



جامعة ألكى محند اولحاج - البويرة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم القانون العام

## التسيير الإدارى للموارد البشرية وطرق التوظيف فى مؤسسة عمومية ذات طابع إدارى

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر فى القانون

تخصص إدارة ومالية

تحت إشراف الأستاذ:

بطاطاش نذير

إعداد الطالبة:

روطان هناع

السنة الجامعية : 2014/2015

لجنة المناقشة

الأستاذة : ربيع نصيرة ..... رئيسا

الأستاذ : بطاطاش نذير ..... مشرفا و مقررا

الأستاذ : سعودى عمر ..... ممتحنا

تاريخ المناقشة : 2016/01/30

# شكر وتقدير

إن الشكر لله وحده له أحمده وأشكره على نعمة التوفيق

لإنجاز هذا العمل

إستنادًا لقوله صلى الله عليه وسلم « من اصطنع إليكم معروفًا فجازوه فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم » (رواه الطبراني).

شكري وفائق احترامي وتقديري أقدمه إلى الأستاذ الفاضل "بطاطاش نذير" على نصائحه وتوجيهاته القيمة التي أعانتي لإتمام هذه الدراسة .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

# إهداء

إلى كل أم أرضعت أبنائها لبن الوفاء للوطن وعشق العلم ....

إلى كل أب حض أبنائه لطلب العلم وسهل لهم الطريق إليه ...

إلى كل طالب مجدّ عرف قيمة العلم وسعى له محبة ورغبة فيه

إلى كل عقل متنور بنور الإسلام ...

ومهتدي بهدي الرسالة المحمدية الوضاعة ...

إلى كل من يساهم في بناء هذه الأرض الطيبة التي سعتنا جميعا

أقدم هذا الجهد المتواضع .

هنا

مقدمة

لقد اهتمت مختلف المدارس الإدارية بدراسة العنصر البشري في المؤسسات حيث أنه الأساس في العمل إذ يعتبر ميزة تنافسية لا يمكن تقليده من قبل المنظمات المنافسة .

وأيضاً إنصب إهتمام الكثير من العلماء والدارسين على دراسة وظيفة الموارد البشرية حيث لم تعد وظيفة الموارد البشرية تقتصر على الجوانب والمهام الروتينية كالتوظيف، والتدريب بل أصبحت تتعدى ذلك لتصل إلى مسألة الحفاظ على العنصر البشري ذلك من خلال تحفيزه واستقراره في المؤسسة هذا ما يؤدي إلى الإستفادة منه إلى أقصى درجة ، وبالتالي تحقيق التفوق والتميز. ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية فهذه الإدارة تتعامل مع العامل ابتداءً من جذبه إلى العمل في المؤسسة وإنهاءً بإحالاته إلى التقاعد .

إن أهمية إدارة الموارد البشرية أصبحت جزءاً مهماً وفاعلاً في القرارات التي تخص العنصر البشري كالترقيات، والتقلات، وغيرها من القرارات التي تخص العنصر البشري، وكذلك أصبح تخصص إدارة الموارد البشرية من التخصصات المهمة التي تعدها الجامعات والمعاهد العلمية كالإدارة والمالية، وغيرها من الوظائف المهمة التي تقوم بها المؤسسات.

فتطوير الموارد البشرية يعني تحقيق أهداف المؤسسة، سواء كانت هذه المؤسسة إنتاجية أو خدمانية من خلال تحقيق أهداف العاملين ورد الإعتبار لهم وذلك بتطبيق سياسات متعددة وأول وأهم سياسة يجب تطبيقها هي سياسة التوظيف وذلك بإستقطاب واختيار، وتعيين اليد العاملة التي تتوقف عليها باقي سياسات المؤسسة، حيث تولي أهمية كبيرة لسياسة التوظيف والتسيير .

تعد الموارد البشرية العصب الرئيسي لنجاح أية مؤسسة، وهو أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمؤسسة، والتي لا يمكن الإستغناء عنها أو استبدالها لذا أصبحت المؤسسة العمومية في السنوات الأخيرة تنظم لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المؤسسة وتوفير المزايا التنافسية بل أكثر من هذا إذ يتوقف عليها بقاء واستمرار المؤسسة في ظل التهديدات الداخلية والخارجية التي تواجهها.

إن موضوع تسيير الموارد البشرية ذو تشعبات كثيرة ومتعددة تستعي دراستها بشكل فعال ولذا نرى من الضروري التطرق إلى هذا الموضوع وذلك بطرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن لمؤسسة وضع سياسة تسيير ناجعة وفعالة للقيام بالتوظيف ضمن الحصول على أحسن الكفاءات؟ وما هي الإجراءات التي تنتهجها المؤسسة في تطبيق هذه السياسة؟ من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين كما يلي:

نتناول في الفصل الأول الإطار المفاهيمي والتنظيمي لعملية تسيير الموارد البشرية وذلك بالتطرق إلى معرفة معني التسيير التقديري و المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فخصصناه لعملية التوظيف في مؤسسة عمومية وذلك بالتطرق إلى تعريف التوظيف، ومن ثمة نتطرق إلى إجراءات التوظيف لنصل إلى دراسة طرق التوظيف.

نلخص أهم الأسباب والمبادرات التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- ملائمة الموضوع لنوع التخصص الذي ندرسه.
- موضوع تسيير الموارد البشرية ذو قيمة كبيرة يراعي القيم الإنسانية.
- الأهمية البالغة لسياسة التوظيف في تسيير الموارد البشرية.
- محاولة معرفة إجراءات المعتمدة من طرف المسير في إنجاز عملية التوظيف.
- كونها موضوع يعني عامة أفراد المجتمع في حياتهم اليومية.

**المنهج الوصفي :** من حيث الجانب النظري وذلك بالرجوع إلى المراجع المتخصصة والأخذ منها ما يخدم الموضوع ويدعمه.

## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والقانوني

لعملية تسيير الموارد البشرية

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

إن مفهوم تسيير الموارد البشرية يهدف إلى الإستخدام الأمثل والعقلاني للأفراد داخل المؤسسة، وعلى جميع مستويات التنظيم قصد تحقيق أهداف المؤسسة من خلال جلب الأفراد اللازمين للمنظمة والعمل على تنمية قدراتهم، ومهاراتهم ومواهب، فمن أجل تسيير راشد وفعال للعنصر البشري فإنه يتحتم على المكلفين بهذه المهمة- تسيير الموارد البشرية- الإهتمام بالعنصر البشري.

إذ تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد إحتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يعرف بأنه مجموعة الطرق والممارسات الموجهة التي تسمح بتكيف الموارد البشرية مع الحاجات المقدرة للمؤسسة، إذ يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي جاء به القانون رقم **95-126** إلى بلوغ غرض أساسي عام في مجال تسيير الموارد البشرية، وهو التخلص من ذلك الوضع المتردي الذي وصل إليه تسيير تلك الموارد على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، وضمان إدارة جزائرية نموذجية تساير مستجدات التطور وتستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة. و لهذا قسمنا هذا الفصل إلى المبحث الأول الذي يتضمن التسيير التقديري للموارد البشرية، و المبحث الثاني نتناول فيه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

---

1- المرسوم التنفيذي **95-126** المؤرخ في 29 أبريل سنة 1995 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 26 .



## المبحث الأول : التسيير التقديري للموارد البشرية

يعد التسيير التقديري بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من أن تتحكم في المستقبل وتمارس على مستوى الإدارة كما تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية ، حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها، ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي وتظهر على شكل فرص أو عراقيل أو مخاطر، أو في إطار تسيير تقديري للوظائف والكفاءات<sup>1</sup>، وعلى هذا الأساس قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين إرتئينا أن نتناول في المطلب الأول مفهوم التسيير التقدير للموارد البشرية، والمطلب الثاني سنتناول فيه البنية التأصيلية لتسيير التقدير للموارد البشرية.

---

1- شكري مدلسي ، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء EACB فرع حاسي مسعود ، مذكرة ماجستير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2007-2008 ، ص 50 .

## المطلب الأول: مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية .

سنحاول أن نظهر في هذا المطلب أهم التعاريف لتسيير التقديري للموارد البشرية ذلك في الفرع الأول، أما الفرع الثاني فيتمثل في تخطيط وتقدير الموارد البشرية، والفرع الثالث يكمن في مراحل التسيير التقديري للموارد البشرية.

### الفرع الأول : تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية .

التسيير التقديري عبارة استخدمت في العديد من الدراسات كمصطلح لمفهوم التسيير التنبؤي، وهي تعبر عن تهيئة المؤسسة للتنبؤ والتقدير لاحتياجاتها للموارد البشرية في الزمن المستقبلي<sup>1</sup>.

أما على الصعيد المؤسسي، يفهم على أنه مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء<sup>2</sup>، إذ تحرص المنظمات على توفير متطلبات إستقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها ويتطلب ذلك أن تعمل المؤسسة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل في بيئتها الخارجية من فرص وقيود أو تهديدات، وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية من نقاط قوة وأجه ضعف<sup>3</sup>.

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عامليها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر، ويمكننا أن نعرفه أيضا على أنه عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية<sup>4</sup>.

---

1- إدريس تواتي ، التسيير التقديري للموارد البشرية ، ( حالة الوظيف العمومي الجزائري ) ، جامعة الجزائر ، رسالة ماجستير سنة 2000-2001 ، ص 38 .

2- بن يمينة السعيد ، فعالية الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل ، دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات ، فرع الجزائر للإسمنت-ACC - المسيلة ، جامعة الجزائر ، رسالة دكتوراه ، سنة 2007-2008 ص 88 .

3- عمري سامي ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي ، دراسة حالة، شركة مناجم الفوسفات - تبسة، جامعة المسيلة ، رسالة ماجستير ، سنة 2007 ص 12 .

4- شكري مدلسي ، مرجع سابق ، ص 51 .

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط ، وهي سنة في العادة، وبإختصار فإن تخطيط الموارد البشرية يعني أساسا تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال الخطة.<sup>1</sup> ويعتبر التسيير التقديري بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من التحكم في المستقبل وتمارسه المؤسسة على جميع المستويات الإنتاجية منها والتسويقية والإدارية كما تمارس على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تقوم بالتوقع بكل ما يحمله مستقبلها من مستجدات.

يعرف التسيير التقديري للموارد البشرية بأنه مجموع المناهج، والإجراءات والطرق التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف الاحتمالات المستقبلية للمؤسسة من أجل توضيح القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.<sup>2</sup>

ونعني بالتخطيط للموارد البشرية، ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس عملية ومعلومات موضوعية، وفي الغالب يشير التخطيط إلى أمور مستقبلية تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع المخطط، أي تدبر الوسائل وهو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة وإختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الإحتياجات.<sup>3</sup> نستطيع القول أنه تقدير إحتياجات المشروع من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة وإختيار أفضل السبل لتوفيرها.<sup>4</sup>

---

1- ماضي بلقاسم ، برجم حنان ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية تحت عنوان التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية ، يومي 27-28 فيفري 2013 ، جامعة بسكرة ، ص 03 .

2- لواج منير ، جلي حسيبة ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية ، مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية ، جامعة بسكرة ، يومي 27-28 فيفري 2013 ، ص 06 .

\*- ويمكننا أن نعرف كلمة تقدير على أنها: « الحالة التي ستكون عليها ظاهرة ما في المستقبل في ظل توفر شروط معينة وحدوث ظواهر أخرى مؤثرة فيها »

3- علي غربي ، إسماعيل قيرة ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى، ص 75 .

4- السلمي علي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، مطابع دار المعارف ، مصر ، 1980 ص 51 .

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

أما الإطار القانوني للتسيير التقديري للموارد البشرية فنجد أساسه القانوني في المادة 111 من الأمر رقم 03\_06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حيث نصت على أن 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 للتكوين وتحسين المستوى، تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تخطيط وتقدير الموارد البشرية .

من خلال تعريفنا لتسيير التقديري للموارد البشرية، نجد عدم الوضوح والتشابه الكبيرين لتخطيط وتقدير الموارد البشرية، إذ يصعب أحياناً التفرقة بين المفهومين، حيث يعبر الكثير عن تخطيط الموارد البشرية وهم يقصدون بذلك تقدير الموارد البشرية. والمتمعن في هذه المصطلحات قد يجد نفسه أمام هذا الخلط بين التخطيط والتقدير، إلا أن الباحث المتخصص فيها يجد إختلافاً وتبايناً حيث أن التنبؤ هو محاولة تصور لواقع مستقبلي إعتياداً على إقتراحات واقعية عند وضع أية خطة مستقبلية<sup>2</sup>، وبذلك فإن التقدير هو جزء من التخطيط فعند تصورنا لخطة مستقبلية لواقع ما يتطلب منا ذلك تقدير الإمكانيات والبدائل التي تحتويها هذه الخطة المستقبلية، ومن ثمة فإن ( التنبؤات ) التقديرات لا تعبر عن عملية التخطيط وإنما تشكل أحد الأدوات الرئيسية لعملية التخطيط، وذلك من خلال ضبط وتحديد المؤشرات والكميات المستقبلية، حيث أن التخطيط يهدف إلى التغيير من واقع المؤسسة من صورتها الآنية إلى صورة مستقبلية.

أما من حيث العلاقة بين التنبؤ ( التقدير ) والتخطيط علاقة وطيدة إذ أن التخطيط يعتمد إلى حد كبير على التنبؤ، فالتخطيط ينطوي على الإختيار بين البدائل المتاحة<sup>3</sup>.

---

1- المادة 111 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

2- إدريس تواتي ، مرجع سابق ، ص 54

3- المرجع نفسه ، ص 55

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

### الفرع الثالث : أهمية التسيير التقدير للموارد البشرية .

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة هو أمر في غاية الصعوبة، لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التقديري دوراً كبيراً في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، ويظهر ذلك من خلال كون المؤسسة قادرة على جذب والإحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة<sup>2</sup>.

يسبق تقدير الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الإختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها<sup>3</sup>، و ذلك بدراسة وتحليل الأماكن الشاغرة الحالية والمستقبلية<sup>4</sup>، وتدعيم قدرة المؤسسة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها و كذا تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة وتطوير التنظيم الإداري للمؤسسة، و الإتفاق حول مهام العمل الرئيسية وكيفية تقييم النجاح المحقق ، وتحديد مهام العمل الأكثر أهمية والأقل أهمية ومستوى الصلاحيات المخولة له بالنسبة لكل مسؤولية عمل كلف بها المرؤوس<sup>5</sup>.

تخفيض تكاليف اليد العاملة نتيجة إهتمام العامل بعمله الحالي وأمله الفسيح في منصب عمل أعلى منه<sup>6</sup>، إن البيئة المتقلبة وعدم اليقين الذي يتصف به المستقبل تجعل من الضروري الإستعداد لمواجهة الطوارئ بالتنبؤ لما يمكن أن يحدث لاحقاً، وإتخاذ الإجراءات الإحتياطية ووضع الخطط البديلة<sup>7</sup>، و كما يساعد تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم

1- شكري مدلسي ، مرجع سابق ، ص 82 .

2- باري كشوري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص 27 .

3- ماضي بلقاسم ، برجم حنان ، مرجع سابق ، ص 03 .

4- بولهواش عمر ، تصور الحاجات في إطار سياسية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة مقارنة بين القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، سنة 2004-2005 ص 87 .

5- هروم عز الدين ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة سنة 2007-2008 ص 105 .

6- حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأومة ، طبعة 2010 الجزائر ص 163 .

7- قشي إلهام ، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، سنة 2008-2009 ، ص 100 .

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل<sup>1</sup>، و كذا التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها<sup>2</sup>، وتعظيم استغلال الموارد البشرية وضمان التطوير المستمر<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : البنية التأصيلية لتسيير التقدير للموارد البشرية .

بعد أن حاولنا في المطلب السابق دراسة التسيير التقدير للموارد البشرية يتبادر إلى أذهننا سؤال حول العناصر التي يحتوى عليها ويعتمدها من حيث المضمون، وخطوات إعداد مخطط التسيير التقديري إلى أنواع الخطط التي يشمل عليها، وهذا ما سنفصل فيه في هذا المطلب كما يلي: الفرع الأول خطوات التسيير التقديري، والفرع الثاني أنواع التسيير التقديري للموارد البشرية و الفرع الثالث مزايا المخطط التسيير التقديري للموارد البشرية .

### الفرع الأول : خطوات إعداد مخطط تقدير الموارد البشرية في ظل التسيير التقدير .

تتعدد وتتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام فيها، بالرغم من إختلاف الكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات إلا أنهم يتفقون على أن خطة الموارد البشرية يجب أن تربط بإستراتيجية المنظمة ويعتمد كلاهما على الحقائق المستمدة من تاريخ المؤسسة وحاضرها والتوقعات المستقبلية<sup>4</sup>.

**الخطوة الأولى:** إن التسيير التقديري للموارد البشرية يتعلق أساساً بتحقيق أهداف المؤسسة على الأزمنة المختلفة، ومن ثمة فإن التنبؤ بأهداف المؤسسة وتحليلها يعتبر من الضروريات في دراسته، خاصة ونحن نعلم أن هذه السياسة - التسيير التقديري للموارد البشرية - تدخل ضمن السياسة العامة للمؤسسة إذ تعتبر من الأدوات المستخدمة من طرف المؤسسة، قصد الوصول إلى تحقيق أهدافها المستقبلية ذلك من خلال التنبؤ بها<sup>5</sup>، ويشترط في هذه الأهداف أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة المؤسسة، فمثلا إذا كانت أهدافها التوسيع في

1- حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008 ص 51 .

