المخطط السنوي للتسيير البشري.

1- التعلية رقم 240 ، السالفة الذكر.

2- لسود فاروق ، علي عبد الله ، المرجع السابق ، ص 151.

ج- إختلالات تتعلق بالتكوين:

- للتكوين دور هام وفعال يكمن في ترقية أداء الموظف العمومي وتحسين مستواه و تجديد معلوماته ، كما يساعد في تطوير المهارات والكفاءات وتحسين سلوك الموظفين و تعزيز انتماءاتهم للإدارة المستخدمة ما يساهم في تطويرها فعملية التكوين مهمة ومنتجة.

- لتحقيق ذلك تعتمد عملية التكوين على قواعد دقيقة تساعد الإدارات والمؤسسات العمومية على إدارة الكفاءات الموجودة و تطويرها على أساس الأهداف المستقبلية والميزانيات المرصودة وذلك عن طريق التحكم الجيد في مخططات تسيير موظفيها و المخططات التوقعية للتكوين و ترقية الأداء شرط تحقيق التطابق بين كلا المخططين.¹ التحديد الدقيق لاحتياجات الموظفين كفيل بربح الجهد و المال والوقت إذ كلما كان التشخيص صحيح كلما كانت عملية برمجة التكوين ذات فائدة ومستمرة وهو ما نلمسه في مخطط تسيير الموارد البشرية ، حيث يكتفي في جدول رقم 07 على تسجيل الخطة التقديرية لتنظيم فترات التكوين للعام القادم و يقوم بحصد و مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين في الجدول²

و من جهة أخرى نجد ان المشرع الجزائري من خلال نصه على التكوين ألحقه بالترقية³ ، و من جهة أخرى نص على إعتبره حق للموظف دون النص على إلزاميته بالرغم من أهميته.⁴

ثانيا :إختلالات تتعلق بعدم تطبيق القانون:

-إضافة إلى الإختلالات التي تتعلق بغياب النصوص القانونية و التنظيمية لتكريس التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية فإن هناك عدة إختلالات تتعلق بتطبيق

¹- سعيد مقدم المرجع السابق، ص342..

²- لسود فاروق ، علي عبد الله ، المرجع السابق ، ص 152.

³- المادة 104 من الأمر 03-06.

⁴المادة 38 من الأمر 03-06.

النصوص الواردة ، وهذا أثبتته الممارسة الميدانية و التطبيقية و هو ما أضر بالعمليات المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية و أعطى نتائج عكسية لما كان يصبو إليه المشرع. - فيما يتعلق بآليات تكريس التسيير التقديري.

أ- بالنسبة للمخطط السنوي للتسيير البشري:

نظم المشرع الجزائري ضوابط إعداد¹ و المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية² لتحقيق جملة من أهداف الإدارة في التسيير من بينها الوقوف على الوضعية الحقيقية لمواردها البشرية على الأقل من حيث التعداد إلا أن الواقع الميداني أثبت أن غرق الإدارة في الشكلية فبدل اعتبار المخطط السنوي للتسيير البشري لوحة قيادة أصبح مجرد عمل روتيني و خروجه عن الغايات التي أنشئ لأجله.

ب- بالنسبة للمخطط السنوي للتكوين:

بالرغم من إلزامية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و على مستوى كل مؤسسة أو إدارة عمومية وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية التي تحكمها من أجل تسجيل مختلف عمليات التكوين باعتباره التطبيق العملي للتسيير التقديري للموارد البشرية غير أنه بات مجرد إجراء شكلي لاستكمال عمليات الإجراءات الإدارية لا غير.

ج- المركزية الشديدة في التسيير :

وهي نتيجة حتمية لتطبيق مبدئي الرقابة الوصائية و الشرعية، فالحرص على تطبيق القانون من طرف الإدارة أثناء مزاوله نشاطها يتطلب الرقابة المستمرة³، مما أدى إلى مركزية اتخاذ

1- المادة 2 من المرسوم رقم 95-126 ، السالف الذكر.

2- 21 من المرسوم رقم 20-194 ، السالف الذكر.

3- سعيد مقدم، مرجع سابق، ص100.

القرارات و التسيير داخل المؤسسات و الإدارات العمومية ، واستثنائية التفويض من جهة ، إضافة إلى المركزية الشديدة من قبل الإدارات العليا التي تمارس الرقابة الوصائية على أعمال المرافق التابعة لها (القبلية و البعدية) خاصة في المجال المالي (حين إعداد مشروع الميزانية و حين تنفيذها) ، وفي مجال التوظيف والترقية، وكذلك في مجال تحضير الدورات التكوينية ، وهذا ما يتطلب إجراءات معقدة و مطولة في تنفيذ أعمالها مما يؤدي في اغلب الاحيان إلى تضييع الوقت والجهد، عكس المؤسسات الخاصة التي يكون فيها التفويض والمشاركة هما القاعدة، والمركزية هي الإستثناء

الفرع الثاني: صعوبات ذات طابع تسييري

إن قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر على غرار باقي القطاعات أدرك أهمية هذا الأسلوب من التسيير غير أن عملية التبنى للتسيير التقديري للموارد البشرية شابه العديد من النقائص والاختلالات من ناحية التسيير.

أولاً: صعوبات تتعلق بالتسيير التنبؤي للكفاءات

عدم وجود نموذج موحد لمنهج الكفاءات و كذلك لتسيير الكفاءات فكل مؤسسة لها تطبيق خاص بها تبعاً لأوضاعها و إمكانياتها و الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال اعتماد هذا الأسلوب في التسيير¹

نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعاً لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل و الاندماج فيها .

- عدم تقييم الأفراد على أساس العوامل المفتاحية الأساسيين لتحقيق أهداف الإدارة.

- الفهم السيئ لنموذج الكفاءة و التقصير في استخدام الوسائل الملائمة كلياً له و بشكل خاص فيما يتعلق بتقييم الأداء و التكوين .

- عجز المؤسسة على تشاطر و نشر المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية و هذا يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي و الداخلي مما يصعب من تحديد الدقيق للكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها الإدارة لتحقيق أهدافها.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 1989، ص 419.

ثانيا: صعوبات تتعلق بتصميم الوظائف

تصميم الوظائف هو تسلسل منطقي لتحليل الوظيفة وبعبارة أخرى يتضمن تصميم الوظيفة تحليل محتويات الوظيفة أو طرق العمل المستخدمة في أدائها وكيفية ارتباط الوظيفة بالوظائف الأخرى وكذا المهارات والمعرفة المطلوبة للشغل الوظيفة وأداء المهام المنوطة به يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على تصميم الوظائف كآتي:

1- عوامل تنظيمية: تتدرج ضمن العوامل التنظيمية بدورها جملة من المميزات

القدرة على السيطرة على العمل، تنفيذ الخطة.

التوفيق بين الوظيفة والكفاءة، كيفية ممارسة العمل.

تدفق العمل حيث أن دمج العناصر الوظيفية بغير قدرة الموظف قد يؤدي إلى عدم التوافق بين الوظيفة والقائم بها.

ب-عوامل بيئية: تتمثل في التوقعات الاجتماعية والثقافية:

نظرا للتطورات الحاصلة خاصة فيما يتعلق بزيادة الوعي والمعرفة ما رفع من توقعات الأفراد ورغبتهم في زيادة مميزات العمل مثل فترات الراحة والإجازات ساعات العمل المعتقدات الدينية، كما أن تجاهل هذه التوقعات الاجتماعية قد يؤدي إلى عدم الرضا وارتفاع دوران العمل عوامل سلوكية يخضع سلوك الفرد في العمل لتأثير عوامل معينة مثل الحكم الذاتي، رصد ردود الفعل استخدام القدرات....