2- عمر وصفي عقلي ، إدارة الموارد البشرية المعاهدة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى سنة 2005 ص 230 .

3- لمقابلة حمزة ، إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة ، سنة 2009-2010 ص 57.

4- العلمي بن عطاء الله ، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة ورقلة 2011-2012 ، ص 31.

5- تواتي إدريس ، مرجع سابق ، ص 71 .

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

التوظيف ذلك لأن إستراتيجية المؤسسة هي التوسع المستقبلي إذ يجب عليها مراعاة مسارها المستقبلي<sup>1</sup>.

**الخطوة الثانية:** تقدير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وذلك أن عملية التقدير هي المرحلة التي يتم فيها تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعاً و من مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية<sup>2</sup>، يقوم المخطط بجمع المعلومات عن الموارد البشرية وعن الوظائف وتحليلها، كذلك تحديد الأعداد والنوعيات التي تحتاجها المؤسسة من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، ومقارنة الأعداد المطلوبة بما يوجد لدى المؤسسة من قوى عاملة حالية، فإن نتائج المقارنة لن تخرج عن الحالات التالية:

- 1- نتائج المقارنة تشير إلى تماثل أو تقارب الأعداد المطلوبة بما هو متوفر في المؤسسة
- 2- نتائج المقارنة تشير إلى وجود نقص<sup>3</sup>.

**الخطوة الثالثة :** التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية إذ يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالإعتماد على حجم الشغل الذي تتوقعه خلال تلك الفترة والذي يفرز بعد تحليله تقديم كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها، وعلى الرغم من احتوائه على درجة اللابيقينية إلا أن التقدير يعد أداة محورية في إتخاذ القرارات<sup>4</sup>.

**الخطوة الرابعة:** الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة وذلك بالقيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث الكفاءات والتخصصات المطلوبة، ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية حيث يكون هناك ربط بين ما يتعلمه الأفراد وفرص العمل المستقبلية، والتلاؤم والتكيف مع إحتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر، والمتابعة للمستجدات الطارئة والعوامل التي يتنبأ بها المخططون<sup>5</sup>.

---

1- ديون عبد القادر ، مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع التغير التكنولوجي ، حالة إتصالات الجزائر ، رسالة دكتوراه ، جامعة دالي ابراهيم ، الجزائر، سنة 2008-2009 ، ص 120 .

2- قشي إلهام ، مرجع سابق ، ص 119 .

3- محمد عبد العليم صابر ، خالد عبد المجيد ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل معاصر ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 61 .

4- شكري مدلسي ، مرجع سابق ، ص 69 .

5- نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 31 .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

**الخطوة الخامسة:** تحديد أساليب معالجة الفائض أو العجز إذا كان هناك فائض في العمالة (نوعي أو كمي) و هناك عدة إستراتيجيات يمكن للمؤسسة إختيار أي منها، ويتوقف هذا الإختيار على حالة سوق العمل فإذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة فعلى المؤسسة أن تلجأ إلى الإستغناء عن العمالة الفائضة وترك عوامل التسرب تأخذ مجراها مثل الإستقالة، الوفاة التقاعد ... إلخ، أما إذا كان عجز في العمالة من حيث الكمية والنوعية فهنا نجد عدة إستراتيجيات يتوقف استخدامها على حالة سوق العمل، فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة فيمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تنشيط الإستقطاب أو التسهل في معايير الإختيار أو رفع مستوى الأجور والفوائد أو تكبير وتوزيع الأعمال أو استخدام تكنولوجيا كثيف وعلى عكس هذا فإن سوق العمل يتصف بالوفرة فعلى المؤسسة إستخدام معايير إختيار متشددة من الخارج<sup>1</sup>. وهنا يبرز قدرة إدارة الموارد البشرية على إجراء البحوث والمتابعات الميدانية، إذ يتطلب الأمر الإحاطة بمتغيرات البيئة الخارجية عن طريق تقصي الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة والتطور التكنولوجي وخصائص البيئة السكنية واتجاهات أفضلية العمل السائد في المجتمع وتشكيلة القوانين والأنظمة الحكومية الراهنة وسياسات الدولة المتبعة في مجالات المؤسسة والتطورات التي يعرفها هيكلها التنظيمي<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع التخطيط في ظل التسيير التقديري للموارد البشرية

تستخدم المؤسسات أنواع مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المتنوعة ويمكن تصنيفها كالآتي:

**التخطيط حسب تكراره:** يصنف التخطيط بموجب هذا المعيار إلى تخطيط متكرر، وهو الذي يوضع لمواجهة مواقف وظروف من طبيعتها أن تتكرر، مثل التخطيط، التخزين، و تدريب العاملين الجدد ... إلخ. كما يصنف إلى تخطيط مؤقت الذي يوضع لمواجهة موقف محدد لا يتكرر فيستعمل لمعالجته خطة واحدة تنتهي بإنهاء الموقف<sup>3</sup>.

1- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011 ص 100 .

2- عريات منير، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقائنية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت لحامة بوزيان S.C.H.B قسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص 114 .

3- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، التخطيط - التنظيم - الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص-ص 192-193 .



## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

### التخطيط حسب المدى الزمني :

**تخطيط طويل الأمد (الأجل):** يغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة ، يصعب تحديدها، وقد تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها، ولكن غالباً ما تغطي فترة ما بين 03 إلى 05 سنوات، وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية بصور دقيقة<sup>1</sup>.

**التخطيط المتوسط الأجل:** وهو الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، وكذلك لا يوجد فترة زمنية محددة له يمكن تحديدها، ويوضع على أساس التخطيط الطويل الأجل بحيث يكون أكثر تفصيلاً منه، ويسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

**التخطيط القصير الأجل :** يغطي في الغالب فترة زمنية قصيرة الأمد في الغالب سنة واحدة وتشكل هذه الخطط عادة أداة وآلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط متوسطة الأمد وهي أكثر تفصيلاً من الخطط السابقة، حيث تقوم أي مؤسسة بجميع أنواع التخطيط السابقة أو بعضها و في جميع الحالات يجب أن تحرص المؤسسة على تحقيق التكامل و التناسق فيما بين هذه الأنواع من الخطط وتجنب أي تعارض فيما بينها و يتوقف تحديد الفترة الزمنية للتخطيط على الإجابة عن الأسئلة الآتية هل تحتاج المؤسسة فعلاً ل خطة تغطي هذه الفترة ؟ هل يمكن التنبؤ بالأوضاع المستقبلية ؟ ... إلخ<sup>3</sup>.

**التخطيط حسب مدى تأثيره :** يصنف إلى ثلاثة أنواع وهي :

- **التخطيط الإستراتيجي :** يسعى هذا التخطيط إلى تحديد أهداف بعيدة المدى و يحدد الصورة التي يراد أن تكون عليها في الزمن البعيد، لذلك فهو يرتبط بميادين نشاط المؤسسة العامة ويسعى إلى تبني السبل التي تقود المؤسسة إلى تحقيقها، وعليه نجد أن هذا النوع من التخطيط يهتم بالتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة في نشاط المؤسسة على مدى فترة زمنية طويلة المدى ولهذا نجد الخطة الإستراتيجية التي يتمخض عنها هذا التخطيط لا تتغير بسرعة، فهي تصف بطابع الثبات النسبي<sup>4</sup>.

---

1- حريم حسن ، مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن ، 2006 ، ص 116 .

2- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 193 .

3- حريم حسين ، مرجع نفسه ، ص 117 .

4- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 194 .

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

وتعرف الإستراتيجية بأنها خطط الإدارة العليا لتحقيق نتائج تتوافق مع رسالة المؤسسة و أهدافها كما تعرف أيضا بأنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمؤسسة، وتبني النشاطات وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>.

-**التخطيط التكتيكي**: تقوم المستويات الإدارية في المؤسسة بترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطط تكتيكية متوسطة المدى لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط الإستراتيجية، ويقع التخطيط التكتيكي مابين التخطيط الإستراتيجية والتخطيط التشغيلي ويغطي فترة متوسطة ويركز على مسألة الكفاءة أكثر من إهتمامه بالفاعلية على المدى البعيد<sup>2</sup>.

- **التخطيط التشغيلي**: وهي خطط تفصيلية مركزة ومحددة، وتتم فيها ترجمة العموميات في الخطة الإستراتيجية إلى أرقام واضحة وخطوات محددة وأهداف قابلة للقياس على المدى القصير، يتضمن هذا النوع من التخطيط أرقام ومعايير تسمح بقياس النتائج لمقارنتها بالأهداف المطلوبة، ويكون المدى الزمني لهذه الخطط قصيراً<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث : تقييم أسلوب التسيير التقديري للموارد البشرية .

#### أ- مزايا مخطط التسيير التقدير للموارد البشرية :

وتتمثل النقاط الإيجابية التي تم التوصل إليها من خلال دراستنا لمخطط التسيير التقديري للموارد البشري في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية فيما يلي :

- تقيد عملية التوظيف بمخطط التسيير التقديري، يؤدي إلى التقليل من السلوكيات الإنتهازية لبعض المسيرين، إذ تترك لهم الفرصة للإختيار موظفيهم، وهو الأمر الذي يتنافى مع مبدأ الجدارة والمساواة في عمليات التوظيف .

- إن مصالح الوظيفة العمومية قد جعلت التوظيف بالإدارات والمؤسسات العمومية يتم مدة واحدة خلال السنة، وهذا من شأنه أن يجعل السير أكثر دقة عند التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية إلى الموارد البشرية<sup>4</sup>.

1- حريم حسين ، مرجع سابق ، ص 118 .

2- المرجع نفسه ، ص 119 .

3- المرجع نفسه ، ص 119 .

4- إسعون عمر ، إعادة هندسة عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة

الجزائر-3-2013 ، ص- ص 117 ص 118 .

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

- إن التسيير التقدير للموارد البشرية يعتمد على أسلوب تسييري حديث، فهو يهدف إلى محاولة التنبؤ بالوضعيات المختلفة للموارد البشرية في المستقبل.

- ساهم التسيير التقديري للموارد البشرية في القضاء النسبي على المشاكل التي عرفتتها مختلف إدارات ومؤسسات الوظيفة العمومية الجزائرية، فيما يخص تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### ب- عيوب مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية :

وتتمثل في النقاط السلبية التي لمسناها من خلال دارستنا لمخطط التسيير التقديري للموارد البشرية في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية بالرغم من أهمية الأدوات التي تعتمد في التسيير التقديري، إلا أنها تفتقد إلى المؤشرات النمطية، التي تسمح بالتنبؤ المستقبلي مثل معدلات ترك العمل، دوران العمل، والتقاعد ... إلخ.

طبيعة الإمتحانات والإختيارات تحتاج إلى وقت كبير لإعدادها حيث يتجاوز في بعض الحالات الشهر، إلى ذلك التأخر في الميزانية، مما يجعل مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية تتأخر في تلبية إحتياجاتها من اليد العاملة.

التسيير التقديري وسيلة رقابية أكثر منها تسييرية، بالرغم من أنه قد جاءت في إطار مفهوم الرقابة، إلا أن الهدف منه تسليط الرقابة على الإدارات والمؤسسات العمومية من حيث شروط إعداده إذ تعتبر كقيود تلتزم بها المؤسسة مسبقاً ولا يكون هذا المخطط التقديري ساري المفعول إلا بعد موافقة مصالح الوظيف العمومي.

من حيث تنفيذ ذلك في مراقبة قرارات فتح المسابقات التي تعدها الإدارة أو المؤسسة المعنية خلال موافقة مصالح الوظيف العمومي.

ومن حيث مراقبة تقيمه كمرحلة أخيرة من خلال إرسال الجدول من 7 إلى 13 مصالح الوظيف العمومي التي تقوم بالمراجعة والتقييم.

شروط تنظيم المسابقات وكذا توزيع المناصب المالية، حسب النصوص القانونية والتنظيمية تفقد بذلك المؤسسة معنى التسيير التقديري<sup>2</sup>.

1- إسعون عمر ، مرجع سابق ، ص118 ص119.

2- المرجع نفسه ، ص 119.

الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

## المبحث الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

طبقاً لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي 95-126 على المؤسسات و الإدارات العمومية أن تعد مخططاً سنوياً لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة للأحكام القانونية المعمول بها<sup>1</sup>.

وهذا ما سنفصل فيه من خلال المطلبين المتمثلين في مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المطلب الثاني المتمثل في الإجراءات القانونية لتنفيذ المخطط السنوي.

### المطلب الأول: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ويتضمن هذا المطلب فرعين، الفرع الأول تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والفرع الثاني تصميم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

#### الفرع الأول : تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

يعد هذا المخطط بمثابة نموذج لدعامات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية، يتم إنجازه من طرف الهيئات والإدارات العمومية المسيرة له بمجرد تقدير وتحديد المناصب المالية ويتم إخضاعه لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية، ومصالح المديرية العامة للميزانية<sup>2</sup> .

يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، حيث يهدف إلي وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية، ويعرف بأنه وثيقة تسجل فيها كل التعليمات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين والإحالة على الإستداع والتقاعد خلال السنة المعينة<sup>3</sup>.

---

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 26 ، ص26، المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل سنة 1995 ، المادة 03 .

2- سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور التسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 2013 ، ص 343 .

3- جبلي حسبية ، لواج منير ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية : التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسة العمومية الجزائرية ، يومي 27-28 فيفري 2013 ، ص 07 .

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططاً سنوياً لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة وفقاً لأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها هذا ما أشارت إليه المادة 06 من المرسوم التنفيذي 95-126<sup>1</sup>.

إن الجهود التي تبذلها الدولة لتكون لها إدارات متجددة في منظورها، فعالة في تدخلاتها وأقل كلفة للجماعة الوطنية، ينبغي تدعيمها بسياسة عقلنة تعداد مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية وضبطها، وبالفعل فإن التحولات التي تطبع الإدارة في إطار جعل الوظيفة العمومية تسييراً بمهنية أكبر، لا يمكن فصلها عن سياسة تسيير الموارد البشرية، وتسيير المناصب المالية بغية ضمان الإستغلال الأمثل لتعداد مستخدمي الإدارة العمومية<sup>2</sup>.

إن بعض المؤسسات والإدارات العمومية عند شروعها في تنفيذ مخططها السنوي لتسيير الموارد البشرية، تستغل بصفة جزئية المناصب المالية المخصصة لمختلف أنماط التوظيف (التوظيف الخارجي أو التوظيف الداخلي). غير أن هذه الممارسة من شأنها المساس بشفافية عمليات التوظيف المنصوص عليها ضمن مخططات تسيير الموارد البشرية<sup>3</sup>.

وعليه بغية معالجة هذه الوضعية جاء المنشور رقم 25 المتعلق باستغلال كافة المناصب المالية المخصصة لمختلف أنماط التوظيف كما نص عليه في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية<sup>4</sup>.

عند شغور المناصب المالية خلال السنة المالية المقصودة بسبب التحويل أو الوضع في حالة الخدمة الوطنية والعطل طويلة المدى تم تعديل الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للإدارة المعنية .

1- المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، المذكور سابقاً .

2- التعليم رقم 02 ك خ / م ع و ع / ، المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية .

3- المنشور رقم 25 ك خ / م ع و ع / ، المتعلق باستعمال المناصب المالية ، المؤرخ في 27 ديسمبر 2004 .

4- المنشور رقم 25 ك خ / م ع و ع /، المتعلق باستعمال المناصب المالية ، المؤرخ في 27 ديسمبر 2004 ، مرجع سابق.

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

بهذا الصدد فإن المناصب المالية المحددة في هذا الإطار تجدد بصفة آلية وتخصص إجبارياً للتوظيف الخارجي أو عند اللزوم للترقية على أساس الامتحان المهني وهذا طبقاً لأحكام التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995.

اعتبار ما سبق من جهة، وقصد ضمان مرونة أحسن في تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، فإن عملية تجديد المناصب المالية لا ينجر عنها تعديل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

غير أنه وقصد ضمان متابعة صارمة للعمليات الناتجة عن تجديد المناصب المالية ، ينبغي على مصالح الوظيفة العمومية السهر لاسيما على<sup>1</sup>:

مطابقة القرارات الإدارية للتسيير المتعلقة بالتحويلات، الوضع في حالة الخدمة الوطنية والعطل طويلة المدى.

تخصيص المناصب المالية التي تم تجديدها إلى إحدى أنماط التوظيف المحددة في التعليمات الوزارية رقم 1273 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 لتوظيف خارجي أو امتحان مهني. القيام عند الاقتضاء، بحوصلة دورية بالتنسيق مع المراقب المالي أو<sup>2</sup> المحاسب العمومي حسب الحالة حول وضعية استغلال المناصب المالية المحدد.

### الفرع الثاني : تصميم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قد شرع العمل به سنة 1995 وبمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجدول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه، كما هو منصوص عليه في التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>3</sup>.

1- المنشور رقم 27 ، المتعلق بتجديد المناصب المالية ، المؤرخ في 05 جوان 2005 .

2- المنشور رقم 27 ، المتعلق بتجديد المناصب المالية ، المؤرخ في 05 جوان 2005 .

3-instruction N°1278/SP/DGFP :du 30 décembre 1995 , portant Elaboration et adoption des plans anuels de gestion des Ressources Humaines dans le cadre d'un nouvel exercice budgétaire .

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

يشمل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ثلاثة عشر (13) جدولاً تتمثل أهم ما فيه وأبرزه، وهي جداول وتوزع على ثلاثة أقسام وذلك على النحو التالي :

**أولاً: مضمون الجزء الأول:** يحتوي على الجداول من 01 إلى 03، وهي جداول تمثل التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.  
**الجدول رقم 01 :** جدول يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية هذا الجدول يجب أن يستخرج تعدادات المستخدمين، التعدادات الحقيقية والفوارق وتعدادات المستخدمين المؤقتين بالنسبة للمناصب العليا، والأسلاك والرتب، ودليل تعدادات الميزانية<sup>2</sup>.

### جدول رقم 01

جدول متعلق بهيكل تعداد المستخدمين للسنة السابقة إلى غاية 31 ديسمبر<sup>3</sup> ...

#### مرجعية التنظيم الهيكلي:

الملاحظة	الفرق	التعداد الحقيقي			تعداد المناصب المالية	التصنيف	السلك أو الرتب أو منصب عمل	الرمز
		من بينهم نساء	العدد بالنيابة	العدد الحقيقي				
		6	5	4	3		2	1
(4-3)7								
							المجموع 1	

1- بن شايب بوعلام ، مرجع سابق ، ص 03 .

2- لواج منير ، جبلي حسيبة ، مرجع سابق ، ص 12 .

3- زمور كمال، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية ، منشورات دار بلقيس ، طبعة

2014 الجزائر، ص 7 .

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

الجدول رقم رقم 02 : يتعلق بالهيئات الاستشارية الداخلية .

هذا الجدول يبين إحصاء لكافة لجان المستخدمين ولجان الطعن مع تبديل المعلومات التالية :

- مراجع قرارات الإنشاء .
- مدة صلاحية هذه اللجان .
- تاريخ التمديد أو مدة التمديد عند الاقتضاء <sup>1</sup> .

### جدول رقم 2

الهيئات الاستشارية الداخلية

لجان المستخدمين

لجان الطعن

اللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء للمتعاقدين<sup>2</sup>

الملاحظة	لجان الطعن			لجان المستخدمين			الأسلاك أو الرتب	
	التمديد	مدة صلاحيتها	المرجع	التمديد		مدة صلاحيتها		مرجع الإنشاء
				المرجع	التمديد			
	المرجع	التمديد		المرجع	التمديد		اللجنة رقم 1	
	المرجع	التمديد		المرجع	التمديد		اللجنة رقم 2	

**جدول رقم (02) مكرر 1 :** يتعلق بوضعية القضايا المتنازع فيها والمرتبطة بالوظيفة العمومية ومعرفة موضوع الخلافات وكذا بمتابعة تطور المنازعات في قطاع الوظيفة العمومية بصفة عامة. وقصد ضمان متابعة القضايا المتنازعة فيها في مجال الوظيفة العمومية من جهة والإجراءات التأديبية المتعلقة بالموظفين من جهة أخرى، إضافة جدولين وهما على التوالي<sup>3</sup> :

1- فشيت أبوبكر ، مخطط تسيير الموارد البشرية ، الدورة التكوينية المنظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتمهينيين في مجال تسيير الموارد البشرية من 2008/04/05 الى 2008/06/25 ، ص 14 .

2- زمور كمال ، مرجع سابق ، ص 8 .

3- المنشور رقم 06 ك/خ/م ع و ع/ المؤرخ في 10 فيفري 2004 المتضمن إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية .



الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

جدول رقم 2 مكرر 1

وضعية القضايا المتنازع فيها

الملاحظة	الطعون القضائية	حجية الشيء المقضي به	الحكم القضائي	طرف الدفاع عن مصالح الدولة	الجهة القضائية المختصة	موضوع المنازعة	أطراف أخرى في النزاع	الوظيفة أو الرتبة	تعيين طرف النزاع	رقم الترتيب

الجدول رقم 02 مكرر 2 : متعلق بوضيحات الحالات التأديبية .<sup>1</sup>

جدول رقم 2 مكرر 2

وضعية القضايا المتنازع فيها<sup>2</sup>

الملاحظة	تطبيق القرار	قرار لجنة الطعن	تاريخ إجتماع لجنة الطعن	تاريخ الطعن	مضمون عقوبة المنازعة	تاريخ إجتماع اللجنة	تاريخ التوقيف	طبيعة الخطأ	الإسم واللقب	رقم الترتيب

جدول رقم 03 : جدول خاص بالقرارات الإطار الخاص بالامتحانات والمسابقات المنصوص عليها قانوناً<sup>3</sup> .

ثانياً:مضمون الجزء الثاني : يحتوى على الجدول من 4 إلى 7، وهي جدول تشكل مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية الخاضع مسبقاً لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية<sup>4</sup> .

1- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 41 .

2- زمر كمال ، مرجع سابق ، ص 9.

3- فشييت أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 14 .

4- بن شايب بوعلام ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية ، المعهد الوطني لإنتاجية و التنمية الصناعية ، مذكرة خاصة بالتكوين المتخصص للإلتحاق برتبة مفتش رئيسي ، 2005-2006 ، ص 9 .

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

### جدول رقم 3

#### جدول القرارات الإطار المتعلقة بالامتحانات والمسابقات<sup>1</sup>

الملاحظة	الإدماج وفقاً لأحكام الانتقالية	التثبيت وفقاً للقوانين الأساسية	التوظيف الداخلي			التوظيف الخارجي	الإلتحاق بالتكوين		الأسلاك أو الرتب
			الفحص المهني	الامتحان المهني	الاختبارات والفحص مسابقة عن طريق الاختبارات والفحص	أساس الشهادة	داخلي	خارجي	
									الأسلاك المشتركة
									الأسلاك العمال المهنيون سائقو السيارات الحجاب
									الأعوان المتعاقدون

**ثانياً : مضمون الجزء الثاني :** يحتوي على الجداول من 04 إلى 07 و هي جداول تشكل مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية الخاضع مسبقاً لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية.

**جدول رقم 04 :** المخطط التوقعي للتوظيف وتسيير الموارد البشرية :

هذا الجدول يبين الأسلاك والرتب :

- المناصب المالية النظرية .
- المناصب المالية المشغولة .
- المناصب المالية الشاغرة.
- المناصب الممنوحة لكل نمط توظيف طبقاً للقوانين المحددة<sup>2</sup>.

فقد تم إدخال تعديلات جديدة على الجدول والمدرجة ضمنه تتعلق بتوقعات التوظيف تهدف إلى التمييز بين المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي والمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي<sup>3</sup> .

1- زمور كمال ، مرجع سابق ، ص 10 .

2- بن شايب بوعلام ، مرجع سابق ، ص 09

3- المنشور رقم 11 ك خ / م ع و ع / المؤرخ في 13 ماي 2009 المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا و نظام التعاقد .

الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

جدول رقم 4

المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة<sup>1</sup> ...

الملاحظة		الترقية	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		المناصب الشاغرة	المناصب المالية المشغولة /12/31	المناصب المالية	تصنيف	الوظائف العليا
على سبيل الإختبار	إمتحان مهني	على أساس الشهادة م/على أساس الإختبار فحص مهني	داخلي	خارجي					
									المجموع الفارغ

جدول رقم 4 مكرر : الجدول التوقعي لتوظيف الأعوان المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل .





## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

- الجدول رقم 06** : بيان توقعي للإحالة على التقاعد .
- يتضمن هذا الجدول بالقوائم الإسمية حسب السلك والرتبة .
  - عدد المحليين على التقاعد المقررة خلال السنة .
  - التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد .

### جدول رقم 6

الجدول التوقعي للإحالة على التقاعد لسنة<sup>1</sup> ...

الرقم	اللقب والإسم	تاريخ الميلاد	الوظيفة أو الرتبة	التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد	ملاحظة

**الجدول رقم 06 مكرر 1** : يتضمن بيان المستخدمين المتقاعدين الذين تم إستداعتهم لاستئناف النشاط .

- يتضمن هذا الجدول القوائم الإسمية للأسلاك والرتب والوظيفة .
- تاريخ الإحالة على التقاعد .
- تاريخ إستئناف النشاط<sup>2</sup>.

1- زمور كمال ، مرجع سابق ، ص 15.

2- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 42.

الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

جدول 06 مكرر 1 :

بيان يتضمن المستخدمين المتعاقدين المدعويين للعمل مرة أخرى لسنة<sup>1</sup> ...

الرقم	اللقب والاسم	السلك أو الرتبة	الوظيفة الممارسة	تاريخ الإحالة على التقاعد	تاريخ العودة (بداية العمل)	ملاحظة

الجدول رقم 06 مكرر 2 : بيان يتضمن قائمة المستخدمين المؤهلين للتقاعد والذين تم إبقائهم في الخدمة .

يتضمن هذا الجدول الإسمي :

- تاريخ الإزدياد .
- الرتبة أو الوظيفة الممارسة .
- الأقدمية العامة المحصل عليها بتاريخ 31 ديسمبر من السنة المنصرمة<sup>2</sup> .

1- زمور كمال ، مرجع سابق ، ص 15 .

2- قادة جعفر ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية دراسة ، حالة بلدية مستغانم ، مذكرة ليسانس ، المدرسة الوطنية للإدارة ، 2004 ، ص 11 .

الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

جدول رقم 06 مكرر 2

قائمة الموظفين الذين لهم حق التقاعد وما يزالون في حالة نشاط بعنوان سنة<sup>1</sup> ...

ملاحظة	تاريخ العودة (بداية العمل)	الأقدمية العامة إلى غاية ..../12/31			الرتبة أو الوظيفة الممارسة	تاريخ الميلاد	اللقب والإسم	الرقم
		سنة	شهر	يوم				

**الجدول رقم 07 :** مخطط تنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات<sup>2</sup> بعنوان السنة المعنية وهو ملخص عن المخطط السنوي والتعدد السنوات لتكوين الخاص بالقطاع.  
مضمون الجزء الثالث: يحتوي على الجدول من 8 إلى 13 ، وهي جداول تتعلق بالرقابة اللاحقة وتقييم مدى إنجاز مخطط التسيير التوقعي من قبل مصالح الوظيفة العمومية<sup>3</sup>.

1- زمور كمال ، مرجع سابق ، ص 16 .

2- نور منير ، مرجع سابق ، ص 43 .

3- بن شايب بوعلام ، مرجع سابق ، ص 09 .







الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

**جدول رقم 10**

استمارة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية لسنة<sup>1</sup> ....

الملاحظة	النجاح النهائي			لجنة الإختيار			فتح المسابقات أو الإمتحان المهني			السلوك أو الرتبة
	الحد الأدنى للمعدل المقبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النجاح	عدد المترشحين المقبولين	عدد المترشحين المسجلين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	طبيعة الإشهار	مرجع قرار الفتح	

**الجدول رقم 11** : استمارة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الإختبارية والكفاءة المهنية للمسجلين في قائمة التأهيل بعنوان السنة المالية<sup>2</sup>.

**جدول رقم 11**

إستمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الإختبارية (التسجيل في قائمة التأهيل) لسنة<sup>3</sup> ....

الملاحظة	عدد المترشحين المقبولين	جلسة لجنة المستخدمين	عدد المترشحين المسجلين	مرجع قائمة التأهيل	إشهار المناصب	المناصب المخصصة	المناصب المفتوحة	الرتبة

1- زمور كمال ، مرجع سابق ، ص 21 .

2- شنوفي نورالدين ، مرجع سابق ، ص 33 .

3- زمور كمال ، مرجع سابق ، ص 22 .

الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

الجدول رقم 12 : استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين خلال السنة المالية .

جدول رقم 12

استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين لسنة<sup>1</sup> ....

الملاحظة	القبول النهائي					لجنة إختيار المترشحين			فتح المسابقة		المناصب المفتوحة		السلك أو الرتبة
	مدة التكوين	مؤسسات التكوين	الحد الأدنى للمعدل المقبول	عدد المترشحين المقبولين	تاريخ حضور القبول	المترشحين المقبولين	عدد المترشحين	تاريخ الجلسة	مجموع المناصب المفتوحة	مرجع قرار الفتح	توظيف خارجي	توظيف داخلي	

1- زمور كمال ، مرجع سابق ، ص 23 .

الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

الجدول رقم 13 : إستمارة مخطط التوظيف على أساس الشهادة المهنية خلال السنة المالية<sup>1</sup>.

### جدول رقم 13

إستمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة لسنة<sup>2</sup> ..... .

السلك أو الرتبة	عدد المناصب	التوظيف المنجز	الملاحظة

**المطلب الثاني : الإجراءات القانونية لتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نلقي الضوء على الإجراءات المتخذة لتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و ذلك من خلال الفرع الأول إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الفرع الثاني المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والفرع الثالث : المتمثل في المراقبة على المخطط السنوي و الفرع الرابع إمكانية مراجعة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

**الفرع الأول : إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .**

بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة، تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ويذكر هنا أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين

1- شنوفي نور الدين ، مرجع سابق ، ص 33

2- زمور كمال ، مرجع سابق ، ص 24 .

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة<sup>1</sup>.

ويتم إعداد المخطط بمجرد اعتماد البيانات المالية للنسبة المعينة وفقاً لجدول نموذجية معتمدة لهذا الغرض من طرف المديرية العامة للتوظيف العمومية، في أجل أقصاه شهر واحد ويكون هذا ابتداء من تاريخ إبلاغ البيانات المالية للمؤسسة العمومية المعينة، وذلك دون تجاوز تاريخ 15 مارس من كل سنة المحدد كأخر أجل لإنهاء المهلة المخصصة لمصادقة على المخططات السنوية للتسيير<sup>2</sup>.

وعليه تقوم المصالح المركزية أو المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالتوظيف العمومية بإعداد محضر إجتماع دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يمضي من طرف مسؤول الإدارة المعينة ومسؤول عن القطاع لمصالح المركزية أو المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالتوظيف العمومية<sup>3</sup>.

كما أن المادة 06 مكرر نصت على إعداد المخطط السنوي من طرف المؤسسات الإدارية العمومية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة ووفقاً للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها<sup>4</sup>.

نظراً للأهمية التي يكتسبها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وبغرض ضمان متابعة دقيقة لمختلف مراحل المناقشات من جهة، والتأكيد على طابع الإلتزام والمسؤولية للإدارة المعينة من جهة أخرى وذلك ب:

1- تحرير محضر إجتماع عقب كل مرحلة من مراحل مناقشة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتبليغ نسخة منه إلى الهيئة أو الإدارة المعينة.

1- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2006-2007 ص 109.

2- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 39.

3- زمور كمال، مرجع سابق، ص 05.

4- المرسوم التنفيذي رقم 95-126 مرجع سابق.

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

2-دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، بحضور يمثل عن الهيئة أو الإدارة المعنية لا يقل مركزه عن منصب نائب مدير .

3-وتجدر الإشارة إلى أن محاضر الاجتماع المرحلية لا تستثني إعداد محضر الاجتماع النهائي المتضمن المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

4-كما أن المنشور رقم 06 المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية تضمن جدولين إضافيين وهما على التوالي الجدول رقم 02 مكرر 02 والجدول رقم 02 مكرر 03 ، يسمح الجدول 02 مكرر 02 لمصالح الوظيفة العمومية بمعرفة موضوع الخلافات وكذا بمتابعة تطور المنازعات في قطاع الوظيفة العمومية بصفة عامة .

5-كما يسمح الجدول 02 مكرر 03 لمصالح الوظيفة العمومية من شرعية الإجراءات التأديبية المتخذة ضد الموظفين وكذا مطالبة القرارات المتخذة في هذا الإطار<sup>2</sup>.

6-دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من قبل مصالح الوظيفة العمومية يتم في بعض الحالات إبداء التحفظات بصفة متتالية خلال عدة اجتماعات مما يؤدي إلى إعداد محاضر إضافية يلي الواحد منها الآخر، مما يؤدي إلى التأخير في إجراءات المصادقة وهذا ينبغي تبليغ التحفظات بصفة إجمالية للمؤسسات والإدارات العمومية وذلك من أجل التكفل بها في أقرب وقت ممكن<sup>3</sup>.

7-قصد ضمان ضبط تعداد مستخدمي الإدارة العمومية ، فإن طلبات فتح المناصب المالية المعبر عنها من مختلف الإدارات العمومية عند مناقشة الميزانية محل دراسة مشتركة بين مصالح المديرية العامة للميزانية والمديرية العامة للوظيفة العمومية والوزارة المعنية. في هذا الإطار يتم التشاور والشروع في:

1- تعليمة رقم 05 ك خ / م ع و ع / المتعلقة بإعداد و المصادقة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ، المؤرخة في 29 جوان 2003

2- المنشور رقم 06 ك خ / م ع و ع / ، المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ، المؤرخ في 10 فيفري 2004 .

3- المنشور رقم 09 ك خ / م ع و ع / ، المتعلق بدراسة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها المؤرخ في 24 ماي 2010.