حيث أنه تفيد الدراسات بأن الوظائف التي تعطي الحرية للعمال تزيد الشعور بالمسؤولية وبالتالي الأداء الجيد.¹

¹ -TTPS://traingleimononationTR.com

ثالثا: صعوبات تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية

يشكل نقص الدعم من الإدارة العليا معوق كبير وقد أدى في الماضي إلى الحد من تطوير أداء مهامها إزاء المنشئة فمصلحة الموارد البشرية وكذلك يمكنها تجاوز الصعوبات والبرهنة للإدارة العليا أن تبني وتسير الموارد البشرية يمكن أن يكون لهما بالغ الأثر الإيجابي على العديد من العوامل.¹

هناك معوق آخر راجع لصعوبة دمج كل النشاطات اللازمة لأداء عملية التسيير التنبؤ، تصميم نظام لتسيير الموارد البشرية قادرا على الدمج والتنسيق بين وظائف إدارة الموارد البشرية حسب مخطط التسيير يمثل هدف جد هام بالنسبة للمختصين في الميدان.²

كما يمكن القول أن سلامة تخطيط الموارد البشرية يتوقف على: سلامة وصحة المعلومات والبيانات المتوفرة عن الماضي والمستقبل وكذلك على خبرة القائمين على عملية التخطيط حيث تعتبر البيانات والمعلومات أساس عملية التخطيط بحيث لا يمكن الوصول إلى تنبؤات صحيحة إلى في وجود المعلومات بالكم والنوعية اللازمة وفي الوقت المناسب إضافة إلى وجود المعلومات بالكم والنوعية اللازمة في الوقت المناسب إضافة إلى وجود مخططين ذو خبرة عالية تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه.

مستوى الدقة في حصر وتحديد أنواع التخصصات والمهارات المطلوبة كما وكيفا إضافة إلى وجود تغذية عكسية مستمرة عن طري فالمقارنة بين الأعداد الفعلية والأخرى المقدره أثناء عملية التخطيط. حيث تمكن التغذية العكسية التي تم اكتشاف الأخطاء التي تم ارتكابها وتصحيحها وتجنبها مستقبلا.

¹ –semon solin, ronals shelving, op. cit, p120.

² – Ibid, p21.

الفرع الثالث: معوقات تطبيق التسيير التقديري للموارد البشرية.

تتعدد المتغيرات المؤثرة على عملية تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية مما يؤثر سلبا على قرارات المتعلقة بتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية من الناحية الكمية أو النوعية.

اولا : معوقات ذات طابع تنظيمي هيكلية

إن أهم معوقات التي تحول دون تطبيق تسيير التقديري تتمثل في الآتي:¹

عدم التعريف والصياغة الواضحة لاستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ،

عدم توفر الوسائل المساعدة لتطبيق التسيير التقديري مثل الجداول المتعلقة بالمعلومات حول الوظائف او الموظفين

عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية.

عدم وجود تكامل بين مسعى التسيير التوقعي وإجراءات تعديله .

عدم وجود تقييم واضح بين الكفاءات الفردية والجماعية.

عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل والتقدير .

وجود النقابات واعتراضاتها على بعض السياسات والمسارات.

¹ - كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط01، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1976، ص 95.

إن ظاهرة العجز أو الفائض تعتبر أكبر مشكلة تواجه المؤسسات خاصة تلك التي تعمل في بيئة سريعة التغيير مع بطئ أداء إدارة الموارد البشرية قد تزيد من حدة هذه المشكلات عندما تصاغ القرارات الخاصة بموارد بشرية بعد حدوث المشكلة وبالتالي فإنه في هذه الحالة لا تخدم البرامج المعتمدة لتحقيق لتحديد أهداف المؤسسة:¹

عدم تناسب الأفراد الذي تم اختيارهم مع الاحتياجات من حيث العدد والنوع.

وجود اضطرابات في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة للتغيرات الموارد المفاجئة.

ثانيا : معوقات ذات طابع بشري

مسؤولية الفاعلين:

- عدم التعريف والصياغة الواضحة لاستراتيجية الإدارة على المدى المتوسط.
- عدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة.
- عدم القدرة على التنبؤ.
- عدم توفر الأدوات المساعدة على تطبيق التسيير التقديري.
- عدم اقتناع الأفراد بأهمية التسيير التقديري للموارد البشرية.
- تبعية في التسيير للسلطة المركزية.
- عدم كفاءة المسيرين ما يترجم على شكل قرارات في غير محلها.

¹ - كامل برير، المرجع السابق، 2008، ص 95.

المطلب الثاني

رهانات التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية.

في مسعى المؤسسات والإدارة العمومية للتعريف والصياغة الواضحة لاستراتيجيات المؤسسة من خلال امتلاك رؤية مستقبلية واضحة والقدرة على التنبؤ ما يتطلب توفير جملة من الأدوات للتطبيق الأمثل لسياسة التسيير التقديري للموارد البشرية.

سنتناول من خلال هذا المطلب دور القانون الأساسي كمكسب في تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية (فرع أول) ثم دور التكنولوجيا في تحديث برامج التسيير التقديري وبالتالي الوقوف على معلومات دقيقة وواضحة تسهم في عملية تحليل المتاح من الموارد (فرع ثاني) ثم تسيير المرونة كبديل للتسيير التقديري للموارد البشرية يهدف للاستثمار الأمثل للعنصر البشري (فرع ثالث)

الفرع الأول: دور القانون الأساسي في تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية.

يمكن اعتبار القانون الأساسي مكسب لتطبيق التسيير التقديري للموارد البشرية في النقاط الآتية:¹

-القانون الأساسي يساهم في تقنين استراتيجية إدارة الموارد البشرية القانون الأساسي يوفر آليات لتحليل وتقييم الوظائف.

-القانون الأساسي يوفر آلية لتقييم الكفاءات.

-القانون الأساسي توفر الآلية لمشاركة واسعة للموظفين-القانون الأساسي يكرس مبدأ المرونة ويترك هوامش تصرف للإدارة.

¹ - بن فرحات مولاي، المرجع السابق، ص 177 - 190.

الفرع الثاني: دور التكنولوجيا في تفعيل آلية التسيير التقديري للموارد البشرية.

تلعب نظم معلومات الموارد البشرية دورا كبيرا في تكريس تحسين أداء الأفراد.

أولا : تعريف نظم معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام المعلومات من ثلاث عناصر أساسية:

1- مدخلات: والتي تتمثل في العناصر المتغيرة التي تعتمد عليها نظم المعلومات وتمثل العناصر

البشرية والمادية والمالية.¹

2- العمليات: وتتكون من الوظائف الرئيسية التي يعمل بها النظام وتهدف على تحويل المدخلات

إلى مخرجات.

3- المخرجات: وهي النتائج التي يتم التواصل إليها من معالجة المعلومات المتعلقة للموارد

البشرية يهدف للقيام بتخطيطات جيدة وبالتالي اتخاذ قرارات جيدة.

هو مجموعة من إجراءات يقوم بها الفرد عن طريق استخدام المعدات الالكترونية المتقدمة

للحصول على البيانات اللازمة وتحويل تلك البيانات إلى معلومات دقيقة يتم إيصالها فيما بعد

لجهات الاختصاص في إنجاز الوظائف الإدارية

كما يمكن أن يوفر لنا بيانات دقيقة حول عدة أسئلة تمس الموارد البشرية، كذلك فإن الهدف

الأساسي لهذا النظام هو مساعدة إدارة الموارد البشرية لبلوغ أهداف المؤسسة القصيرة وطويلة

الأجل.²

¹- لسود فاروق، علي عبد الله، المرجع السابق، ص154.

²- الفايد عبد الله، المرجع السابق، ص75.

فوائد استعمال نظام المعلومات:¹

- تخزين ومعالجة وسرعة الحصول على كميات هائلة من المعلومات.
- القدرة على ربط عدة مواضيع من المعلومات مع بعضها.
- توفير درجة عالية من الدقة لا يمكن توفيرها بالطرق اليدوية.
- إلغاء السجلات المكررة-تحسين الأداء في الإدارة وقراراتها ونتائجها بناءا على ما يتوفر من المعطيات الصحيحة من البيانات والمعلومات أولا بأول وخاصة فيما يتعلق بالاختيار والتعيين وتدريب العاملين وتقييم الأداء.
- تسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل الموارد البشرية وبينها وبين الإدارات الأخرى.
- مساعدة الإدارة في إعداد التقارير اللازمة للجهات المختصة سواء إلى الإدارات الداخلة أو الجهات الحكومية في الوقت المناسب.
- إظهار التغيرات التي يمكن أن تحدث للموارد البشرية داخل المؤسسة مما يساعد الإدارة على مواجهة تلك التغيرات بكفاءة.

الفرع الثالث: تسيير المرونة بديل عن التسيير التقديري للموارد البشرية

يختلف تسيير المرونة عن التسيير التقديري من حيث الهدف فهذا الأخير غايته تتمثل في تجنب أقصى درجات التعديل في الوضعيات الطارئة فإن الأول يهدف إلى تسهيل أقصى درجات التعديل السريعة وفي وضعيات غير متنبأة وعادة ما نحدد المرونة بمعارضتها للجمود وعدم التكيف.