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

- القيام بتحديد الوضع بصفة دقيقة فيما يخص المناصب المالية الشاغرة والمناصب المالية المشغولة على مستوى القطاع المعني بعنوان السنة المنصرمة .
- تقييم الاحتياجات فيما يخص المناصب المالية التي يعبر عنها القطاع، مقارنة مع التعداد الحقيقي لمستخدميه .
- التقريب بين تعداد المستخدمين الحقيقي للقطاع وتعداد المستخدمين المحدد وفقاً لمقاييس يتم وضعها على أساس معايير موضوعية .
- وينبغي مواصلة عملية التشاور بين القطاعات على أساس نتائج التشخيص والتقييم التي تم القيام بها قبل أي فتح للمناصب المالية عن طريق وضع تدابير وآليات ضبط لتعداد المستخدمين<sup>1</sup> .
- بعد تمكن المؤسسة أو الإدارة من معرفة المناصب المالية الجديدة تعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث توزع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والترتب بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة<sup>2</sup> .
- حيث ينبغي إرفاق المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ببطاقة تقديم تتضمن البيانات الآتية :

- تسمية الإدارة المعنية .

- تاريخ إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه.

**الفرع الثاني : المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.**

في إطار ممارسة صلاحياتها الرقابية، تقوم مديرية التفتيش ورقابة الحسابات بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية عند كل سنة مالية و إن الأهمية التي تكتسبها المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، كأداة فعالة وضرورية لضمان حسن سير الإدارات

---

1- التعليم رقم 02 ك خ / م ع و ع / ، المتعلقة بعقلانية المناصب المالية في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية المؤرخة في 20 أوت 2006.

2- عقون شراف ، المرجع السابق ، ص 109.



## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

والمؤسسات العمومية، من حيث عقلية تعدادات المستخدمين وضبط تطورها، تقتضي تخصيص عملية دراسة هذه المخططات والمصادقة عليها بعناية بالغة<sup>1</sup>.

### 1- إدماج الموظفين في إطار القوانين الأساسية الخاصة بالسنة الجديدة .

فيما يخص إدماج الموظفين الذين صدرت القوانين الأساسية الخاصة بهم بعنوان السنة الماضية، فإنه يتعين على الإدارات المعنية بهذه النصوص استكمال عمليات الإدماج قبل المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية .

أما بالنسبة للموظفين الذين صدرت قوانينهم الأساسية خلال السنة المالية الجارية، فإن عمليات الإدماج تتم بقرارات جماعية قبل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة الجارية .

### 2-الإحالة على التقاعد :

ضرورة إحالة جميع الموظفين والأعوان المتعاقدين الذين سيبلغون سن الإحالة على التقاعد أي ستين سنة كاملة، الإحالة على التقاعد الفعلي قبل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

أما فيما يخص الموظفين والأعوان المتعاقدين الذين سيبلغون سن الإحالة على التقاعد بعد دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ينبغي على الإدارة تقديم إلتزام كتابي لإحالتهم على التقاعد في الآجال اللازمة، يدون في المحضر المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>2</sup> .

### 3-توثيق الشهادات والمؤهلات :

يتم توثيق الشهادات والمؤهلات خلال السنة التي تتم خلالها عمليات التوظيف وعلى أية حال، يمكن تمديد هذه العملية خلال السنة التي تلي عمليات التوظيف<sup>3</sup>.

---

1- التعليمية رقم 05/ك خ /م ع و ع / ، المتعلقة بالإعداد والمصادقة على المخططات على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ، المؤرخة في 29 جوان 2003.

2- المنشور رقم 06 ك خ /م ع و ع / ، المتعلق بكيفيات الدراسة والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية ، المؤرخ في 05 ماي 2010.

3- المنشور رقم 20/ك خ /م ع و ع / ، المؤرخ في 26 جويلية 2009 ، المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية بعنوان سنة 2009 .

#### 4-مدونة المناصب المالية :

ينبغي في حالة وجود خطأ في مدونة المناصب المالية، إما في تسمية الرتبة أو منصب الشغل الخاص بالأعوان المتعاقدين وإما في عدد المناصب المالية التقيد بالإجراءات التالية :

**الحالة الأولى:** أي وجود خطأ في تسمية الرتبة أو منصب الشغل، يمكن المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في حالة ما إذا كانت المناصب المالية المعنية مشغولة قانونياً مع الإلتزام باستدراك الخطأ خلال السنة المالية المعتبرة وأما في حالة وجود خطأ في تسمية الرتبة أو منصب الشغل المخصص لمنصب المالي المقابل له للتوظيف أو للترقية فإنه لا يمكن استعمال المنصب المالي إلا بعد استدراك الخطأ على مستوى مدونة المناصب المالية.

**الحالة الثانية :** أي وجود خطأ في عدد المناصب المالية، فلا يمكن المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية إذا كان عدد المناصب المالية أقل من المناصب الحقيقية (المشغولة)<sup>1</sup>.

في هذه الحالة ينبغي على الإدارة المعنية المشرع في تصحيح مدونة المناصب التالية .

#### 5- ترسيم الموظفين.

بخصوص الوضعية الإدارية للموظفين المترتبة غير المرسمين من قبل إدارتهم بعد انقضاء فترة التربص بسبب إجراءات تنظيمية خاصة ( لجنة التفتيش البيداغوجية للترسيم، امتحان الترسيم ... )، يتعين على الإدارة المعنية تقديم تعهد كتابي يدون في محضر المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ويجب أن تتم العملية قبل إتمام السنة التالية<sup>2</sup>.

#### 6-اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على المستوى المحلي :

عند ما تنتهي عهدة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء قبل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ولم يتم بعد تجديدها، ينبغي على الإدارة المعنية مراسلة مصالح مفتشية الوظيفة العمومية من أجل تمديد عهدة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لفترة لا ينبغي أن تتجاوز 31 ديسمبر من السنة المعتبرة، وفي هذه الظروف، يمكن المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>3</sup>.

1- المنشور رقم 20 / ك خ / م ع و ع / مرجع سابق .

2- المرجع نفسه .

3- المنشور رقم 06 ، مرجع سابق .

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

### 7- لجنة الطعن على مستوى الولاية :

عندما تنتهي عهدة لجنة الطعن على مستوى الولاية قبل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة والإدارات العمومية للولاية ينبغي المصادقة على المخطط السنوي بتحفظ حول ضرورة تجديد لجنة الطعن خلال السنة المالية، كما ينبغي التأكيد على ضرورة تجديد اللجان المتساوية الأعضاء ولجنة الطعن خلال السنة المالية المعتمدة<sup>1</sup>.

### 8- اللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين :

في حالة عدم توفر الإدارة على التعداد الكافي للأعوان المتعاقدين من أجل إنشاء اللجنة المتساوية الأعضاء التأديبية ينبغي تشكيل بصفة استثنائية اللجنة من عضوين يمثلون الأعوان المتعاقدين وعضوين يمثلون الإدارة .

استبدال بصفة انتقالية اللجنة التأديبية الإستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين بالجنة المديرية الولائية الوصية أو التابعة للوزارة الوصية عند الإقتضاء وفي حالة عدم توفر الإدارة على التعداد الكافي للأعوان المتعاقدين من أجل تعيين الأعضاء المستخلفين، يمكن للجنة أن تتشكل من الأعضاء الدائمين فحسب، في هذه الظروف يمكن المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للإدارة المعينة<sup>2</sup>.

### 9-قرارات إنتداب شاغلي المناصب العليا أو الوظائف العليا للدولة :

بالنسبة للموظفين المعيّنين في الوظائف العليا أو المناصب العليا، الذين لم يتم تبليغ قرارات إنتدابهم لمصالح الوظيفة العمومية طبقاً للمنشورين رقم 26 المؤرخ في 26 نوفمبر 2006 و المنشور رقم 02 المؤرخ في 25 فيفري 2006 تجدر الإشارة إلى أن الإنتداب في الوظائف العليا في الدولة يعتبر إنتداب بقوة القانون، طبقاً لأحكام المادة 194 الفقرة 01 من المرسوم رقم 85-59 .

وعليه يتعين على الإدارة المركزية تبليغ قرار الإنتداب إلى المصالح المركزية للوظيفة العمومية في حال إعداد هذا القرار على المستوى المركزي<sup>3</sup> و إلى المصالح المحلية للوظيفة العمومية، إذ تم إعداد ذات القرار من طرف السلطة المحلية التي لها صلاحية التعيين .

1- المنشور رقم 06 ، مرجع سابق .

2- المنشور رقم 20 ، مرجع سابق .

3- المنشور رقم 02 /ك خ / م ع و ع / المؤرخ في 25 فيفري 2006 المتضمن تسيير المسار المهني في السلك الأصلي للإطارات الشاغلين لوظائف عليا في الدولة .

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

حيث يمكن المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للإدارة المعنية لتقديم تعهد كتابي بتسوية وضعيتهم الإدارية خلال السنة المعنية .

### 10- غياب القرارات الوزارية المشتركة المحددة لتعداد الأعوان المتعاقدين :

في حالة عدم المصادقة بعد على القرار الوزاري المشترك المحدد لتعداد مناصب الشغل وتصنيفها و مدة العقد لمناصب الشغل المطابقة لنشاطات الحفظ و الصيانة و الخدمات طبقاً للمادة 08 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين، يمكن للإدارة المعنية بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الشروع في توظيف الأعوان المتعاقدين لمدة سنة قابلة للتجديد و هذا في إنتظار نشر القرار الوزاري<sup>1</sup>.

### 11- الموظفون الموجودون في حالة القيام بالخدمة :

فيما يخص القرارات الوزارية المشتركة المتضمنة وضع الموظفين في حالة القيام بالخدمة يتعين على الوزارات المعنية إقتراح قرارات وزارية مشتركة لتحيينها و جعلها مطابقة مع التسميات الجديدة للأسلاك و الرتب و كذا تحديد التعدادات المرتبطة بها. وفي هذا الصدد، فإن المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية غير مرهونة بالمراجعة المسبقة لهذه القرارات الوزارية المشتركة<sup>2</sup>.

### 12- التعيين في المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي أو الوظيفي :

أي المناصب المطابقة لتنظيم المؤسسات و الإدارات العمومية، طبقاً للتنظيم القانوني المتعلق بها، فإن التعيين في المناصب العليا يمكن أن يتم و لو قبل المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية شريطة إستفاء شاغلها للشروط المطلوبة وفقاً للتنظيم الساري المفعول، أما بخصوص المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي أي المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة الجديدة، فلا يمكن التعيين فيها إلا بعد المصادقة على القرار الوزاري المشترك المحدد لعدد المناصب المالية العليا المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص<sup>3</sup>.

1- المنشور رقم 06 ، مرجع سابق .  
2- المرجع نفسه .  
3- المرجع نفسه .

الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

### 13- توزيع المناصب المالية حسب الأنماط القانونية :

في حالة التأكد من عدم وجود موظفين يستوفون الشروط القانونية للترقية عن طريق الإمتحان المهني أو التسجيل على قوائم التأهيل، فإنه لا يتم توزيع المناصب المالية حسب الأنماط القانونية للتوظيف و الترقية، بإمكان الإدارة المعنية تخصيص هذه المناصب لمسابقات التوظيف .

ففي هذه الحالة، ينبغي على مصالح الوظيفة العمومية بعد إجراء عمليات المراقبة الضرورية من أجل الحفاظ على حقوق الموظف في الترقية، المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب توزيع المناصب المالية المقترح من قبل الإدارة المعنية<sup>1</sup>.

### 14- التكفل بمنتوج التكوين المتخصص :

إن التكفل بمنتوج التكوين المتخصص المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة غير معلق بالمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و عليه فيتعين على الإدارة المعنية إعداد قرارات تعين المترشحين المقبولين بعد القيام بالمراقبة اللازمة بالرجوع لاسيما إلى محاضر لجان نهاية التكوين الممضية من قبل مصالح الوظيفة العمومية<sup>2</sup>.

### 15- التكفل بمنتوج التكوين التكميلي بعد الترقية :

عندما ينجر عن ترقية موظف إلى رتبة أعلى تطبيقاً لأحكام المادة 109 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إجراء تكوين تكميلي، عقب نجاحه في إمتحان مهني أو عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، فينبغي تعينه في رتبة الترقية حتى في حالة إنتهاء دورة التكوين قبل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

وفي حالة عدم رصد هذه المناصب المالية في المدونة المالية، فينبغي المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و تنصيب الموظفين و لو كان ذلك زائداً عن العدد<sup>3</sup>.

1- المنشور رقم 20 ك خ / م ع و ع / ، المؤرخ في 26 جوياية 2009 ، مرجع سابق .

2- المرجع نفسه .

3- المرجع نفسه .

## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

### 16- المسابقات و الإمتحانات المهنية :

يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية التي لم تنظم مسابقات التوظيف بعنوان السنة الماضية ، تقديم تقرير مبررين الأسباب التي حالت دون تجسيد هذه العمليات .  
وعلى أية حال، ينبغي تنصيب المترشحين المقبولين في المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية قبل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup> .

### 17- التأشير على القائمة الإسمية :

توقف القوائم الإسمية للموظفين و الأعوان المتعاقدين إلى تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية.

غير أنه و طبقاً لتعليمة السيد الوزير الأول رقم 258 المؤرخة في 25 مارس 2010 و المتعلقة بتنظيم المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية للتوظيف لدى المؤسسات و الإدارات العمومية، ينبغي إدراج المترشحين المقبولين في المسابقات، الإمتحانات و الفحوص المهنية بعنوان السنة المنصرمة التي تم إعتماها بعد إنتهاء السنة المالية و ذلك إما في القائمة الاسمية الأولية أو عند الإقتضاء في قائمة اسمية إضافية<sup>2</sup> .

### 18- غياب مسؤولين معينين بصفة قانونية :

عند غياب مسؤول معين قانوناً لمؤسسة أو إدارة عمومية ، ينبغي حسب الحالة التقيد بمايلي :

عند غياب مسؤول لمؤسسة عمومية معين بصفة قانونية، ينبغي في هذه الحالة تقديم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بغية المصادقة عليه حسب الحالة إلى الوزارة الوصية بالنسبة للمؤسسات العمومية ذات الطابع الوطني و للمدير الولائي بالنسبة لباقي المؤسسات العمومية .

عند غياب مسؤول معين بصفة قانونية على مستوى المديرية الولائية، فينبغي هنا إخضاع المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و كذا كافة قرارات التسيير المتعلقة بالموظفين و الأعوان المتعاقدين للوزارة الوصية<sup>3</sup> .

1- المنشور رقم 20 ك خ / م ع و ع / المؤرخ في 26 جويلية 2010 ، مرجع سابق .

2- المرجع نفسه .

3- المرجع نفسه .

## 19- المؤسسات العمومية حديثة النشأة :

ينبغي التحلي بمرونة كبيرة في التعامل مع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات العمومية حديثة النشأة، ففي هذا الإطار، ينبغي على رئيس مفتشية الوظيفة العمومية مساعدة هذه المؤسسات في المصادقة على مخططاتها السنوية لتسيير الموارد البشرية من خلال الإجراءات التالية<sup>1</sup>:

في حالة غياب قرار تعيين مسؤول المؤسسة بصفة نظامية ، فينبغي إخضاع المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و كذا مختلف القرارات المتعلقة بتسيير المستخدمين للمدير الولائي الذي تتبعه المؤسسة .

بصفة إستثنائية، عدم التقيد بالنسب القانونية لأنماط التوظيف و السماح بإستعمال المناصب المالية حسب احتياجات مسؤول المؤسسة .

في غياب التعداد الكافي لإنشاء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء و اللجنة التأديبية الإستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين، فيتم استبدالها بصفة إنتقالية و حسب الحالة باللجان الإستشارية و لجنة الطعن للمديرية الولائية أو الوزارة الوصية. في الأخير ينبغي التوضيح بهذا الشأن أن النقاط 15، 3، 7، 9، 11، 12، 14 من التعليمات رقم 192/م ع و ع / 01 المؤرخة في 13 جانفي 2001 المتعلقة بكيفيات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية الجديدة تعتبر ملغاة<sup>2</sup> .

### الفرع الثالث: مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

بعد المصادقة على مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية تبدأ مرحلة جديدة ومهام جديدة سواء بالنسبة للإدارات والمؤسسات العمومية التي تقع على عاتقها تنفيذ مخططاتها أو بالنسبة لمفتشيات الوظيفة العمومية التي تقوم بمراقبة تنفيذ هذه المخططات ويعرف هذا النوع من الرقابة بإسم الرقابة البعيدة أو الرقابة اللاحقة لكونها تتطلق مباشرة بعد الشروع في تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتستمر إلى غاية الإنتهاء من إنجازهِ<sup>3</sup> ومراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يسمح بـ :

1- المنشور رقم 06 ك خ/م ع و ع/المؤرخ في 05 ماي 2010 ، مرجع سابق .

2- المنشور رقم 06 ك خ/م ع و ع/المؤرخ في 05 ماي 2010 ، المرجع نفسه .

3- بن شايب بوعلام ، مرجع سابق ، ص 25 .

## الفصل الأول : \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

- قياس درجة إنجاز مخطط التسيير للسنة المالية .
- مراقبة مطابقة القرارات المرتبطة بتسيير المسارات المهنية للمستخدمين .
- رفع النقائص لتسيير الموارد البشرية .
- تشخيص الصعوبات التي أعاقَت الإنجاز .
- إتمام التنفيذ الكامل لمخطط التسيير .
- تقديم المقترحات والتدابير اللازمة لتسوية الوضع .