تسيير المرونة يمس مختلف ممارسات مختلف الموارد البشرية (التوظيف، التكوين...)

أشكال المرونة:

المرونة كمية خارجية: تتمثل في تغير حجم اليد العاملة حسب الاحتياجات وذلك باللجوء إلى سوق العمل.

¹ - محمد فالح صالح، المرجع السابق، ص210. نقلا عن : الفايذة غبد الله، المرجع السابق، ص81.

المرونة الكمية الداخلية: يقصد بها التعديل والتنظيم ساعات العمل في المؤسسة.

- إسناد بعض الأنشطة الثانوية لمؤسسات أخرى وإبرام عقود مؤقتة مع العمال.

المرونة الكيفية: (الوظيفية): تتمثل في تحويل الأفراد عبر مختلف الوظائف وهذا حسب الاحتياجات وتعدد مهارات الأفراد مما يتطلب الاهتمام أكثر بالتكوين وخلق المرونة في تنظيم العمل.

- شروط اللجوء إلى مختلف أشكال المرونة:

- عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة: تتمثل في أنماط التسيير، طبيعة الأفراد، التكنولوجيا المستخدمة، حضور أو غياب قوة تا لنقابة.

المبحث الثاني :

تحديات تفعيل آليات التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة

العمومية

تتوقف فعالية التسيير التقديري للموارد البشري على دقة وشمولية احصائيات الموارد البشري ومدى تكريس آليات التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال مطابقتها للأحكام والاشكال القانونية المعمول بها والتي تواجه العديد من الاشكالات من حيث التطبيق سنتناول من خلال هذا المبحث واقع عملية المخطط السنوي للتسيير البشري كآلية لتكريس التسيير التقديري للموارد البشرية (مطلب أول)، ثم واقع عملية المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات كآلية لتكريس التسيير التقديري للموارد البشرية(مطلب ثاني).

المطلب الأول :

واقع تفعيل آلية المخطط السنوي للتسيير البشري

من خلال عملية اسقاط احتياجات المؤسسة أو الإدارة العمومية من الموارد البشرية على مخطط التسيير يعرض حالات عدم التوازن ويرجع ذلك لعدة عوامل ومتغيرات مؤثرة مما يحول دون قدرة المسير للتسيير الأمثل للمسار الوظيفي للأفراد سنتناول من خلال هذا المبحث تقييم المخطط السنوي للتسيير البشري (فرع أول)، ثم عراقيل تفعيل عملية المخطط السنوي للتسيير البشري (فرع ثاني)، ثم رهانات تفعيل آلية المخطط السنوي للتسيير البشري (فرع ثالث).

الفرع الأول: تقييم المخطط السنوي للتسيير البشري

سنحاول تحليل مختلف الجداول للمخطط السنوي للتسيير البشري المتضمنة مختلف العمليات المتعلقة بالمسار الوظيفي للأفراد للوصول إلى تقييم المخطط السنوي للتسيير البشري من خلال تحديد إيجابيات المخطط السنوي للتسيير البشري (أولا)، ثم سلبيات المخطط السنوي للتسيير البشري (ثانيا).

أولا : إيجابيات المخطط السنوي للتسيير البشري

- آلية لتكريس التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية.
- لوحة قيادة في تسيير الحياة المهنية للموظفين و مرجع لكل الإجراءات المتعلقة لهذه الأخيرة من توظيف ترقية تكوين إحالة على التقاعد.
- ضبط عمليات التسيير التوقعية للقرارات الوظيفية المقرر انجازها خلال السنة المالية.

- الانتقال من نظام الرهانة السابقة إلى نظام التوقعي للموارد البشرية¹
- ربح الوقت في عملية التسيير.
- إطار لتحسين الأداء الأمثل للإدارات العمومية لاسيما عن طريق إيدار تقنيات جديدة لتسيير الموارد البشرية بنجاعة و فعالية .
- يتضمن رؤية إستشرافية تنبؤية للعمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظف.
- القضاء على البيروقراطية و الممارسات التي من شأنها أن تعرقل السير الحسن لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة و التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
- يساهم في الاستعمال العقلاني و الأمثل للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية.
- يساهم في تطوير و ترقية التكوين حيث نجد أن الجدول رقم 07 من المخطط السنوي للتسيير البشري تندرج قسمته كل العمليات المتعلقة بالتكوين.
- يساهم في تكريس الشفافية على تسيير الموارد البشرية .
- تخصيص العنصر البشري باعتباره رأس مال حقيقي يمكن استثماره في تحسين أداء المؤسسة أو الإدارة العمومية و التي تعتمد في فاعليتها أساسا على العنصر البشري.
- إقرار مبدأ المساواة في تقلد المناصب و هو مبدأ دستوري² حيث يتحتم على المسيرين التقيد الصارم بالقوانين و التنظيم الساري المفعول خاصة في إجراءات التوظيف .

¹- دارة فتحة ، اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل اجازة المدرسة الوطنية للادارة، فرع تسيير الجماعات المحلية، الجزائر، 2014، ص25.

²- المادة 67 من المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يتعلق باصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء أو لنوفمبر ج ر عدد 82 مؤرخة في 30 ديسمبر 2020.

- أداة قانونية فعالة حيث تمارس مصالح الوظيفة العمومية ضمن الصلاحيات المنوطة بها الرقابة البعدية على تنفيذ المخطط و مدى شرعية القرارات الفردية المحررة من طرف المؤسسات و الإدارات العمومية و مدى تنفيذها.

ثانيا: سلبيات المخطط السنوي للتسيير البشري

-التقيد الآجال المحددة لإنجاز المخطط السنوي للتسيير البشري للموارد البشرية حيث لا يمكن أن يحدث أي تعديل إلا بعد الفصل الثالث من السنة المالية إلا برخصة استثنائية من المديرية العامة للوظيفة العمومية¹ ، كما أن إيداع مشاريع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ينبغي أن يتم بمجرد تسليم مدونة الميزانية للسنة المالية المعينة و على أقصى تقدير خلال شهر من تاريخ تبليغها².

- إضافة إلى أن فكرة السنوية لا تسمح بالتنبؤ الأخطار التي يمكن أن تمس تسيير الموارد البشرية على المدى المتوسط و البعيد.

- أداة قانونية أكثر منها توقعية حيث نجد أن المخطط السنوي للتسيير البشري يقيد من حرية المصالح في الإدارة المعينة في وضع تنبؤاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية نظرا لتحديد المناصب المفتوحة من طرف مديرية الإدارة المحلية و على المصالح المختصة.....المعينة أن تعد الشرط الأول من المخطط السنوي وفق طريقة آلية محضة تحدها القوانين المعمول بها ، مما يضع مصالح الإدارة المعينة أمام بديل واحد في وضع تنبؤاتها ، تنبؤات تتعلق بالآجال فقد.

-يعتبر الشرط الثاني من المخطط رزنامة تلخيصية فقط تنفيذا للشرط الأول مما يؤكد أن البلدية لا تقوم بعملية تسيير تنبؤي حقيقي للموارد البشرية.

1- منشور رقم 05 السالف الذكر

2- تعليمة رقم 1278 المؤرخة في ديسمبر 1995 المتعلقة بكيفيات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية.

- الانعكاسات السلبية على أداء المورد البشري باعتبار أن المسير لا يتمتع بالحرية الأزمنة في وضع التنبؤات المستقبلية المتعلقة بالتوظيف و الترقية و التكوين بحيث نجد
- فعندما يتعلق بالجدول رقم 07 المتعلق بعمليات التكوين خلال السنة ففي غالب الأحيان لا يعمل أي شيء يتعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومة¹.
- أما في ما يخص الجدول رقم 08 المتعلق بحركية المستخدمين فإن هذا الجدول لا يبين و لا يشرح أسباب دخول و خروج الموظفين من و إلى الإدارة و بالتالي ما هو إلا عملية تلخيصية لدورات الموظفين².

الفرع الثاني : عراقيل تفعيل المخطط السنوي للتسيير البشري

-أولاً: عراقيل ذات طابع قانوني:

- أن الغرض من إلزامية إعداد المخطط السنوي للتسيير البشري هو تمكين المؤسسات و الإدارات العمومية من معرفة الوضعية الحقيقية لمواردها البشرية على الأقل من حيث التعداد حيث أن المخطط السنوي للتسيير البشري من خلال الجداول المشكلة له يرسم على الأقل الوضعية الحقيقية للموارد البشرية و يعطي صورة للمسير حول وضعية موارده البشرية. وفق التعليمات رقم 240 السالفة الذكر.

- إلا أن الواقع الميداني أثبت عجزه و جموده بل أصبح مجرد إجراء روتيني يجب إعداده كل سنة وفق ما تقتضيه القوانين و ليس استغلاله كالوجه قيادة كما أراد له المشرع (2) فالمخطط أفرع من محتواه و هدفه الذي أنشأ من أجله و أصبح مجرد خانات تملأ كل سنة و يتم إرسالها إلى مديرية الوظيفة العمومية من أجل التأثير عليها و مطابقة الإجراءات الشكلية المفروضة قانوناً

1- دوار فتحة ، المرجع السابق ، ص 22.

2- ذبيح عادل ، تقييم الموظف العمومي مذكرة ماجستير تخصص دولة ومؤسسات عمومية ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر ، 2011 ، ص 180.

من خلال انحراف أغلب المؤسسات و الإدارات عن تحقيق الغاية من التخطيط و الغرق في الشكلية.

- نظرا لتعدد إجراءاته و ضوابطه القانونية إضافة إلى صرامة الجزاءات المفروضة .

-في هذا الإطار ينبغي على المسيرين أن يحرصوا على إحترام شروط التنظيمية و القانونية المتعلقة بالتوظيف¹.

- حيث يمكن أن تتجر عنه متابعة جزائية عندما يشكل ذلك مخالفة منصوص عليها في قانون العقوبات أو إلى متابعات جزائية تأديبية منصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول به² إضافة إلى كثرة التنظيمات المتعلقة بالمخطط السنوي للتسيير البشري سواء من حيث إجراءات إعداده أو تنفيذه .

- كما أنه بالرغم من أهمية المخطط السنوي للتسيير البشري يعاب عليه إقتصار النص عليه في مادة واحدة من قانون الوظيفة الأساسي في إطار تسيير الحياة المهنية للموظف و تعود شهادة ميلاده للمرسوم التنفيذي 95-126 الذي صدر منذ 1995 و لم يتم تعديله رغم التطورات الحاصلة.

ثانيا: عراقيل ذات طابع تسييري

- بدخول المرسوم التنفيذي رقم 95-126 حيز التنفيذ ابتداء من 1 جويلية 1995 عرفت عملية تسيير الموارد البشرية داخل الإدارات العمومية قفزة نوعية و إصلاحات عميقة حيث تم التخلي عن طريقة التسيير التقديري للموارد البشرية و المتعلقة بالتأشيرة المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية و تم تعويضها بالمراقبة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية

¹ - التعليم رقم 240 السالفة الذكر .

² - سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 341.

للموظفين مع الأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول¹ و بالتالي يعتبر المخطط السنوي للتسيير البشري بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا.

- ورغم ذلك نجد العديد من المعوقات التسييرية نظرا :

- عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح ، حيث يعتبرونه عملا روتيني و إداري.

- عدم تطابق بين المخطط السنوي للتسيير البشري و العمليات الواردة ضمنه مثل التكوين الناتج عن خلل في عدد المناصب المالية المتاحة.

- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة .

- عدم المرونة فقد يكون من الصعب على الخطة مواكبة التعديلات التي ستحدث داخل بيئة العمل أو خارجها فقد يكون من الصعب

استبعاد التغيرات الخارجية التي تؤثر على الأفراد من أمور سياسية و اقتصادية و تكنولوجيةمثلا جائحة كورونا و تأثيرها الكبير على العديد من المجالات.

- عامل الوقت ، حصر المخطط السنوي البشري في مدة سنة واحدة فقط.

- عدم الإلتزام بالمخطط السنوي نتيجة جهل أو إهمال بعض المسؤولين أو مقاومة التكيف مع المتغيرات .

- تقيد مصالح الوظيفة العمومية بسلطات محددة قانونا ممارسة مهام المراقبة اللاحقة كعملية عادية تتم ممارستها في شكل تقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية المعد من قبل مصالح الوظيفة العمومية و المسيرين (الجداول من 10-13)².

¹ - المادة 06 ، و 06 مكرر 01 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126 السالف الذكر.

² - سعيد مقدم ، المرجع السابق ، ص 342.

الفرع الثالث: رهانات تفعيل آلية المخطط السنوي للتسيير البشري.

إن انجاح عملية المخطط السنوي للتسيير البشري تتطلب جملة من الضوابط سواء فيما يتعلق بمرحلة الاعداد أو المصادقة أو التنفيذ.

أولاً: فيما يتعلق بآجال إيداع و دراسة المشاريع و المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية

- التقيد بالآجال القانونية : في كثير من الأحيان تواجه الإدارة حالات استثنائية او تقاعس من طرف المسيرين يحول دون قدرتها على التقيد بالآجال القانونية ما جعل المشرع يمدد في آجال إيداع المخطط السنوي للتسيير البشري في حدود الأحكام القانونية المعمول بها مع تبرير أسباب ذلك¹.

- التزام وزارة المالية بتسليم مدونات ميزانية التسيير في آجال معقولة : قد يرجع السبب إلى تأخر إيداع المخطط السنوي للتسيير البشري إلى تأخر استلام مدونات ميزانيات التسيير من طرف المصالح المكلفة لدى الإدارة المعنية بضبط المخطط السنوي للتسيير البشري في حدود المناصب المفتوحة التي تحددها وزارة المالية².

ثانياً : فيما يتعلق بدراسة المخططات السنوية للتسيير البشري و تعديلها

- السهر على تسليم و تبليغ كافة القرارات و المقررات المتعلقة³ بتنظيم المسار المهني للموظفين و الأعوان العموميين في أجل شهر.

¹ - المنشور رقم 05 ، السالف الذكر .

² - التعليم رقم 240 ، السالف الذكر .

³ - المرسوم رقم 95-126 ، السالف الذكر .

- رفع التخفيضات القانونية المبداءة من طرف المصالح المركزية و المحلية ، حسب الحالة بعنوان السنة المنصرمة و التدقيق في عمليات التسيير ، و تسوية الوضعيات الإدارية ثم الفصل فيها من طرفي المصالح المختصة.
- تحيين البطاقة الوطنية للموظفين و الأعوان المتقاعدين عن طريق المتابعة المستمرة لتطور وضعيتهم الإدارية¹.
- تحيين حصيلة الشغل السنوية².
- تسوية وضعية الأعوان المتقاعدين حسب النصوص و الأحكام القانونية المعمول بها و الأعوان المحالين على التقاعد.

¹ - منشور رقم 04 مؤرخ في 22 فيفري 2011..

² - منشور رقم 08 مؤرخ في 08 فيفري 2009..

المطلب الثاني

واقع المخطط السنوي للتكوين و المتعدد السنوات

بالوقوف على الواقع العملي لتطبيق المخطط السنوي للتسيير البشري نلاحظ وجود عدة اختلالات ما يتطلب ضوابط للسير الحسن لهذه العملية باعتبارها أداة تسهم في عصنة الادارة العمومية سنتناول من خلال هذا المطلب تقييم المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات (فرع أول)، ثم عراقيل تطبيق المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات (فرع ثاني)، وأخيرا رهانات تفعيل المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات (فرع ثالث).

الفرع الأول: تقييم المخطط السنوي للتكوين و المتعدد السنوات

للقوف على واقع تجسيد المخطط السنوي للتكوين و المتعدد السنوات سنقوم بقراءة محتوى المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات وبالتالي استخلاص ايجابياته وسلبياته.

اولا : إيجابيات المخطط السنوي للتكوين و المتعدد السنوات.

- إضفاء طابع التنظيم على عملية التكوين باعتباره عملية مخطط لها تتدرج ضمن سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية.

- يعد بمثابة التطبيق العملي لسياسة التسيير التقديري للموارد البشرية في إطار تسيير الحياة المهنية للموظف¹.

- أداة لممارسة الرقابة على مدى تنفيذ العمليات المسجلة في مجال التكوين و شرعية القرارات المتعلقة به.

1- المادة 111 من الأمر رقم 06-03 ، السالف الذكر.