إضافة إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فإن المراقبة اللاحقة تسمح بضمان مطابقة القرارات الفردية المرتبطة بالمسار المهني للموظفين لذلك على المسير أن يبلغ مصالح المفتشية الولائية للوظيفة العمومية بنسخ جميع القرارات المتعلقة بتسيير المسارات المهنية للمستخدمين خاصة منها المتعلقة بالتوظيف، التعيين في المناصب العليا ، الترقية وذلك في أجل 10 أيام ابتداء من تاريخ التأشير على تلك القرارات<sup>1</sup>.

### الفرع الرابع : إمكانية مراجعة مخطط التسيير السنوي :

الأصل أن المخطط السنوي للتسيير غير قابل للمراجعة بعنوان سنة مالية معتبرة غير أنه ونظراً لخاصية التقدير والإحتمال التي تطبع إعداد هذه المخططات وحرصاً على مصداقية التسيير والأهداف المتوخاة منه ، فإن المرسوم رقم 95-126 أجاز إمكانية المراجعة إستجابة لبعض الظروف الطارئة التي يمكن أن تحدث خلال السنة المالية أو كإستبدال مؤسسة بأخرى أو إدماجها في مؤسسة أخرى، أو إستخدام مؤسسة جديدة بمهام جديدة، وحل المؤسسة الأصلية ... إلخ . هذه مسائل عملية يمكن معالجتها حسب طبيعة النص القانوني الجديد<sup>2</sup>.

1- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 44 .

2- مقدم سعيد ، إعادة تكيف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيفي العمومي ، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الإقتصادية والسياسية ، الجزء 34-رقم 02 ، 1996 ، ص من 331 إلى 334 .



## الفصل الأول: \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

### خلاصة الفصل الأول :

إن إعادة الإعتبار للموارد البشرية بغية إستغلالها، و تثمينها و تسييرها بصورة ناجعة بغية التوجه نحو التسيير التقديري في إطار المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إذ الفهم الجيد و الإستخدام الموضوعي للتسيير التقديري يمكن للمؤسسة من تأمينها من مخاطر عدم التوازن و العجز سواء الكمي أو النوعي الذي يمكن أن تقع فيه و ما يترتب عنه من زيادة في التكاليف و سوء التسيير و تردي الوضع بالمؤسسة .

و بالرغم من أن أسلوب التسيير التقديري المطبق في الوظيف العمومي الجزائري إستطاع أن يقضي على بعض المشاكل في تسيير الموارد البشرية إلا أنه لم يستطع أن يتحكم كلية في الموارد البشرية بالكيفية التي يفترض أن يكون عليها، حيث غلب طابع التسيير الإداري الرقابي إذ في الكثير من الحالات تكبح إرادة المسيرين أمام النصوص القانونية و التنظيمية المعمول بها في هذا الصدد .

## الفصل الثاني

### الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

تقوم نوعية التوظيف على الملائمة الموجودة بين المترشح المختار لشغل الوظيفة ومنصب العمل، والتي تستند على الوصف الدقيق لمواصفات شاغل الوظيفة المحتمل، كما أنه لا تتحقق فاعلية الهياكل والتنظيمات الإدارية إلا إذا أحسن اختيار الموظفين والمسيرين لهذه الهياكل وتلك التنظيمات الإدارية، وهو أمر لا يثبت إلا بالتكفل الموضوعي بسياسة التوظيف يكون من شأنها " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، لأن الهدف من التوظيف يكمن في توفير الأكفاء لشغل المناصب الشاغرة عن طريق تحديد احتياجات الإدارة إلى التوظيف.

و لهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول الإطار المفاهيمي لعملية التوظيف والمبحث الثاني إجراءات و طرق التوظيف.

### المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لعملية التوظيف

تعتبر عملية التوظيف المرحلة الأولى في تسيير الموارد البشرية، تقوم به المؤسسة في حالة شغور أو إستحداث مناصب جديدة، بحيث تمول باليد العاملة، فالتحكم فيه يؤدي إلى التحكم في العملية التسييرية بفضله \_ تحتك المؤسسة بسوق العمل \_ من أجل إكتساب الأفراد الأكثر تحفيزاً و كفاءةً و تأهيلاً قصد تعيينهم في المناصب الشاغرة التي تتناسب و متطلباتهم مع قدراتهم<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول : مفهوم عملية التوظيف

وظيفة التوظيف ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الحديثة، إذ تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد القادرين على وضع الإستراتيجيات التنظيمية مع التنفيذ<sup>2</sup>. و هذا ما سنحاول دراسته و التعرف على الجوانب المفاهيمية لعملية التوظيف من خلال الفرع الأول الذي يتضمن تعريف عملية التوظيف و الفرع الثاني الذي يحتوي على متطلبات التوظيف و هذا ما سنفصل فيما يلي:

#### الفرع الأول: المفاهيم المتعلقة بالتوظيف .

أولاً: تعريف الوظيفة العامة: تعتبر الوظيفة العمومية الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي، و تتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة و المتجانسة التي تستند إلى شخص تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة من تعليم، خبرة، تدريب، و معارف،... إلخ. و في مقابل هذه الواجبات يحصل هذا الشخص على مجموعة من الحقوق تتناسب و حجم الواجبات

1- منصري غزلان ، واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 02 2010\_2011 ، ص 40

2- يرقى حسين ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سوناطراك ، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 2007\_2008 ، ص 293

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

التي قام بتأديتها<sup>1</sup>. كما يمكننا تعرف الوظيفة العامة بأنها كيان قانوني قائم في إدارة الدولة وهو يتألف من مجموعة أعمال محددة، ويطلق على شاغلها اسم " الموظف العام"<sup>2</sup>.

" تمنح الوظيفة العامة لسلطة العامة، أي أن لقرارها صفة الالتزام ووجوب التنفيذ تحت طائلة مساءلة المخالفين ومعاقبتهم، وهذا ما لا يتوفر في الوظيفة الخاصة التي لا تمارس سلطة عامة

**ثانياً: تعريف الموظف العام:** فيمكننا تعريف على أنه الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطرق مباشرة بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية أو المرفقية<sup>3</sup>.

**ثالثاً: تعريف التوظيف:** يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة أو الإدارة لاستقطاب مرشحين للعمل، والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>4</sup>. والوظيفة هي مجموعة من المناصب المتماثلة في مهامها الأساسية ومسئولياتها وظروف آدائها<sup>5</sup>. ويشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة، والحفاظ على القوى العاملة من جهة أخرى .

---

1- تبشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة بومرداس ، 2009-2010 ص 32.

2- عبد العزيز سعد مانع العنزي ، النظام القانوني لإنهاء خدمة الموظف العام دراسة مقارنة بين القانونين الأردني والكويتي ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، ص 19 .

3- عبد العزيز سعد مانع الغنزي ، المرجع السابق، ص 20 .

4- على لطفي و آخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية، إدارة وتنمية تخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009 ص 150 .

5- عقون شراف ( مرجع سابق ) ص 29 - ص 40 .

## الفصل الثاني: الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

كما يعرف التوظيف على أنه: العملية التي تبدأ من تحليل مناصب الوظائف ثم البحث والتقيب عن مصادر الأفراد، ثم ترغيب العناصر المتميزة واستقطابها للإلتحاق بالمؤسسة ثم ترغيبها في المؤسسة<sup>1</sup>.

التوظيف هو النشاط الذي لا بد من خلاله البحث عن الأفراد الملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الإستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للإلتحاق بالمناصب الشاغرة من خلال السعي للإلتحاق الأفراد الأنسب من المستقطبين، بعد ذلك تبين قبول وتعيين الفرد المناسب في المنصب الشاغر<sup>2</sup>.

- حيث تعد عملية التوظيف من العمليات العامة في تسيير الموارد البشرية ذلك أنها تشكل أحد أهم وسائل تنظيم هذه الموارد، كما أنها توفر للمؤسسة ما تحتاج إليه من مهارات جديدة<sup>3</sup>

كما أن المادة الرابعة 04 من القانون رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية إذا يوظف ويرقي الموظفون الذين يسري عليهم هذا القانون الأساسي الخاص حسب الشروط والنسب المنصوص عليها أدناه<sup>4</sup> والمادة 04 أيضا من الأمر 06-03 المؤرخ في 15

---

1- دحيمان لويبة ، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية التوظيف الموارد البشرية في الجزائر، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر 2011-2012 ص 71 .

2- تبشات سلوى ، مرجع سابق ، ص 12 .

3- خان أحلام ، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مركب تركيب الملح - لوطاية بسكرة - مؤسسة المشروبات الغازية - طوالة بسكرة، مذكرة ماجستير ، جامعة ، بسكرة 2003-2004 ص 17 .

4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03 الصفحة 05، الرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، المادة 04 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إذا يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة السلم الإداري .<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : متطلبات التوظيف حسب القانون الجزائري .

لا يمكن أن يوظف أيان كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط، المنصوص عليها في الأمر 06-03 لاسيما المادة 75 منه .<sup>2</sup>

### أولاً : أن يكون جزائري الجنسية .

نص المشرع الجزائري على هذا الشرط في القانون الأساسي العام الجديد للوظيفة العمومية لعام 2006 هذا ما ينص عليه المادة 75 حيث نصت على اشتراط الجنسية للتوظيف والجدير بالملاحظة أن اشتراط الجنسية لتولي وظائف عمومية لا يمنع الدولة الجزائرية من الاستعانة بأعوان أجنب في إطار الإتفاقيات الثنائية أو متعددة الأطراف للتعاون التقني والعلمي والثقافي أو في إطار ما يعرف بعقود القانون العام .<sup>3</sup>

إن الترشح لوظيفة عمومية يتوقف على مدى إرتباط المترشح بالدولة، ويخضع بصفة كاملة لقوانينها وتشريعاتها، علماً أن جميع الدول تقتصر وظائفها العمومية في الغالب على مواطنيها، تجسيدا لمبدأ السيادة الوطنية المعترف بها دولياً .

بالإضافة إلى أن قانون الوظيفة العمومية 06-03 نص في مادة 75 على شرط اكتساب الجنسية نجد قبله القانون رقم 85-59 في مادة 31 الذي إشتراط أن يكون المترشح لوظيفة عمومية جزائري الجنسية<sup>4</sup> .

1- المادة 04 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

2- نوري منير ، ( مرجع سابق ) ص 58

3- سعيد مقدم ، ( مرجع سابق ) ، ص 197 ص 198 .

4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 13 ، ص 333 ، من مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في 23 مارس 1985 ،

يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، المادة 31 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

و جاء الأمر **70\_86** المؤرخ في 15 ديسمبر سنة 1970 المتضمن قانون الجنسية في مادته 06 يعتبر جزائرياً الولد المولود من أب جزائري أو أم جزائرية. و المادة 07 التي نصت على أنه:

يعتبر من الجنسية الجزائرية بالولادة في الجزائر:  
الولد المولود في الجزائر من أبوين مجهولين.

غير أن الولد المولود في الجزائر من أبوين مجهولين يعد كأنه لم يكن جزائرياً قط إذا ثبت خلال قصوره، إنتسابه إلى أجنبي أو أجنبية و كان ينتمي إلى جنسية هذا الأجنبي أو هذه الأجنبية وفقاً لقانون جنسية أحدهما.  
إن الولد الحديث الولادة الذي عثر عليه في الجزائر يعد مولوداً فيها ما لم يثبت خلاف ذلك.

الولد المولود في الجزائر من أب مجهول و أم مسماة في شهادة ميلاده دون بيانات أخرى تمكن من إثبات جنسيتها<sup>1</sup>.

**ثانياً : أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية .**

يسري هذا الشرط على كافة الوظائف العمومية وكافة أعوان الدولة، عموماً يعني التمتع بالحقوق المدنية والحق في أن ينتخب و ينتخب، ومن حمل أي وسام، والحق في أن يكون عضواً مساعداً ، محلفاً، أو خبيراً ، شاهداً على أي عقد أو أمام القضاء<sup>2</sup> .  
يلاحظ أن المشرع لم يحدد ضوابط حسن السيرة والسلوك تاركاً ذلك للاجتهاد الفقه والقضاء الذي يرى أن سيرة المرء هي ما عرف به. وبهذا الخصوص لم يتعرض الأمر **06-03** إلى مسألة حسن السيرة والخلق حيث إكتفى بالنص على تمتع المترشح بالحقوق المدنية مشيراً إلى وجوبية خلو شهادة سوابقه القضائية من الملاحظات التي تنتافي وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها<sup>3</sup> .

1- الأمر رقم **70-86** مؤرخ في 15 ديسمبر 1970 المتضمن قانون الجنسية (ج ر 105 مؤرخة في 18-12-

1970) المعدل و المتمم بالأمر **05-01** المؤرخ في 27 فبراير سنة 2005 ، (ج ر 15 مؤرخة في 27-02-2005) .

2- سعيد مقدم (مرجع سابق) ص 199 .

3- تيشات سلوى ، (مرجع سابق) ، ص 71 .



## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

غير أن المرسوم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية أشار إلى تمتع المترشح للوظيفة العمومية بالحقوق المدنية وحسن الأخلاق<sup>1</sup> في المادة 31 إن حسن الأخلاق والسيره هو ما يعرف به الشخص أو عرف عنه من صفات حميدة أو غير حميدة تناقلتها ألسنة الناس وتستقر في الأذهان على أنها صحيحة وإن ليكن ردها على أصل ثابت معلوم<sup>2</sup> .

ثالثاً : أن لا تحمل شهادة سوابق القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها .

لابد من الإشارة إلى أن القانون 85-59 في مادته 31 لم يشر إلى هذا الشرط إكتفى فقط بالإشارة إلى تمتعه بالحقوق المدنية والأخلاق الحسنة عكس القانون 06-03 الذي أكد مادته 75 على هذا الشرط واعتبره شرط أساسياً للإلتحاق بالوظيفة العامة ولم يشر إلى تمتع الموظف بالأخلاق الحسنة التي أشار إليه القانون 85-59 أعلاه، ونفي بأن لا تحمل شهادة سوابق القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المداد الإلتحاق بها تقادي أي علامة مسجلة في الصحيفة رقم 02

رابعاً : أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية .

يشترط القانون من المترشح أن يحدد وضعيته إزاء الخدمة الوطنية، هذا ما جاءت به المادة 75 من نفس القانون من حيث أدائه الخدمة أو عدم أدائه كمؤجل أو أنه معفي من إلتزامات الخدمة الوطنية<sup>3</sup>، وينبغي أن تكون وضعيته منتظمة تجاه قانون الخدمة الوطنية حتى يتسنى له الترشح وشغل وظيفة عمومية<sup>4</sup> .

1- المادة 31 أن يكون متمتعاً بالحقوق المدنية، وذا أخلاق حسنة المرسوم 85-59 ، مرجع سابق .

2- رضوان خليفة ، ( مرجع سابق ) ، ص 66 .

3- المادة 75 من الأمر 06-03 ، مرجع سابق ، " أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية .

4- سعيد مقدم ، ( مرجع سابق ) ص 203 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

إن توضيح وضعية المترشح إزاء الخدمة الوطنية مسألة مهمة بالنسبة للإدارة والمترشح للوظيفة معاً، بحيث أنه لا يمكن توظيف أي مترشح ما لم يوضح وضعيته إزاء الخدمة الوطنية<sup>1</sup>. من حيث أدائه الخدمة أو عدم أدائه كمؤجل أو أنه معفى من إلتزامات الخدمة الوطنية ويثبت ذلك لجهة الإدارة بموجب شهادة تسلم له من الإدارة العسكرية المختصة<sup>2</sup>.

خامساً : أن تتوفر فيه شرط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الإلتحاق بها .

### 1- شرط السن :

نصت عليه المادة 75 الفقرة 6 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية على شرط السن للإلتحاق بالوظيفة العمومية، و كما نصت عليه المادة 78 من نفس القانون تحدد السن الدنيا للإلتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشرة سنة 18 سنة كاملة<sup>3</sup>.

كما حدده أيضا القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بقانون العمال لاسيما المادة 15 منه إذا لا يمكن في حال من الأحوال، أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ستة عشر 16 سنة ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي.

2- القدرة البدنية والذهنية: المطلوبة لممارسة الوظيفة، فإنه لا يمكن تعيين أي مترشح في وظيفة عمومية ما يقدم للإدارة شهادة طبية مسلمة من طبيب عام ممارس ومحلف، يؤكد فيها أن المعني سليم، غير مصاب بأي مرض أو عاهة تتنافى وممارسة مهامه إلى جانب ذلك

1- تيشات سلوى ، ( مرجع سابق ) ص 71 .

2- رضوان خليفة ، تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية الجزائرية ، بالتطبيق على حالة ولاية المدية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، تبسة ، ص 67 .

3- المادة 78 من الأمر 06-03 ، المرجع نفسه .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

يذكر المواصفات الطبية الأخرى<sup>1</sup>، بالإضافة إلى القوانين التي ذكرتها نجد القانون 85-59 نص على هذا الشرط أيضا في مادته 31 المذكورة<sup>2</sup> سلفاً، يتوفر شروط السن واللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة، وأن الإلتحاق ببعض أسلاك ورتب الوظيفة العمومية يتوقف بموجب الأحكام القانونية الأساسية التي يخضعون لها على شرط الأهلية البدنية .