- ضمان التشاور المسبق في إطار عقابه و ضبط تعداد الإدارات العمومية بما يطابق الاحتياجات الحقيقية لهذه الأخيرة نظرا:
- لارتباط إعداد و تحديد ميزانية التكوين بأي مؤسسة أو إدارة عمومية بمدى قدرة هذه الأخيرة على تدعيم مشاريعها التكوينية خلال مناقشات الميزانية¹.
- لوحة قيادة تعزز من متابعة عملية التكوين حيث :
- تحديد العمل الجديد من المهارات و المعارف و السلوكيات التي تتطلبها البيئة المتوقعة و المنوي تبناها من قبل الإدارة².
- جعل الموارد البشرية في حالة أقلمة و تكييف مستمر مع المتغيرات البئية التي تستجد على ساحة و ميادين العمل من خلال تحديد و من ثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية كوسيلة لمواجهة المتغيرات البئية التي تواجه نشاط الإدارة³.
- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التكوين (التدريب) و التنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب لتحقيق الأهداف المرجوة و يشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج و ذلك وفقا لمدا الحاح كل منها
- يساهم في تطوير و ترقية عملية التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات .
- فالحاجة إلى التكوين لا تكون وليدة لجنة تقنية أو تنظيم قانوني مسبق بقدر ما يعود إلى معرفة دقيقة لمتطلبات الوظيفة و كذا متابعة أداء الموظف و هو الشيء الذي يمكن الرئيس القيام به اتجاه الموظف ، و بالتالي استخراج مجال الحاجة الحقيقية للعون من التكوين بالنسبة للرئيس⁴.

1- عقون شراف ، المرجع السابق ، ص 140.

2- عمر وصفي عقيلي ، المرجع السابق ، ص 485.

3- عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه ، ص 454.

4- دوارة فتيحة ، المرجع السابق ، ص 22.

- سلبيات المخطط السنوي للتكوين البشري.
- يمر المخطط السنوي للتكوين و المتعدد السنوات بإجراءات و مراحل مترابطة و متكاملة و هذا ما يجعل منها عملية معقدة إضافة إلى ذلك تشترك فيها عدة أطراف تتمثل في :
 - المؤسسة أو الإدارة العمومية.
 - السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
 - الوزراء و مسؤولي الإدارات والمؤسسات العمومية¹.
 - إقصاء الأفراد من عملية إعداد المخطط السنوي للتسيير البشري.
- مطابقة الجدول رقم 07 من المخطط السنوي للتسيير البشري قيد إعداد المخطط السنوي للتكوين و تحسين المستوى و المتعدد السنوات و بالتالي الحد من تنبؤاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية نظرا لتحديد المناصب المفتوحة و بالتالي عدم مكاوبة التطورات الحادثة ناتجة لمختلف التغيرات الطارئة.
- تشابه المخططات و أحيانا واحد يعاد تجديده كل سنة حيث لا يوجد تخطيط فعلي لعملية التكوين و لا رؤية واضحة لأهداف و أفاق التكوين.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفردية و الجماعية للتكوين و إنما هو عبارة عن مجرد عمل روتيني إداري لا يرقى لتحقيق النجاعة و الفاعلية.
- إدماج غير و متكامل للموظف في وسطه الإداري إضافة انعدام وجود ديناميكية بين الإدارة و الموظف.

¹ - المادة 21 من المرسوم رقم 20-194 السالف الذكر.

- يظهر الواقع العملي لعملية متابعة و تخطيط التكوين في كثير من الأحيان ارتفاع الجهد التكويني بصورة ضعيفة و هذا يفسر بالاستقرار الذي يعرفه عدد المتكونين راجع لعدم التخطيط الجيد للاحتياجات التكوينية فالقرار المتخذ مجرد إجراء شكلي إداري لا يعكس الاحتياجات الحقيقية للإدارة.

- عدم إعطاء حرية كافية لمصالح الإدارة المعنية في ضبط عمليات المخطط السنوي للتكوين و حيث تكون في حدود الاعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية المتوفرة كما ورد في دفتر الميزانية و وفق التشريع المعمول به.

الفرع الثاني: الصعوبات المتعلقة بالمخطط السنوي للتكوين و المتعدد السنوات

كثيرا ما يواجه المسير صعوبات في تطبيق المخطط السنوي للتكوين ومرد ذلك عدم فهمه لاجراءات المتعلقة به أو لصعوبة تطبيقها.

أولا: صعوبات ذات طابع قانوني

- تعقد إجراءات و ضوابط إعداد المخطط السنوي للتكوين و المتعدد السنوات بالإضافة إلى كثرة النصوص التنظيمية بالإضافة إلى الغموض في اللوائح و التنظيمات.

- لم يتم تعديل المرسوم التنظيمي المنظم لإجراءات و ضوابط إعداد المخطط السنوي للتسيير البشري منذ 1992 إلى غاية 220 بموجب المرسوم رقم 20-194.

- بالرغم من أهمية التكوين حيث يدخل ضمن حقوق الموظف اتجاه الإدارة¹ و المطالبة بتنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان ترقية و تأهيلية مهنية لتأدية مهام جديدة².

1- المادة 38 من الأمر 06-03 ، السالف الذكر.

2- المادة 104 من الأمر 06-03 ، السالف الذكر.

- و بالتالي ضرورة التخطيط الجيد لعملية التكوين من أجل تحقيق النجاعة و الفعالية و كذا مرونة في اتخاذ القرارات¹.
- غير أن المشرع اكتفى بالنص عليها في مادة واحدة فقط و أحال إجراءات إعداد و المصادقة على المخطط السنوي للتكوين و المتعدد السنوات للتنظيم².
- وضع قيود قانونية على برمجة أي عملية تكوينية في مخطط التكوين ففي هذا الصدد تعد وثيقة الميزانية نقطة الانطلاق و العامل الذي يجب أخذه في الحسبان عند برمجة أي عملية تكوينية³.
- إضافة إلى التقيد بالإتمادات المالية المتخصصة بعنوان السنة المالية و المناصب المالية المتوفرة مثلما هو وارد في الجدول رقم 07 من المخطط السنوي للتسيير البشري.
- أن المؤسسات و الإدارات العمومية لا تتمتع بالاستقلالية الكافية في أداء مهامها ، فليس للمؤسسة أو الإدارة العمومية مثلا الحق في تغيير هيئات التي لها صلاحية التأثير و المصادقة على المخطط السنوي للتكوين حسب المستبعدات و المتغيرات بما يصعب من مهمتها في تحقيق أهدافها على سبيل المثال حيث تخضع للقوانين السارية.

ثانيا: صعوبات ذات طابع تسييري

- الخضوع للرقابة حيث نجد أن إعداد و تنفيذ عملية تخطيط المخطط السنوي للتكوين و المتعدد السنوات تخضع لرقابة مزدوجة: رقابة وصائية (كالوظيف العمومي ، السلطات العامة ، و السلطات الأعلى منها (الوزراء.....) و بالتالي مركزية التخطيط و إقصاء الأفراد في المشاركة في عملية التخطيط.

1- المادة 111 من الأمر 06-03 ، السالف الذكر.

2_ المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المعدل ، المرسوم رقم 20-105.

3_ عقون شارف ، المرجع السابق ، ص 140.

- عدم تناسب الأفراد الذين يتم اختيارهم مع الاحتياجات من حيث العدد و النوع¹.
- نقص البيانات و المعلومات اللازمة و كذلك عدم الدقة البيانات الموجودة إضافة إلى عدم وجود معدلات قياسية يمكن على أساسها تحديد الاحتياجات الحقيقية.
- مع ازدياد أهمية التخطيط ازدادت الحاجة الأساسية الفنية الجديدة و المعقدة التي تساعد في عملية التخطيط و لكن على الرغم من هذا يبقى الميل لتبني أسلوب واحد فقط لمجرد أن جميع المخططين يستخدمونه ، و مألوف لديهم².
- ضعف كفاءة القائمين بالتخطيط و هي ظاهرة لها أسبابها العديدة مثل النقص في الخبراء المستمرين على أساليب التخطيط العلمي ، و افتقاد الرؤية بعيدة المدى ، و من مظاهر ضعف كفاءة المخططين و قدرتهم المحدودة على التنبؤ و عدم تمكينهم من التوصل إلى التوقع السليم .
- ضعف دور القائمين بمصالح التخطيط للتكوين نتيجة جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه و بالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لمجرد أنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين و استقبالهم الأولي.
- عدم كفاءة القائمين على هذه المصالح حيث يقومون بأعمال روتينية و إدارية تتماشى مع فهمهم لمسؤولية التكوين .
- اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة و بذلك التقليل من أهميتها و الدور المنوط بها.
- عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة و بالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.

1- صلاح عبد الباقي ، المرجع السابق ، ص 200.

2- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبل ، المرجع السابق ، ص 95.

- عدم توفير التسهيلات اللازمة: (جمود القوانين و التشريعات) .
- عدم توافر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة لتخطيط عملية التكوين ، ضعف الإمكانيات المالية المتاحة.
- تقييد مخطط التكوين بالجدول رقم 07 من المخطط السنوي للتسيير بالإضافة إلى القيد الزمني.
- بالإضافة إلى معوقات نوعية في إعداد مخطط التكوين¹.
- القدرة: من الصعب إقناع العمال بعملية التكوين و المسئول المباشر غير مكون و يعاني من نقص مهني.
- التنسيق: في حالة عدم وجود تنسيق على جميع المستويات لا يمكن إعداد مخطط لأن مسئول التكوين تواجه عند إعداد المخطط أسئلة لا يمكنه الإجابة عنها إلا بمساعدة جميع الفاعلين.
- تجميع الطلبات الفردية في كثير من الأحيان يجد المسئول نفسه عاجزا عن تجميع الطلبات الفردية عندما تكون مشتتة تشتتا كبيرا و الأولويات غير واضحة.
- عدم مقدرة مسؤولي المصالح ربط أهداف التكوين بأهداف عملية في بعض الحالات لعدم القدرة على معرفة و تحديد الاحتياجات التكوينية وفقا لما تتطلبه مناصب العمل يلجأ المسير المباشر للعامل لإعطاء احتياجات عشوائية لا تعبر عن أهداف المنظمة.

1- دولي لخضر ، المرجع السابق ، ص 145.

- التقديرات الغير المؤكدة : المسيرون الذين ليست لهم رؤية مستقبلية واضحة سواء كانت سنوية أو متعددة السنوات لا يمكن لهم أن يقوموا بتقديرات صحية و ذات مصداقية و هذا ما يجعل المخطط السنوي أو المتعدد السنوات بعيد عن النوعية التي تطلبها المنظمة.

- إضافة إلى كل ما سبق نجد تفشي ظاهرة المحسوبية حيث في كثير من الناحية لا تكون هناك مساواة في إختيار المتكويين حيث هناك أفراد لم يتحصلوا و لا مرة على الحق في التكوين بينما غيرهم يتحصل عليها مرتين.

الفرع الثالث: صعوبات ذات طابع تنظيمي وهيكلية.

الإجراءات الحالية لتقييم الأفراد غير كافية و لتقادي هذه العوامل و بالتالي الوصول إلى التخطيط الجيد لعملية التكوين بهدف تحقيق الأداء و الفاعلية يجب على الإدارة أن تتحكم في سير هذه العملية بالعمل على :

-إحصاء جيد للاحتياجات التكوينية.

- الاختيار الملائم للأفراد لغرض التكوين باستعمال بطاقة المناصب.

- ملائمة الاحتياجات التكوين مع مواصفات كل منصب و وظيفة¹ بالإضافة إلى أن هناك عدة عوامل تساعد في عملية التخطيط الفعال لبرامج التكوين تتمثل في :

- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية حسب عمر و صفى عقلي كالأتي²:

- و المهارات المطلوبة و ذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها و التي تخدم أهداف المنظمة .

1- عمر وصفى عقلي ، المرجع السابق ، ص 451.

2 -BaazizAimen , « Aquoi forme P'E.N.I.comment accéder »Remue de l'école national des impots juin 2001,N°00.P.6.

- في ضوء احتياجات و متطلبات الإدارة تضاع الأهداف من التكوين لتغطية احتياجات الإدارة من المهارات و الكفاءات .
- في ضوء الأهداف التي حددتها الإدارة يتم تصميم برامج التكوين.
- وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التكوين بشكل منسق ليس فيه تضارب.
- المباشر في تنفيذ برامج التكوين مع المتابعة المستمرة .
- بعد الانتهاء من عملية التكوين يتم تشخيص التغيرات و رصد أي مشكلة أو فجوة من أجل تفاديها مستقبلا كما يتم تجميع نتائج التقييم من أجل تحليلها و استخلاص القوة و الضعف في عملية التخطيط.
- عملية تخطيط التكوين لا تتم الاستفادة منها إلا بوجود نظام تقييم مبني على أسس علمية هذه الأسس تمكن الإدارة العمومية من معرفة النقص الحائلة بين الموظف و تقديم الأداء الجيد ليتم تحويل هذه النقص إلى برامج تكوينية.
- التوجه نحو لا مركزية إعداد مخططات التكوين على مستوى المديريات الجهة¹
- بالإضافة إلى تعزيز دور الأفراد في إنجاز مخطط التكوين حيث
- إقصاء الأفراد عن عملية إعداد المخطط السنوي للتسيير البشري.
- إدماج غير متكامل للموظف في وسطه الإداري.
- إضفاء الطابع الإداري المحض الخالي عن أي شعور بالمصير المشترك على العلاقات بين الإدارة و الموظف.

1- دولي لخضر ، المرجع السابق

- انعدام القدر الكافي من الدينامكية في المبادلات بين الإدارة و موظفيها لتفادي السلوكات و المواقفالتي شيء لكل منها و التدخل بالقيم و الأخلاقيات التي تعترض بها الوظيفة.
- تسخير الإدارة في كثير من الأحيان عن الأغراض خارجة عن غايتها الإصلاحية¹.
- كما أن الواقع العملي في كثير من الأحيان يظهر من خلاله ارتفاع الجهد التكويني بصورة ضعيفة و هذا يفسر بالاستقرار الذي عرفه عدد المتكويين راجع لعدم التخطيط الجيد للاحتياجات التكوينية فالقرار المتخذ مجرد إجراء شكلي إداري أكثر ما يعكس الاحتياجات الحقيقية للإدارة الجبائية أما الارتفاع.
- في كثير من الأحيان تكون مجرد عملية متكررة بحيث نجد مخطط واحد يعاد تجديده كل سنة ما يترجم عدم وجود تخطيط فعلي لعملية التكوين و لا رؤية واضحة لأهداف التكوين و آفاقه و في نفس الوقت أكد أنه لا تؤخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفردية و الجماعية للتكوين.

1- الهاشمي خرفي ، المرجع السابق، ص 153.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة حاولنا معالجة موضوع التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية باعتباره إطار تسيير الحياة المهنية للموظف بغية صيانتها وتميمته والاستثمار فيه وفق آلية التخطيط باعتبار المخطط السنوي للتسيير البشري والمخطط السنوي للتكوين آلية تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية.

يتضح مما سبق أن عملية التسيير التقديري للموارد البشرية تعتمد على جملة من الأحكام ذات الطابع الاستراتيجي والقانوني والتقني كما أنها عرفت تطورا ملحوظا في هذا الإطار غير أنها لم تتضمن ما يكفي من الدلائل لتحقيق مقتضى الفاعلية المطلوبة وبالتالي التنمية المستدامة للدولة الجزائرية.

وبالوقوف على الواقع العملي للتسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية وهذا ما أكدته جملة العراقيل والتحديات التي تعاني منها في شتى المجالات.

وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

- التسيير التقديري للموارد البشرية يعتبر عملية مكملة للتخطيط.
- يتم تسيير المسار المهني للموظف في إطار سياسة تسيير تقديري قصد تنمية وصيانة والحفاظ على الأفراد وتثمينهم.
- كشف النقاط والنقائص التي تحول دون تطبيق فعلي للتسيير التقديري للموارد البشرية تتعلق خاصة بعملية الصناعة القانونية من جهة ومن جهة أخرى بعملية التطبيق القانوني بمختلف الأحكام المنظمة لتكريس التسيير التقديري وهذا من خلال ضبط وإعداد والمصادقة والرقابة والمتابعة على المخططات التسيير التقديري للموارد البشرية.
- الوقوف على التحديات التنظيمية والهيكالية التي تحول دون تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية.

يعتبر التكوين أحد أهم أساليب عصرنة الإدارة العمومية.