### - أن تتوفر في المترشح المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة العمومية :

نجد المادة 75 الفقرة 7 إشارة إلى توفر المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الإلتحاق بها<sup>3</sup>، مهما يكن الأمر فإنه لا يمكن الإلتحاق بالوظيفة دون إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكويني<sup>4</sup> فمثلا إشتراط شهادة طب العيون وإستبعاد المترشحين المعفين من الخدمة الوطنية لأسباب طبية فيما يخص مسابقات الإلتحاق بأسلاك المنصوص عليها في بعض القوانين الأساسية الخاصة، يخص أسلاك الحماية المدنية، أسلاك الأمن الوطني أسلاك إدارة السجون، أسلاك الجمارك، أسلاك إدارة الغابات وأسلاك الحرس البلدي ماعدا ذلك، فإن المترشحين لباقي مسابقات الإلتحاق بأسلاك التوظيف غير معينين بهذه الأحكام<sup>5</sup> .

### المطلب الثاني : مبادئ التوظيف .

إن الإلتحاق بالوظيفة تسبقه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الإعتبار من الجهة المعنية بالقيام بعملية التوظيف .

يعتمد نظام التوظيف على مجموعة من المبادئ العامة، التي تعتبر مرتكزات أساسية في تنظيم الوظيفة العامة وهذا ما سنفصل فيه في الفروع التالية، و التي تتضمن الفرع الأول مبدأ المساواة، والفرع الثاني مبدأ الكفاءة ( الجدارة )، والفرع الثالث يتضمن مبدأ الديمومة .

1- المادة 15 من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية العدد 17 ، ص 564 .

2- سعيد مقدم ، ( مرجع سابق ) ، ص 204 .

3- المادة 31 من القانون 85-59 ، مرجع سابق . / 5-6 : المواد 75،79 من القانون 06-03 ، المذكور سابقا . / 7 :

4- المنشور رقم 16 ك خ / م ع و ع / المتعلق بشرط الأهلية البدنية ، المؤرخ في 29 أبريل 2006 .

5- المنشور رقم 637 ك خ / م ع و ع / المتعلق بشرط الأهلية البدنية ، المؤرخ في 14 جوان 2006 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

### الفرع الأول : مبدأ المساواة في التوظيف .

يعد مبدأ المساواة في التوظيف الإطار الذي يحكم نظام الوظيفة العامة ويضمن فاعلية الأنظمة الفرعية التي تدخل في تكوينها، حيث يعتبر حيز الزاوية في كل تنظيم للحقوق والحريات العامة<sup>1</sup> .

ونعني بمبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص : أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين<sup>2</sup> ومن الأمور الجديدة بالذكر هي مسألة المساواة بين المرأة والرجل في شغل وتتولى الوظائف العمومية، ففي هذا الصدد ونص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان على المساواة بين الجنسين في تقلد الوظائف العمومية ولا نميز بين الأفراد إلا على أساس الجدارة والاستحقاق<sup>3</sup> . فالمادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لسنة 1948 نصت على أن لكل فرد الحق في الالتحاق بالوظائف العامة في دولته في إطار الشروط والظروف الخاصة بالمساواة<sup>4</sup> .

إما دستور 1996 فقد نص في مادته 51 من على أنه يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون<sup>5</sup>، وهذا أيضا ما يتحدد من خلال المادة 74 من الأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للموظف حيث أشار إلى خضوع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية

### الفرع الثاني: مبدأ الكفاءة في التوظيف :

يقتضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية إختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها<sup>6</sup> ، و نعني بمبدأ الكفاءة هو إختيار أفضل لعناصر المتقدمة للوظائف المعن

---

1- فيرم فاطمة الزهراء ، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر ، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر ، 2003-2004 ص 09 .

2- نور منير ، (مرجع سابق )، ص 59 .

3- تيشات سلوى ، (مرجع سابق ) ، ص 32 .

4- فيرم فاطمة ، (مرجع نفسه ) ، ص 10 .

5- دستور 1996 مادة 51 .

6- تيشات سلوى ، مرجع سابق ، ص 33 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها<sup>1</sup>، ويقتصر التوظيف في الوظيفة العمومية على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة للقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة العمومية<sup>2</sup>.

ويعرف فقهاء الإدارة مبدأ الجدارة على أنه " ذلك المبدأ الذي يجعل إختيار الموظفين والإحتفاظ بهم على أساس الصلاحية وليس على أساس المحاباة " والتي قد تتحرف بولاء الموظفين نحو المصالح الخاصة والشخصية على حساب المصلحة العامة<sup>3</sup>.

فمبدأ الجدارة حقق العديد من المزايا من ناحية ساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري عن طريق إختيار الأجدر، كما أبعاد المحسوبية في التعيين، وأكد إلتزام الموظف بتحقيق الصالح العام ، ثم إنه وسع مبدأ ديمقراطية الإدارة أمام المواطنين دون التفرقة بينهم إلا بالكفاءة والاستحقاق<sup>4</sup>. فمن خلال مبدأ الجدارة يتم التعيين في الوظيفة العامة، ويقتصر التعيين على الأشخاص ذوي المقدرة سواء إعتماذ إمتحانات التسابق لإختيار الموظفين، وكذا الترقية على أساس الجدارة، فالموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة، والقيام بالعمل على أفضل وجه، والإلتزام بالتعليمات والضبط في سلوكه، يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره أسبق منه للعمل في المؤسسة<sup>5</sup>.

ومبدأ الجدارة في التوظيف يقتضي الرفع من مستوى الأداء الإدارة العمومية وأختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل المسؤولية " كما وضح الدكتور " بمهري" مفهوم هذا النظام من خلال خصائص التي عددها فيما يلي :

- يقتصر التوظيف في الوظيفة العمومية على الموارد البشرية التي تتمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة للقيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة العمومية.

1- شنوفي نور الدين ، المرجع السابق ، ص 45 .

2- تيشات سلوى ، مرجع سابق ، ص 33 .

3- فيرم فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 17 .

4- تيشات سلوى ، المرجع نفسه ، ص 34 .

5- فيرم فاطمة الزهراء ، المرجع نفسه ، ص 19 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

- يتم تعيين لجنة محايدة ومستقلة يعهد إليها بمسؤولية تقدير مدى جدارة المترشحين المتقدمين واختيار أكفؤهم .
- يتم الاعتماد على المسابقة المفتوحة كأسلوب للكشف عن الكفاءات.
- الاعتماد على مبدأ تكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين للتنافس على الإلتحاق بالوظائف العمومية الشاغرة المعلن عنها، فالتمييز لا يكون إلا على أساس الجدارة والاستحقاق.
- الاعتماد على مبدأ الجدارة عند القيام بعملية الترقية الموظفين العموميين<sup>1</sup>.

وإن الأداء الفعال للوظائف الإدارية لا يعتمد على كفاءة ما توضع من نظم إدارية فعالة فحسب وإنما يعتمد بشكل أو في على كفاءة أولئك الذين يعهد إليهم تنفيذها، لأنه دون موظف كفأ تظل الإدارة التي أحسن وضع نُضمها عاجزة على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث : مبدأ الديمومة .

يعرف مبدأ الديمومة إلى أنه " اتخاذ الخطوات لجعل التوظيف العام عملا له قيمة مدى الحياة مع فتح باب دخول الوظيفة العامة لاجتذاب الرجال والنساء ذوي القدرة والخلق في مراحل الشباب وإتاحة فرصة الترقى والتقدم للوظائف الممتازة المشرفة<sup>3</sup>، ومبدأ الديمومة نعنى به أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة<sup>4</sup> .

يضمن هذا المبدأ حياة مهنية مستقرة للمواطنين خاصة وأن هذا المبدأ يأخذ بنظام التقاعد كنوع من التأمين الاجتماعي للموظفين، ويتيح فرصة التنمية الذاتية للموظف من خلال تنظيم

---

1- خياط فتحي ، بلهوس إسماعيل واسيني ، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية ، دراسة حالة التوظيف في مديرية أملاك الدولة والحفظ العقاري لولاية تلمسان لسنة 2000 ، 2014 ، جامعة تلمسان ، تقرير تربص سنة 2013-2014 ، ص 09 .

2- تياب نادية ، آليات مواجهة الفساد في مجال الصفقات العمومية ، رسالة دكتوراه جامعة مولود معمري ، تيزي وزو سنة 2013 ، ص 21 .

3- فيرم فاطمة الزهراء ، مرجع سابق ، ص 22 .

4- نوري منير ، مرجع سابق ، ص 59 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

التدريب في الوظيفة العامة، كما يساهم هذا المبدأ في تنمية روح العمل الجماعي واستمرارية الإدارة كما انه يعمل على استقطاب أفضل العناصر إلى الوظيفة العامة<sup>1</sup>.

فالوظيفة الدائمة هي التي تقتضي القيام بعمل غير محدد لزمن ونجد أساس القانون معين<sup>2</sup> لمبدأ الديمومة من خلال مواد المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون النموذجي الخاص بعمال المؤسسات والإدارات العمومية، فالموظف يتعرض لبعض الشروط في التوظيف من خلال المادة 31 التي أشار إليها سابقا من بعد ذلك يقضي فترة تجريبية لاختبار قدراته من خلال المادة 40 بحيث يقضي المتمرنون فترة تجريبية تحدد مدتها في القوانين الأساسية الخاصة طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها وبعد ذلك تتخذ السلطة أو الهيئة التي لها صلاحية التعيين والتثبيت من خلال المادة 49 إذ يتم تثبيت المعني إذا أجريت اللجنة عن موافقتها حسب الحالة، بقرار أو بمقرر تتخذ السلطة أو الهيئة التي لها سلطة التعيين .

وبعد مرور فترة من العمل في خدمة المؤسسات والإدارات العمومية . يرفض الموظف العام إلى منصب عمل اعلي من المنصب السابق. وهذا ما يركز عليه مبدأ الدائمة كما نجد الأمر رقم 06 - 03 قد نبني هذا المبدأ من خلال توظيف الموظف العام للعديد من الشروط من نصت عليه المادة 75 وكذا خضوعه لفترة التريص إذ يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متريص من نصت عليه المادة 80 من نفس الأمر، كما يرقى الموظف إلى منصب عمل أعلى بعد فترة زمنية قضى في منصب العمل الأول من خلال الترقية هذا ما يتضمنه مبدأ الديمومة واستمرار العمل.

---

1- المواد 40-49 المرسوم رقم 85-59 مؤرخ في 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية .

2- عبد العزيز سعد مانع العنزوي ، المرجع السابق، ص 19 .

## المبحث الثاني : إجراءات وطرق التوظيف .

من المسلم به أن الإدارة وهي تباشر سلطتها في التعيين تضع أصولاً وقواعد ومعايير تنظم بها التوظيف، ضماناً لحسن الإختيار من أجل ضمان السير الحسن للإدارة، وعلى هذا فقد نص المشرع على كفاءات التوظيف لاستقطاب العنصر البشري.

إذ تعد من الوظائف الرئيسية للإدارة الموارد البشرية لدورها الفعال في انتقاء أنسب متقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة وذلك باستخدام أدوات الاستقطاب والإخبار المتكاملة<sup>1</sup> ومما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب، هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة، لإختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة<sup>2</sup>.

ولهذا إرتبنا تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، المطلب الأول يتمثل في ( إجراءات التوظيف) والمطلب الثاني يتمثل في ( طرق التوظيف ).

### المطلب الأول : إجراءات التوظيف .

**الفرع الأول : تقدير الاحتياجات :** إن تقدير الحاجة إلى التوظيف تبدأ من المدراء التنفيذيين حيث يتم تدقيق هذه الاحتياجات مع إدارة الموارد البشرية، وتحدد خطوات هذه العملية فيما يلي<sup>3</sup>:

#### أولاً: طلب التوظيف

يتم تحديد طلب التوظيف عادة من طرف المسؤول التنفيذي المباشر لموقع التوظيف والطلب يعبر عن إشعار بالحاجة مصدر طلب التوظيف<sup>4</sup>. أي أن التوظيف ناتج عن ترك

1- سعيد بن عبيد بن نمشة ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض ، مذكرة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 ، ص 26 .

2- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص 240 .

3- عبد الفتاح بوخمخ ، مرجع سابق ، ص 157 .

4- عقون شراف ، مرجع سابق ، ص 40 .



## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

لمنصب عمل، تحويل أو ترقية أو حاجة إضافية لموارد بشرية على المدى القريب لذا فإن ما يجب القيام به هو التأكيد من حاجة المؤسسة لهذا المنصب فعليا<sup>1</sup>.

### ثانياً: إتخاذ قرار التوظيف

تباشر إدارة الموارد البشرية بتحليل الطلب الذي يضم مجموعة من المعلومات كالمستوى، التصنيف، الأجر، التاريخ، المدة، الحاجة، إذن قبل مباشرة مراحل عملية التوظيف يجب أن تتم دراسة الطلب من طرف إدارة الموارد البشرية أو مصلحة المراقبة<sup>2</sup>.

### ثالثاً: وصف منصب العمل

إن نجاح التوظيف يرتكز على وجود تعريف محدد وقريب من الواقع "وهذا يعني معرفة كل ما يتعلق بالمنصب من مسؤوليات وصلاحيات وكذا معرفة كل متطلباته وبالمقابل تحديد الكفاءات اللازمة لشغله<sup>3</sup> " ويتركز نجاح التوظيف على وجود وصف دقيق لمنصب العمل الشاغر ووصف منصب العمل يؤدي إلى ما يلي :

- تثبيت متطلبات شغل الوظيفة من مستوى التكوين، للخبرة، المؤهل، ... إلخ .
- وصف خصائص شخصية شاغل الوظيفة المحتمل في إطار القيود المتعلقة بالمنصب وهيئة العمل .
- وصف المهام المرتبطة بمنصب العمل .
- وصف الوسائل والسلطات .
- تحديد المنصب استنادا إلى خصائص شاغل الوظيفة<sup>4</sup> .

---

1- خلاصي مراد ، إتخاذ القرار في تسير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة سنة 2006 - 2007 ، ص 102 .

2- دحيمان لويبة ، مرجع سابق، ص 74 .

3- المرجع نفسه ، ص 74 .

4- عبد الفتاح بوخمخ ، مرجع سابق ، ص 158 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

فتوصف الوظيفة على أنها عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤوليات والواجبات الخاصة بها <sup>1</sup> .

### الفرع الثاني : المصادر الداخلية

يقتضي البحث عن الموارد البشرية المطلوبة للإنشاء، دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على اليد العاملة ويمكننا تقيد المصادر التي تلجأ إليها المنشأة أو الإدارة العمومية للحصول على الأيدي العاملة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية <sup>2</sup> .

المصادر الداخلية هي المصادر الناتجة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة <sup>3</sup> عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة .

فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يتمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها وفي الغالب يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المنشآت بإحدى الطرق التالية <sup>4</sup> .

**1- الترقية :** تقوم المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى <sup>5</sup> وتستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال

1- أنس عبد الباسط عباس ، المرجع السابق ، ص 60 .

2- صلاح الدين عبد الباقي ، على عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب مصر طبعة 2009 ، ص 155 .

3- شنوفي نور الدين ، مرجع سابق ص 36 .

4- أنيس عبد الباسط عباس ، مرجع سابق ، ص 157 .

5- صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع نفسه ، ص 157 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

المنظمة بواسطة العلاقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة<sup>1</sup>

**2- النقل والتحويل :** يعني نقل وتحويل الفرد من وظيفة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر أو من إدارة إلى إدارة ولكن في نفس المستوى من حيث السلطة والتعويضات والمزايا،<sup>2</sup> والهدف من ذلك قد يكون خلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها، في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة<sup>3</sup>.

أي أن هناك بديلان لشغل المناصب الرئاسية بالمنظمة فإما أن تشغل بترقية أفراد من داخل المنظمة أو بتعيين أفراد من خارجها، وإذا كانت ترقية موظفي المنظمة لشغل مثل هذه المناصب إن كانوا مناسبين لها تتضمن إتاحة فرص تطويرهم وتقديرهم، فلا يمكن إغفال أهمية تعيين عناصر جديدة من خارج المنظمة إذا تعذر توفر الكفاءات المناسبة من داخلها، أو إذا توفر أفراد متميزون خارج المنظمة<sup>4</sup>.

لا تتلائم وممارسة الوظائف المترشح لها أو المشغولة، فإنها تحول دون شغلها أو البقاء فيها<sup>5</sup>.

**3- الموظفون السابقون :** قد تلجأ بعض المؤسسات والإدارات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم بالعودة إلى العمل<sup>6</sup>. وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة، وهي سياسة توظيف أبناء العاملين

1- شنوفي نورالدين ، المرجع نفسه ص 36 ، ص 37 .

2- مهيل وسام ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر -3- سنة 2011 ، 2012 ، ص 23 .

3- أنس عبد الباسط ، المرجع سابق ، ص 104 .

4- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية معاصرة ، مطابع الدار الهندسية ، مصر ، الطبعة الثانية سنة 2008 ، ص 487 .

5- سعيد مقدم ، مرجع سابق ، ص 201 ص 202 .

6- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 107 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

بالمؤسسة، وإتباع هذه السياسة أكثر وضوحا في المؤسسة الصغيرة من شأنها أن تحقق مزايا عدة منها الشعور بالرضا بينهم<sup>1</sup> .