رغم أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية إلا أنه لم ينص عليه إلا بموجب مادة واحدة فقط تتمثل في المادة 111 من الأمر 06-03 حيث تم إرفاقه بتقييم الموظف في إطار تنظيم المسار المهني وترك إجراءات تكريسه في للتنظيم مع العلم أنه آلية لتكريس مبادئ دستورية تتمثل في المساواة....

فيما يتعلق بالمخطط السنوي للتكوين لا يزال العمل بمرسوم رقم 96-126 الذي تحدد كيفية تطبيقه التعليمية 240 وهذا رغم التطورات الحاصلة منذ 1996.

إن إجراءات ضبط وتعديل مخطط سنوي للتكوين مقيدة بالجدول رقم 7 من المخطط السنوي للتسيير البشري.

إن التكوين باعتباره رهان عصرنة الإدارة تم تكريسه من خلال عدة مواد (مادة 38، 104، 105، 111) إلا أنه غير ملزم و مرتبط بالترقية باعتباره حق من حقوق الموظف.

فيما يتعلق باشتراك الأفراد في تخطيط مساهمهم المهني من خلال مختلف الهيئات مثل عينات المشاركة (المواد 62-37) من الأمر 06-03 إلى جانب النقابات...

إلا أنه بالرجوع لنص المادة 06-03 المعدلة للمادة 2 من المرسوم 96-126 نجد أن المشرع الجزائري أسقط إشراك الأفراد في ضبط وإعداد المخطط في التسيير البشري نفس الشيء بالنسبة للمادة 22 من المرسوم 20-194 المتعلق بالمخطط السنوي للتكوين.

وبخصوص الاقتراحات

- إعادة النظر في المنظومة القانونية المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية سواء فيما يتعلق بالتشريع أو التنظيم.

- انشاء خلية متابعة لسير تطبيق المخططات المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية.
- ضرورة استحداث برمجة التسيير التنبؤي للموارد البشرية اضافة إلى نظام المعلومات الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

1/ قائمة الكتب:

- 1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د. ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 2) رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، د. ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
- 3) سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 4) سيرجاي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، ومراجعة عبد المحسن جودة، دار المريع، الرياض، 2009.
- 5) شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية التسيير الموارد البشرية، دروس نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني للتطوير التكوين المتواصل والترقية.
- 6) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، د. ط، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 7) الطيب محمد رقيق، مدخل للتسيير: أساسيات وظائف تقنيات التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 8) عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- 9) عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، د. ط، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 2008.

- (10) علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، د ط، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1989.
- (11) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية يعد استراتيجية"، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2005.
- (12) كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط01، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1976.
- (13) منير النوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- (14) نقلا عن عبد الله الفايدة، رفعت عثمان إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى مشروع، دار الفكر العربي، د. ب، 1982.
- (15) الهاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، د. ط، دار هوما لنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

2/ المذكرات والأطروحات:

- (1) بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في العلوم القانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.
- (2) التواتي إدريس، التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، 2001.

- (3) دوازة فتيحة ، اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل اجازة المدرسة الوطنية للإدارة، فرع تسيير الجماعات المحلية، الجزائر.
- (4) دولي لخضر، إدارة التكوين وتنمية الكفاءات في قطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المديرية الولائية والجهوي للضرائب بشار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2006-2007.
- (5) ذبيح عادل، تقييم الموظف العمومي مذكرة ماجستير تخصص دولة ومؤسسات عمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2011.
- (6) طبعة رابح، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة الشؤون الخارجية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2009.
- (7) عبد الله الفايذة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، حالة شركة سونلغاز، توزيع الشرق، قسنطينة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- (8) عقون شارف، سياسات التسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- (9) عمار بين عيسى، دور تقييم الأداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعية، الكوابل الكهربائية، بسكرة، ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.
- (10) فرкос عبد الله، التسيير التقديري للموارد البشرية دراسة حالة إدارة الجمارك، مذكرة ماستر، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.

(11) قداش سمية، أثر تطبيق نموذج تسيير توقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي للمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015، أطروحة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية وعلوم تجارية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

(12) موساوي زهية، التسيير التنبؤي والاحتياطي للوظائف والكفاءات في القطاع العمومي، دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، مركز التوزيع، تلمسان، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2003/2002.

3/المجلات:

(1) عمر الشريف، أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، الجزائر.

(2) فثيت أبو بكر، دروس نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل والترقية. شنيوني عمر، المخطط السنوي للتسيير الموارد البشرية، دروس نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني للتكوين المتواصل والترقية.

(3) لسود فاروق، علي عبد الله "التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية أزمة قانون أم أزمة تطبيقه، العدد 07 ديسمبر 2018.

4/ القوانين والمراسيم:

(1) التعليم 240 المتعلقة بكيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 1995 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردي الذي يهم وضعية الموظفين الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية الجزائر.

- (2) التعليمية رقم 486 المؤرخة في 1 جويلية 1995 المتعلقة بالوثائق الضرورية للمخطط السنوي للتسيير البشري المديرية العامة للتوظيف، الجزائر.
- (3) التعليمية رقم 192/ و 29 المؤرخة في 13 جانفي 2001 المتعلقة بكيفيات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية أمانة المديرية العامة للتوظيف الجزائر.
- (4) الأمر رقم 66-133 مؤرخ في 2 جوان 1966 متضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، جريدة رسمية العدد 46 مؤرخة في 8 جوان 1966.
- (5) مرسوم تنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين بعدل ويتم المرسوم رقم 145-66 المؤرخ في 02 جوان 1966 ، جريدة رسمية عدد 26 مؤرخة في 5 ماي 1995.
- (6) المرسوم 95-126 مؤرخ في 29 أبريل 1995 متعلق بالإعداد ونشر وبعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي خاصة بوضعية الموظفين ألغى المرسوم 66-145 جريدة رسمية عدد 26 مؤرخة في ماي 1995.
- (7) المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المعدل ، المرسوم رقم 20-105.
- (8) مرسوم رقم 59-52 مؤرخ في 12 ماي 1959، يتضمن التدابير المخصصة للتسيير والاتقان للموظفين والأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، جريدة رسمية عدد 43 المؤرخة في 20 ماي 1959.
- (9) منشور رقم 04 مؤرخ في 22 فيفري 2011.

- (10) منشور رقم 08 مؤرخ في 08 فيفري 2009.
- (11) منشور رقم 17 المتعلق بإجراءات رقابة اللاحقة الصادر في 17 جانفي 1995 المديرية العامة للوظيفة العمومية الجزائرية.
- (12) منشور رقم 5 المؤرخ في 21 جانفي 2021 المتضمن كيفية إعداد والمصادقة على المخطط السنوي للتسيير البشري، المديرية العامة للوظيفة الجزائرية.
- (13) قانون رقم 78-12 مؤرخ في 5 أوت 1978 يتعلق بالقانون الأساسي العام للعمال، جريدة رسمية عدد 32 صادرة في أوت 1978.
- (14) مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، جريدة رسمية عدد 13 مؤرخة في 24 مارس 1985.
- (15) مرسوم رقم 80-59 مؤرخ في 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية جريدة رسمية عدد 13 مؤرخة في 24 مارس 1985.
- (16) قانون رقم 90-11 مؤرخ في 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، جريدة رسمية عدد 17 مؤرخة في 8 أوت 1978.
- (17) تعليمية رقم 1278 المؤرخة في ديسمبر 1995 المتعلقة بكيفيات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية.

- (18) مرسوم 96- 92 مؤرخ في 3 مارس 1996 متعلق بالتكوين الموظفين لتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم جريدة رسمية عدد 16 مؤرخة في 6 مارس 1996. ملغى بموجب المرسوم 20.
- (19) قانون رقم 16- 15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 معدل ومتمم لقانون رقم 83- 12 مؤرخ في 2 جويلية 1983 متعلق بالتقاعد.
- (20) مرسوم رئاسي رقم 14- 196 مؤرخ في 06/07/2017 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج جريدة رسمية عدد 42 الصادرة في 9 جويلية 2014 .
- (21) مرسوم رقم 20- 194 مؤرخ في 25/07/2020 يتعلق بالتكوين الموظفين والأعوان العمومي وتحسين مستوى في المؤسسات جريدة رسمية عدد 43 مؤرخة في 28 جويلية 2020.
- (22) المادة 67 من المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يتعلق بإصدار التعديل الدستوري المصادق عليه في استفتاء أو لنوفمبر ج ر عدد 82 مؤرخة في 30 ديسمبر 2020.
- (23) المادة 216 من الأمر 06- 03.
- (24) الأمر 06- 03 مؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، جريدة رسمية عدد 46 صادرة في 16 جويلية 2006.
- (25) المادة 111 من الأمر 06. 03 مؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46 الصادرة في 16 جويلية 2006.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. amne dietrich , le managment des compétence edvnher , paris 2008.
2. Ali Mizani, la gestion prévésionnelle de ressources humain, mémoire de DESS en GRAH, ISGP, 2002.
3. Amichcolen et amettesonlier, manager par les competences Ed. liison Paris 2004.
4. BaazizAimen , « Aquoi forme P'E.N.I.comment accéder »Remue de l'école national des impots juin 2001,N°00.
5. Dimitrie weiss, gestion des ressources humaines, Edition d'orga,isation, 3emetirage, Paris;
6. -Dstelle Mercien et géraldine scheidt, op. cit.
7. Ibid, p21.
8. Jean Pirée Citeau, Gestion de ressourcé humain, principes généraleux et cas pratiques, Ed A, colin, paris, 2002.
9. -Jean Pirreciteam, Op cit.
10. Jean Prerre citaou, op. cit.

11. -Loiccadin et francisguérin et frédériquepigeryre gestion des ressources humains pratiqueelements de theorie ED Donnod, Paris, 1997.
12. Luc boyer et Noël EQUILIBÉY, « organisation théorie et application », edition d'organisation, 2eme, édition, paris, 2000.
13. Luc boyer- Noel Equilbey, op. cit.
14. Luis Millet, gestion prévisionnelle de l'emplois, Ed Liaison, Paris, 1991
15. Luis Millet, op. cit.
16. piene-xarriermeschl, le concepte de compétence en stratéger perspective, Hlimites, E ,Dammod ? paris, 2009.
17. semon solin, ronals shelving, op. cit, p120.
18. [TTPS://traingleimononationTR.com](https://traingleimononationTR.com)

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
/	كلمة شكر
/	الإهداء
1	مقدمة
07	الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية
08	المبحث الأول مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية
08	المطلب الأول: مدلول التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية
08	الفرع الأول: تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية و أساسه القانوني
09	أولاً: تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية
11	ثانياً: الأساس القانوني للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية
14	الفرع الثاني: أهمية و أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية
15	أولاً: أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية
16	ثانياً: أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية
17	الفرع الثاني : مقام التسيير التقديري للموارد البشرية ضمن هيكلية إدارة الموارد البشرية
17	اولا : موقع التسيير التقديري للموارد البشرية ضمن هيكلية إدارة الموارد البشرية
20	ثانيا : علاقات التسيير التقديري للموارد البشرية مع أنشطة إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثاني: مقتضيات التسيير التقديري للموارد البشرية
21	الفرع الأول: مجالات استخدام التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية
22	أولاً: التسيير التقديري للأفراد
22	ثانياً: التسيير التقديري للمهارات المهنية
22	ثالثاً : التسيير التنبؤي لوظائف

24	رابعاً: التسيير التنبؤي للكفاءات
24	الفرع الثاني: المقومات التقنية للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية
24	أولاً: أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية
26	ثانياً: مرتكزات التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية
29	الفرع الثالث : مراحل تكريس التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية
29	اولا : مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية
30	ثانيا : مرحلة تحليل الفوارق بين الموارد المتاحة و الاحتياجات المستقلة
31	ثالثا : مرحلة تحديد سياسة تقليص الفارق و إيجاد حلول تصحيحية
32	المبحث الثاني: آليات التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية
32	المطلب الأول: آلية تكريس التسيير التقديري للموارد البشرية في الادارة العمومية الجزائرية
32	الفرع الأول: تعريف المخطط السنوي للتسيير البشري و أساسه القانوني
33	أولاً: تعريف المخطط السنوي للتسيير البشري
34	ثانياً: الأساس القانوني للمخطط السنوي للتسيير البشري
36	الفرع الثاني: أهمية و اهداف المخطط السنوي للتسيير البشري
36	أولاً: أهمية المخطط السنوي للتسيير البشري
37	ثانياً: اهداف المخطط السنوي للتسيير البشري
37	الفرع الثالث : تصميم وتنفيذ والرقابة على المخطط السنوي للمخطط البشري مع امكانية تعديله
38	اولا : تصميم المخطط السنوي للتسيير البشري

42	ثانيا : اعداد المخطط السنوي للتسيير البشري
43	ثالثا : تنفيذ المخطط السنوي للتسيير البشري
44	رابعا : الرقابة على المخطط السنوي للتسيير البشري
46	المطلب الثاني: المخطط السنوي للتكوين والمتعدد السنوات كآلية للموارد البشرية في الادارة العمومية
46	الفرع الأول: : تعريف مخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات و اساسه القانوني
47	أولاً: تعريف مخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات
47	ثانيا: الأساس القانوني لمخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات
50	الفرع الثاني: اهمية و اهداف مخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات
51	أولاً: اهمية مخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات
51	ثانيا: اهداف مخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات
53	الفرع الثالث : خطوات إعداد و المصادقة و تنفيذ و تقييم مخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات
53	اولا : إعداد مخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات
55	ثانيا : المصادقة على مخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات
56	ثالثا : تنفيذ مخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات
57	رابعا : تقييم مخطط التسيير السنوي للتكوين و متعدد السنوات
61	الفصل الثاني: واقع التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية
62	المبحث الأول: تحديات تفعيل التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية
62	المطلب الأول: عراقيل التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية

63	الفرع الأول: عراقيل ذات طابع قانوني
63	أولاً: عراقيل تتعلق بالصناعة القانونية
65	ثانياً: عراقيل تتعلق بتطبيق القانون
68	الفرع الثاني: عراقيل تتعلق بعملية تخطيط التسيير التقديري في الإدارة العمومية الجزائرية
68	أولاً: صعوبات تتعلق بتقييم الكفاءات
69	ثانياً : صعوبات تتعلق بتصميم الوظائف
70	ثالثاً : صعوبات تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي
71	الفرع الثالث : معوقات تطبيق عملية التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية
71	اولا : معوقات ذات طابع تنظيمي هيكلية
72	ثانيا : معوقات ذات طابع بشري
73	المطلب الثاني: رهانات التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية
73	الفرع الأول: دور التشريع في تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية
74	الفرع الثاني: دور التكنولوجيا في تفعيل التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية
74	أولاً: تعريف نظم المعلومات
75	ثانياً: دور نظم المعلومات
75	الفرع الثالث : تسيير المرونة بديل للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية
76	المبحث الثاني: واقع تفعيل آليات التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية
77	المطلب الأول: تحديات تفعيل المخطط السنوي للتسيير البشري

77	الفرع الأول: تقييم المخطط السنوي للتسيير البشري
77	أولاً: إيجابيات المخطط السنوي للتسيير البشري
79	ثانياً: سلبيات المخطط السنوي للتسيير البشري
80	الفرع الثاني: عراقيل تفعيل المخطط السنوي للتسيير البشري
80	أولاً : عراقيل ذات طابع قانوني
81	ثانياً : عراقيل ذات طابع تسييري
82	الفرع الثالث : رهانات تفعيل آلية المخطط السنوي للتسيير البشري
83	أولاً : فيما يتعلق بأجال إيداع و دراسة المشاريع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية
83	ثانياً : فيما يتعلق بدراسة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و تعديلها
85	المطلب الثاني: واقع المخطط السنوي للتكوين و المتعدد الدراسات
85	الفرع الأول: تقييم المخطط السنوي للتكوين و المتعدد الدراسات
85	أولاً: إيجابيات المخطط السنوي للتكوين و المتعدد الدراسات
86	ثانياً: سلبيات المخطط السنوي للتكوين و المتعدد الدراسات
88	الفرع الثاني: عراقيل تفعيل المخطط السنوي للتكوين و المتعدد الدراسات
88	أولاً: عراقيل ذات طابع قانوني
89	ثانياً: عراقيل ذات طابع تسييري
92	الفرع الثالث : رهانات تفعيل آلية المخطط السنوي للتكوين و المتعدد الدراسات
96	الخاتمة
100	قائمة المراجع
110	فهرس المحتويات