### الفرع الثالث: المصادر الخارجية لإستقطاب الموارد البشرية .

تلجأ المنظمة للمصادر الخارجية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارات الخاصة وغير المتوفرة بداخلها، فالإكتفاء الذاتي قد لا يتحقق في كثير من الحالات لذا فاللجوء للمصادر الخارجية مسألة ضرورية<sup>2</sup> وتلجأ المنظمة إلى المصدر الخارجي في حالة عدم توفر المصادر الداخلية على موظفين يتمتعون بالمؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل المنصب الشاغر فمهما كان لدى المنظمة من إكتفاء ذاتي لشغل المنصب الشاغر بها، فلا بد لها من الإلتجاء إلى المصادر الخارجية لإستقطاب بعض الموظفين<sup>3</sup>، وهذا ما نحاول أن نفصل فيه في هذا المطلب من خلال دراسة المصادر الخارجية لعملية التوظيف وذلك بقصد الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم، وهذا ما من شأنه إغناء الوظائف بخبرات جديدة<sup>4</sup> .

**1- طلب التوظيف:** وهي طلبات العمل التي ترد إلى المنظمة من طالبي العمل وهذه الطلبات يرسلها أصحابها إلى المنظمة حتى وإن لم تقم المنظمة بنشر إعلانات عن مناصب عمل شاغرة ، وتتولى المنظمات تحليل هذه الطلبات وتصنف البيانات الواردة بها وتحفظ بها وترجع إلى المناسب منها لدى الحاجة<sup>5</sup> .

1- أنس عبد الباسط عباس ، مرجع سابق ، ص 104 .

2- مهيبيل وسام ، مرجع سابق ، ص 24 .

3- تيشات سلوى ، مرجع سابق ، ص 25 .

4- رايس مراد ، أثر التكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، مذكرة ماجيستر ، جامعة الجزائر 2005 - 2006 ، ص 114 .

5- بوخمخ عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 163 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

**2- الإعلان :** يعتبر الإعلان عن التوظيف من أكثر الوسائل استخداما في استقطاب وجذب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسات المعاصرة<sup>1</sup>. وقد إزدادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن إرتفعت نسبة التحلي وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لإجتذاب أفضل الأشخاص<sup>2</sup> وقد جرت العادة وضع إعلانات للتوظيف في الصحف والمنشورات المتخصصة ، ويراعي في تصميم الإعلان مجموعة من الشروط تسمح بالتعريف بالوظائف الشاغرة، وشروط الإلتحاق بها والفترة الزمنية ... إلخ. كما يجب نشر الإعلان في الصحف والمنشورات التي تستقطب أكبر عدد ممكن من القراء حسب نوع المنصب الموظف له، كما يمكن الإعلان في الوسائل السمعية والبصرية أو على مستوى لوحة الإعلانات داخل المؤسسة والأماكن التي يمر بها أكبر عدد ممكن من العمال والزوار أو الإعلان في الأنترنت<sup>3</sup>. وتبقي فاعلية هذا الأسلوب على إختيار الوسيلة المناسبة لنشر الإعلان والتي تجذب أنظار المهارات المعنية التي تشدها<sup>4</sup>. وتهدف بهذا التعرف على حقيقة المتطلبات والإشترطات الأساسية والوظيفة وفي الفرد المحتمل إختياره لأداء الوظيفة لضمان القيام بها على الوجه الأكمل<sup>5</sup>.

### **3- وكالات أو مكاتب التوظيف : وهناك نوعان :**

**أ- وكالات أو مكاتب عامة:** وهي مكاتب حكومية تديرها وتشرف عليها إذ تقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمؤسسات والإدارات العمومية لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، أي أن هذه المكاتب

---

1- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، إتجاهات وممارسات ، دار النمل اللبناني ، لبنان ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 119 .

2- أنس عبد الباسط عباس ، مرجع سابق ، ص 106 .

3- عقون شراف ، مرجع سابق ، ص 41 ص 42 .

4- رضوان خليفة ، مرجع سابق ، ص 42 .

5- مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر ، 1994 ، ص 254 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

تقوم بدور الوسيط بين طالبي العمل والمؤسسات الباحثة عن طالبي العمل فهي المكان الذي يتلقى فيه العرض والطلب على العمل<sup>1</sup>.

ب- مكاتب التوظيف خاصة: يديرها متخصصون تقوم هذه المكاتب بجذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضاً، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات الراغبين في العمل، وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند الطلب من إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات<sup>2</sup>.

4-المدارس والجامعات : تشكل الفئات التعليمية مصدراً مهما لعناصر الموارد البشرية حيث تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات قوية مع هذه الفئات بهدف استقطاب أحسن الكفاءات<sup>3</sup> لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليه المؤسسة، وهي تستخدم بصفة خاصة في حالات نقص سوق العمل والندرة في تخصصات معينة.

وقد يعاب على هذه الطريقة أن خريجي الجامعات قد لا تتوفر لديهم الخبرة العملية السابقة مما يتطلب بذل جهد كبير لإعدادهم وتدريبهم على العمل .

---

1- أنس عبد الباسط عباس ، مرجع سابق ، ص 106 .

2- شنوفي نورالدين ، مرجع سابق ، ص 38 .

3- صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 160 ص 161 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

5-الأنترنت: ظهر التوظيف على الخط مع تطور الانترنت حيث أصبح هناك العديد من المواقع الإلكترونية العامة والخاصة بمهن معينة أو بجمهور معين، المتخرجين الجدد الطلبة... إلخ كما أصبح لبعض المنظمات مواقع إلكترونية خاصة، والتوظيف الإلكتروني أصبح يأخذ مكانة أهم ويتطور بسرعة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : طرق التوظيف .

تجدر الإشارة إلى أن الإلتحاق بالوظائف العمومية قد يتم إما عن طريق التوظيف الخارجي و إما بواسطة التوظيف الداخلي، وان كان التوظيف الخارجي موجها للمتشحين المنخرطين من المؤسسات العمومية للتكوين التخصص، وكذلك الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المطلوبة لشغل مناصب العمل، سواء قصد إحداث رتبة جديدة أو لتوفير الاحتياجات الإستثنائية أو الخاصة، فالتوظيف الداخلي يخص حصرا للمتشحين الموظفين من أجل السماح لهم بالإلتحاق برتبة أعلى من التي ينتمون إليها، وبالتالي، فالتوظيف قد يكون خارجيا أو داخليا<sup>2</sup>. وسنقوم بتوضيح ذلك من خلال الفرعين (الفرع الأول يتمثل في التوظيف الخارجي) و( الفرع الثاني يتضمن التوظيف الداخلي) .

### الفرع الأول : التوظيف الخارجي .

تتمثل طرق التوظيف الخارجي على أساس الشهادات، وعن طريق المسابقة على أساس الإختبارات وعن طريق التوظيف عن طريق الفحص المهني والتوظيف عن طريق التعاقد .

### أولا: التوظيف على أساس الشهادات

وهو التوظيف المباشر الذي يتم من بين المتخرجين من المؤسسة العمومية للتكوين المتخصص.

1- بوخمخ عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 166 .

2- رناي فريد ، حماية حقوق الموظف في النظام القانوني للتوظيف العمومي الجزائري ، مذكرة ماجيستر ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، ص 51 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

أ- لجنة الاختيار وآجال إنهاء عمليات التوظيف على أساس الشهادة: يتم التوظيف على أساس الشهادة من قبل لجنة الاختيار، التشكيلة من ممثل عن السلطة التي لها صلاحية التعيين وكذا ممثل عن اللجنة متساوية الأعضاء المؤهلة إزاء السلك أو الرتبة المعينة بالتوظيف على أساس الشهادة<sup>1</sup> ويتم فتح التوظيف على أساس الشهادة بقرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية حسب الحالة .

ب- معايير الاختيار للتوظيف على أساس الشهادة: ينبغي أن يتم اختيار المترشحين للتوظيف على أساس الشهادة من خلال المعايير التالية :

1-ملائمة مؤهلات المترشح ومتطلبات السلك أو الرتبة المعينة بالتوظيف.

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

3-الخبرة المهنية .

4-مقابلة لجنة الاختيار .

ينقط كل معيار من المعايير السالفة الذكر على (05) نقاط بحيث يؤدي جمع مختلف المعايير إلى منح نقطة من (0) إلى (20)<sup>2</sup>.

وهذا ما تضمنه المنشور رقم 25/ك خ / م ع و ع / المتضمن التوظيف على أساس الشهادة للالتحاق بالوظائف العمومية المؤرخ في 15 سبتمبر 2003

وكما جاء المنشور رقم 28 /ك خ / م ع و ع / لأجل توثيق الشهادات والمؤهلات إذ يتعين على كل إدارة قامت بعملية توظيف، مباشرة إجراءات توثيق الشهادات بعض حالات تساوي بين المترشحين .

---

1- المنشور رقم 9 ك خ / م ع و ع / المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للالتحاق بالوظائف العمومية المؤرخ في 06 أوت 2003 .

2- المنشور رقم 23 ك خ / م ع و ع / المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للالتحاق بالوظائف العمومية ، المؤرخ في 17 ماي 2005 .



## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

وبغية الفصل بين المترشحين المتساويين في الرتبة ينبغي اللجوء إلى التقايس القانونية التالية :

1- تقدير الشهادة .

2- أقدميه الشهادة <sup>1</sup>.

يتم فتح لجنة الاختيار لإجراء المقابلة مع المترشحين للمسابقات على أساس الشهادة ، كما هو منصوص عليه في 04 الفقرة 03 من المرسوم 95-293 المشار إليه سابقا بالقرار أو المقرر المتضمن فتح المسابق أو الامتحان أو الاختبار المهني المتخذ من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين .

ويجب أن تشكل اللجنة من الأعضاء التالية :

يمثل الإدارة المعينة، رئيساً، موظف أو موظفين يحزون على نفس الرتبة موضوع السابقة، ليكن في حالة عدم إمكانية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية تعين عضو في لجنة المقابلة ينتمي إلى نفس الرتبة موضوع المسابقة، يمكن تعين موظف من نفس الرتبة ينتمي إلى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى <sup>2</sup> ويكون تقيد المترشحين عند إجراء المقابلة عن طريق التقيط كما هو مبين في التعليم رقم 01 المؤرخة في 11 أبريل 2011.

نشير إلى أن نفس معيار الإنتقاء المترشحين في المسابقات على أساس الشهادة تضمن أيضا المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 يحدد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها<sup>3</sup>.

---

1- تعليمة رقم 01، تتعلق بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية ، المؤرخة في 11 أبريل 2011 .

2- تعليمة وزارية مشتركة رقم 08 المؤرخة في 18 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات تنظيم وإجراء المسابقات ، الإمتحانات والاختيارات المهنية .

3- المادة 09 المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 ، يحدد كيفيات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

ثانيا : التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الشهادات .

- الأسلاك أو الرتب المفتوحة للمسابقات على أساس الشهادة .
- معايير الانتقاء للمسابقة على أساس الشهادات وكذا التقيط المخصص لكل واحد منها حسب الأولوية الآتية :

1. ملائمة شعبة اختصاص التكوين المترشح لمتطلبات الرتبة المراد الإلتحاق بها.
2. التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص،
3. الأشغال والدراسات المنجزة من قبل المترشح في نفس التخصص،
4. الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح،
5. تاريخ الحصول على الشهادة،
6. نتيجة المقابلة مع لجنة الانتقاء<sup>1</sup>.

ثالثا : المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية

- الأسلاك أو الرتب التي يمكن الإلتحاق بها عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات والامتحان والفحص المهني.
- عدد الاختبارات وطبيعتها ومدتها ومعاملاتها وعند الاقتضاء النقاط الإقصائية في اختبارات القبول والنجاح النهائي<sup>2</sup>.
- برامج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

---

1- منشور رقم 07 ، مؤرخ في 28 أبريل 2011 ، يتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية .

2- تعليمية رقم 01 ك خ / م ع و ع ، مؤرخة في 20 فيفري 2013 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 ، المحدد للكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها .



## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

وبهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن الهدف من رأي المطابقة لصالح الوظيفة العمومية هو التأكيد من مدى مطابقة أحكام قرار أو مقرر الفتح :

- للأحكام القانونية الأساسية المتعلقة بالشروط المطلوبة للمشاركة في المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية ( الشهادات والمؤهلات المطلوبة للتوظيف، الأقدمية المهنية ... إلخ )

- للأحكام التنظيمية النصوص عليها في القرارات المحددة لإطار تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية ( طبيعة الإختبارات، تنقيط معايير الإنتقاء في المسابقات على أساس الشهادات ... إلخ ) .

- مقرر توزيع المناصب التالية .

ينبغي التنبيه إلى أن قرارات أو مقررات فتح المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية التي لم يتم تبليغها في الآجال المحددة تعتبر غير ملزمة للمصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية<sup>1</sup>.

### 1-3- إشهار المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية :

ينبغي إشهار المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية وفق المادة 12 من المرسوم 12-194 في أجل أقصاه سبعة (07) أيام عمل، ابتداء من تاريخ الحصول على رأي المطابقة لمصالح الوظيفة العمومية<sup>2</sup>. ويتم ذلك عن طريق.

- عن طريق الإعلان في الصحافة المكتوبة وبكل وسيلة أخرى ملائمة بالنسبة للرتب المرتبة في الصنف 10 على الأقل.

1- التعليم رقم 01 المؤرخ في 20 فيفري 2013 ، مرجع سابق .

2- المادة 12 من نفس المرسوم 12-194 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

- أ- يجب أن يتم الإشهار في الصحافة المكتوبة:
- بالنسبة للمسابقات ذات البعد الوطني أو تلك المنظمة مركزياً: في يومية وطنية باللغة العربية ويومية وطنية باللغة الفرنسية.
- بالنسبة للمسابقات الأخرى، في يومية وطنية أو جهوية باللغة العربية أو في يومية وطنية أو جهوية باللغة الفرنسية.
- ب- عن طريق الإصاق على مستوى وكالات التشغيل وبكل وسيلة أخرى ملائمة بالنسبة للرتب الأخرى.
- وفيما يتعلق بالامتحانات والفحوص المهنية المخصصة للترقية الداخلية، فإنه ينبغي ضمان إصاق وإشهار واسع كما في أماكن العمل وكذلك على موقع الانترنت للمؤسسة أو الإدارة المعنية أو السلطة الوصية عليها، عند الإقصاء.
- ومن الضروري الإشارة بهذا الصدد إلى أنه وزيادة على طريق الإشهار المبينة أعلاه يتعين إشهار مختلف المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، وجوباً، على موقع الانترنت الخاص بالمديرية العامة للتوظيف العمومية<sup>1</sup>.

### 1-4-فتح التسجيلات للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية :

قصد ضمان إستقرار الموظفين من جهة وبغية الإستقرار الأمثل للمناصب التالية من جهة أخرى، كرس المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المشار إليه أنفاً معيار المكان الجغرافي للمنصب المطلوب شغله كعنصر فاصل لمشاركة المترشحين في المسابقات والفحوص المهنية المخصصة للتوظيف الخارجي، غير أنه وإذا تعلق الأمر بمسابقة ذات طابع وطني فإن التسجيل للمشاركة في هذه المسابقة يفتح لكل المترشحين الموظفين المستوفون للشروط القانونية المحددة لذلك في التنظيم المعمول به بغض النظر عن مكان وإقامة المترشح<sup>2</sup>.

1- التعلمية رقم 01 ، المؤرخة في 20 فيفري 2013 ،مرجع سابق .

2- المرجع نفسه .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

ويجدر التوضيح أن الطابع الوطني للمسابقة يجب أن يكرس بموجب قرار أو مقرر فتح  
المسابقة .

غير أنه وفي حالة عدم اشتراط الإقامة كشرط للمشاركة في المسابقة، تعتبر هذه الأخيرة  
ذات طابع وطني .

من جهة أخرى، وفي حالة تواجد المنصب المعني بالتوظيف في تراب الولاية، ويتم تنظيم  
المسابقة من طرف أو لفائدة مؤسسة أو إدارة عمومية تقع في هذه الولاية ( مصلحة غير  
مركزة، بلدية، ... إلخ ) يخصص التوظيف للمرشحين المقيمين بهذه الولاية .

وفيما يخص بلدية \* بعيدة \* يكون ذلك حسب ما يتم تقريره من طرف الوالي المختص  
إقليمياً، فإن الأولوية تمنح طبقاً لأحكام المادة 06 فقرة 02 من ذات المرسوم 12-194  
للمترشحين المقيمين بهذه البلدية .

- وبخصوص التسجيلات في المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية، فإنها تطلق  
إبتداء من تاريخ أول إعلان في الصحافة المكتوبة أو الإلصاق وتمتد لمدة (15) يوم  
عمل على الأقل وثلاثين (30)<sup>1</sup> يوم عمل على الأكثر وتتولى الإدارة المعنية رفض  
ملفات المترشحين التي تصل خارج هذه الآجال.

- ترسل ملفات الترشح عن طريق رسالة موصى عليها مع إشعار بالإستلام أو تودع  
مباشرة لدى المؤسسة أو الإدارة المعنية، مقابل وصل إستلام .

### 1-5- تكوين ملف للمسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية:

تتضمن ملفات الترشح الوثائق التالية:

- نسخة طبق الأصل مصادق عليها من الشهادة أو المؤهل المطلوب.
- نسخة طبق الأصل مصادق عليها من الوثيقة التي تثبت وضعية المترشح إتجاه الخدمة  
الوطنية.

1- المادة 13 ، من المرسوم التنفيذي 12-194 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

- نسخة طبق الأصل مصادق عليها موثقة التعريف الوطنية.
  - شهادة السوابق العدلية رقم 03 سارية المفعول.
  - صورتان شمسيتان.
  - شهادة الإقامة بالنسبة لمسابقات التوظيف في الولايات أو البلديات البعيدة.
  - شهادات العمل التي تحدد الخبرة المهنية للمترشح، مؤشر عليها من قبل هيئة<sup>1</sup> الضمان الاجتماعي، بالنسبة للخبرة المكتسبة في القطاع الخاص، عند الإقتضاء .
  - نسخة طبق الأصل، مصادق عليها، لكشف النقاط للمسار الدراسي للمترشح .
  - شهادة تثبت مدة العمل المؤداة فعلياً من طرف المترشح في إطار جيهازي الإدماج المهني أو الإجتماعي لشباب حاملي الشهادات .
  - كل وثيقة تثبت متابعة المترشح تكويناً أعلى من الشهادة المطلوبة في التخصص عند الإقتضاء.
  - الشهادات الطبية التي تؤكد قدرة المترشح لممارسة المهام المنوطة بالرتبة المطلوبة.
- وفيما يتعلق بالإمتحانات والفحوص المهنية المخصصة للترقية الداخلية يتعين على الموظفين المستوفين للشروط القانونية تقديم طلب خطي للترشح في الآجال القانونية المحددة لذلك ، وتتكفل الإدارة المعنية، طبقاً لأحكام الفقرة الأخيرة من المادة 15 سالفه الذكر، بتقيد باقي الوثائق المكتملة للملف الترشح ( خاصة قرارات أو مقرارات التعيين والترسيم )

### 1-6- دراسة ملفات الترشح للمسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية .

- تقوم اللجنة المعنية، وبمجرد فتح التسجيلات، بدراسة ملفات الترشح الواردة ويجب الإنتهاء من هذه العملية في أجل أقصاه العشرة (10) أيام التي تلي غلق التسجيلات .
- إعلام المترشحين الغير المقبولين في أجل العشر (10) أيام عمل على الأقل.

1- التعليمية رقم 1 المؤرخة في 20 فيفري 2013 ، السالفة الذكر .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

- تقديم الطعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البث في الطعن<sup>1</sup>.

### 1-7- إجراء المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية :

يتعين على المسؤولين المؤسسات والإدارات العمومية المعنية إتخاذ التدابير<sup>2</sup> اللازمة لضمان تنظيم وإجراء المسابقات والفحوص المهنية الموجهة للتوظيف على مستوى إقليم الولاية.

### 1-8- إجراء المسابقات على أساس الشهادات :

فيما يتعلق بإجراء المسابقات على أساس الشهادات تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بنفسها بدراسة ملفات المترشحين وبتنقيط معايير الإنتقاء النصوص عليها في القرار رقم 07 المحدد لإطار تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية .

### 1-9- إجراء المسابقات على أساس الإختبارات والإمتحانات والفحوص المهنية :

يعين تنظيم إجراء المسابقات على أساس الإختبارات والإمتحانات والفحوص المهنية إلى المؤسسات العمومية للتكوين<sup>3</sup> يجب أن تضمن المؤسسات العمومية المشار إليها، التي يمكن تأهليها كمركز إمتحان، تكويناً أو تعليماً في التخصص ومن مستوى يعادل على الأقل مستوى الشهادة أو المؤهل المشترك للإلتحاق بالرتبة المطلوبة شغلها.

### 1-10- أجل إنهاء المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية :

يجب إستكمال المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية في أجل أقصاه أربعة (04) أشهر ابتداء من تاريخ الحصول على رأي المطابقة لمصالح الوظيفة العمومية<sup>4</sup>.

1- المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم **12-194** .

2- التعليم رقم **01** المؤرخة في 20 فيفري 2013 .

3- المواد 17 و 19 المرسوم التنفيذي رقم **12-194** ،السالف الذكر .

4- المواد 23 و 24 من ذات المرسوم **12-194** .



### 1-11- إعلان نتائج المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية:

#### - إعلان نتائج إختبارات القبول :

يعتبر ناجحون في إختبارات القبول للمسابقات على أساس الإختبارات والإمتحانات والفحوص المهنية، فقط المترشحون الذين تحصلوا على معدل عام يساوي 10 من 20 على الأقل، دون الحصول على نقطة إقصائية تقل عن 5 من 20 .

- تحدد قائمة المترشحين المعنيين من قبل لجنة تكون من:

- مسؤول المؤسسة مركز الإمتحان أو ممثله رئيسا.

- ممثل السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية حسب الحالة  
عضوا.

- مصححين إثنين (02) الإختبارات المسابقة أو الإمتحان أو الفحص المهني

### 1-12- إعلان النتائج النهائية للمسابقات على أساس الإختبار والإمتحانات والفحوص المهنية:

يعتبر ناجحاً نهائياً في المسابقات على أساس الإختبارات، الإمتحانات والفحوص المهنية فقط المترشحون الذين تحصلوا على معدل عام يساوي على الأقل 10 من 20، دون نقطة إقصائية تحدد قائمة المترشحين المقبولين نهائياً، حسب درجة الإستحقاق وفي حدود المناصب التالية المفتوحة من طرف اللجنة تكون من.

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية أو ممثله رئيسا.

- مسؤول المؤسسة، مركز الإمتحان، عضوا<sup>1</sup>.

- مصححين اثنين (02) الإختبارات المسابقة أو الإمتحان أو الفحص المهني عضوين.

### 1-13- إعلان النتائج النهائية للمسابقات على أساس الشهادات:

تعد قائمة المترشحين المقبولين نهائياً في المسابقات على أساس الشهادات ، حسب درجة الإستحقاق، وفي حدود المناصب المالية المفتوحة، من طرف لجنة تكون من:

- السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، أو ممثله رئيسا.

1- المواد 26 و 27 من المرسوم التنفيذي **12-194** ، السالف الذكر .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

- ممثل منتخب عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة بإزاء السلك أو الرتبة المعينة، عضوا.

- موظف عضو في لجنة المقابلة<sup>1</sup>.

### 1-14- الرقابة على إجراءات تنظيم وسير المسابقات والإمتحانات المهنية وإعلان نتائجها:

حددها المرسوم التنفيذي 12-194 السالف الذكر مهام الرقابة الخاصة بالسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، في مجال تنظيم وإجراء المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية.

وفي هذا الإطار، يمكن للمصالح سالفة الذكر القيام بصفة فجائية أو مبرمجة، بكل مهمة رقابة أو تدقيق، للوثائق و/أو في عين المكان للتأكد من مطابقة الإجراءات والقرارات المتعلقة بتنظيم وسير المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية وإعلان نتائجها للتنظيم المعمول به<sup>2</sup>.

يترتب عن مهمة الرقابة أو التدقيق إعداد تقرير يرسل إليه :

- المؤسسة أو الإدارة العمومية المعينة و/أو السلطة الوصية .

- مركز الامتحان و/أو السلطة الوصية، عند الاقتضاء<sup>3</sup>.

### رابعا : التوظيف عن طريق التعاقد :

لقد ترجم مبدأ التساوي في الإلتحاق بالوظائف العمومية بالإشتراط واللجوء الإجباري إلى السعي في التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الشهادة والمسابقات على أساس الإختبارات عن طريق الفحوص المهنية، فهذه الطرق الرئيسية للتوظيف الخارجي لمختلف أسلاك ورتب الموظفين، غير أنه يمكن أن يرخص باللجوء إلى التوظيف عن طريق التعاقد.

- تخضع مناصب العمل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية إلى نظام التعاقد<sup>4</sup>.

1- التعليمية رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013 السالفة الذكر .

2- المادة 32 من المرسوم التنفيذي 12-194 السالف الذكر .

3- التعليمية رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013 المرجع نفسه

4- رناي فريد ، مرجع سابق ، ص 60 .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

- يمكن اللجوء، بصفة استثنائية، إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية .

✓ في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد لموظفي .

✓ لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل .

- كما يمكن بصفة استثنائية بتوظيف أعوان متعاقدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادة 19 و 20 من الأمر 06-03 في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعاً مؤقتاً<sup>1</sup>.

- يوظف الأعوان المتعاقدين بقرار مكتوب يجب أن يوضح العقد على الخصوص ما يأتي:

- تسمية منصب الشغل.

- طبيعة ومدة العمل.

- تاريخ بداية السريان.

- الحجم الساعي لتوقيت كامل أو جزئي.

- الفترة التجريبية عند الإقتضاء .

- تصنيف منصب الشغل وعناصر الراتب ومكان التعيين<sup>2</sup>.

حيث يتم توظيف الأعوان المتعاقدين عن طريق الإنتقاء بناء على دراسة الملف أو إختبار مهني، يفتح التوظيف بقرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين<sup>3</sup>.

يستفيد الأعوان المتعاقدين الذي تم توظيفهم في إطار المادة 20 من الأمر رقم 06-03

المؤرخ في 15 يوليو 2006 المذكور أعلاه، حسب الحالة من كل أو جزء من النظام

التعوبي المرتبط بالرتبة الموافقة لمنصب الذي يشغلونه .

1- المواد 19، 20، 21 من الأمر 06-03 السالف الذكر .

2- المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين

وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسيرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، ج ر/ج /

العدد 61 المؤرخ في 30 سبتمبر 2007 ص 17 .

3- المادة 4 من القرار المؤرخ في 7 أبريل 2008 يحدد تشكيل الملف الإداري وكفايات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين

وكذا إجراءات الإعلان .

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

كما تحدد العلاوات والتعويضات الممنوحة للأعوان المعنيين بموجب قرار مشترك بين وزير المالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية<sup>1</sup>.

وعن الآثار المترتبة عن التوظيف عن طريق التعاقد، فإن المتعاقدين يستفيدون من نفس الحقوق التي يتمتع<sup>2</sup> بها الموظف الفعلي، من راتب أساسي مطابق للصف أو تعويض الخبرة المهنية، كما تخضع عقود التوظيف إلى تأشيرة ومراقبة المديرية العامة للتوظيف العمومي والمراقبة المالية للمداولة .

### الفرع الثاني : التوظيف الداخلي :

يعتبر الموظفون الحاليون بالمنظمة من أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في شغل المناصب الشاغرة لديها، مما ينبغي أنه إذا خلت وظيفة معينة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة، حتى يمكن لمن تتوافر فيه إمكانيات شغلها أن يتقدم لها<sup>3</sup> ويتم التوظيف الداخلي عن طريق مختلف أنماط الترقية.

تعتبر الترقية بأنها تحريك الموظف من مستوى الوظيفي والدرجة المالية والامتيازات الأخرى، وهي بهذه الشكل الترقية وعد من المنظمة بمكافأة الموظف<sup>4</sup> .

---

1- المادة 07 من المرسوم تنفيذي رقم 10-136 مؤرخ في 13 مايو 2010 ، يؤسس النظام التعويضي لأعوان المتعاقدين ج.ر.ج.ج العدد 36 المؤرخ في 16 مايو 2010 ص 06 .

2- عقون شراف ، مرجع سابق ، ص 116 .

3- تيشات سلوى ، مرجع سابق ، ص 87 .

4- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، مصر، طبعة الأولى سنة 2008 ، ص

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

### أولاً : التوظيف على أساس الشهادات:

يخصص هذا النمط من التوظيف الداخلي للموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة، تسمح بحق الأولوية في الالتحاق مباشرة بسلك أعلى يطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الشاغرة<sup>1</sup>.

ويتم توظيف الموظفين على أساس الشهادة من بين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة، أو بعد تكوين متخصص<sup>2</sup> ويتعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تقوم بنفسها في حدود المناصب المالية الشاغرة التي تتوفر عليها، وتحت سلطة الوزير المعني، بتوزيع دفعات المستخدمين الذين ينبغي توظيفهم، عن طريق المسابقة على أساس الشهادة وعن طريق المسابقة على أساس الاختبار وعن طريق الترقية الداخلية<sup>3</sup> يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف، الملحقون الرئيسيون للإدارة المرسمون والمحاسبون الإداريون الرئيسيون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها<sup>4</sup>.

### ثانياً : التوظيف عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني: وهذا ماتضمنته المادة 107

الفقرة 04 من الأمر 06-03 حيث تتم ترقية الموظفين الذين يثبتون أقدميه تتراوح من بين 05 سنوات إلى 07 سنوات حسب السلك أو الرتبة والقوانين الأساسية الخاصة<sup>5</sup>، وتتم هذه الطريقة من التوظيف وفقاً للشروط والأشكال المقررة بالنسبة للمسابقات على أساس الشهادات أو المسابقات على أساس الاختبارات.

1- رناي فريد ، مرجع سابق ، ص 62 .

2- المادة 107 من الأمر 06-03 السالف الذكر .

3- تعليمية رقم 01 مؤرخة في 11 أبريل 2011 تتعلق بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية .

4- المادة 19 من المرسوم 08-04 السالف الذكر .

5- زمور كمال ، مرجع سابق ، ص 147 .

## الفصل الثاني : \_\_\_\_\_ الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

**ثالثا : التوظيف عن طريق التأهيل المهني ( الإختبار):** ويكون ذلك بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون أقدمية المطلوبة<sup>1</sup>، وهي إحدى كفايات الترقية الداخلية الإستثنائية تخص الموظفين الأكثر استحقاقا والأكثر فعالية في عملهم، يقوم هذا النوع من التوظيف عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل الهيئة المعنية بالتوظيف، ويكون ذلك برفع مستوى أعلى للموظفين الذين يثبتون أقدمية معينة وخبرة كافية وذلك بالإطلاع على ملف المهني وعلى تقرير المصلحة المسيرة وإستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء لرتبة الإستقبال، لا بد أن نشير إلى أن التعينات التي تتم على أساس التأهيل المهني لا يمكن أن يتجاوز 05 % من عدد المناصب المطلوب شغلها ومثل هذا النوع من التوظيف يشترط :

- الخدمة الفعلية: أي السنوات التي قضاها الموظف بصفته هذه في إدارة ومؤسسة عمومية.
- إحترام نسب التوظيف: وهي نسب محددة في القانون تختلف من رتبة إلى أخرى ومن سلك لآخر، تحدد خلالها خيارات المؤسسة بين أنواع التوظيف الداخلي والخارجي.
- الكفاءة المهنية<sup>2</sup>.

---

1- المادة 107 من الأمر 06-03 السالف الذكر .

2- عقون شراف ، مرجع سابق ، ص 117 .

## خاتمة الفصل :

عرضنا في هذا الفصل الدراسة النظرية لمختلف أنماط التوظيف في الوظيفة العمومية في الجزائر، من خلال التطرق إلى أهم الإجراءات المتعلقة بعملية التوظيف وأهم طرق التوظيف سواء الخارجية منها أو الداخلية.

المصلحة العامة تقتضي ألا يتولى الوظائف العمومية إلا الأشخاص القادرين على أداء وظائفهم فهم بالتالي مطالبون بالاستجابة إلى عدة شروط كالجنسية الجزائرية، والسن المطلوب واللياقة البدنية والمؤهلات العقلية ... إلخ .

إن المشرع الجزائري أنشأ أجهزة خاصة بشؤون التوظيف من شأنها لعب دور هام وأساسي في الوظيفة العامة سواء فيما يتعلق بمساعدة الحكومة وتمكينها من تنفيذ السياسة المراد تنفيذها في هذا المجال أو فيما يخص توحيد السياسة العامة للوظائف وطرح المشاكل التي يواجهها الموظفون وإيجاد الحلول الممكنة لها.

إلى جانب الإعتماد على المصدر الخارجي في التوظيف العمومي يتم أيضا الإعتماد على المصدر الداخلي من خلال الأخذ بنظام الترقية في التوظيف من أجل تحقيق نوع من التوازن بين المصدرين الداخلي والخارجي.

تعتبر الترقية غاية يطمح كل الموظفين في الوصول إليها لأنها تفسح المجال أمام الموظفين للمنافسة من أجل بلوغ المناصب العليا فتعرس فيهم روح العمل وبذل الجهد للظفر بالترقية والتمتع بمزايا مادية ومعنوي.

الخصائفة



من خلال دراستنا وتحليلنا لهذا الموضوع اتضح لنا أن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز عمل ما، ومهما توافرت الموارد المادية والهيكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل في الإنسان أن يسيرها.

ومن هنا يأخذ موضوع تسيير الموارد البشرية حيزاً كبيراً في المناجمنت عموماً، لأنه يعتني بتدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها ثم استقطاب أكبر عدد من المستخدمين وإتباع أفضل السبل لإختيار العناصر الملائمة منهم للعمل، وكذلك اتخاذ الإجراءات الملائمة في هذا الصدد من خلال تصميم اختبارات أداء مناسبة، للنتبؤ بمستوى الأداء المتوقع منهم وتعيين الأكفاء وتطويرهم، وتقييم أدائهم الفعلي وتوفير التعويضات المناسبة التي من شأنها إثارة الدافعية لديهم والمحافظة عليهم خوفاً من التسرب من المؤسسات المنافسة وضمان علاقات عمل تعاونية معهم ، والهدف العام لتسيير الموارد البشرية هو وضع إستراتيجية لتحسين إدارة الموارد البشرية ، وذلك لهدف تحقيق توازن حقيقي بين التنمية الفردية وإدارة الموظفين حسب ظروف المؤسسة والهدف الأساسي لتسيير الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية منتجة ومستقرة وأيضاً الإهتمام بالموارد البشرية وإنشاء إدارة تهتم بشؤونها، وتلبي احتياجاتها ويعود ذلك على المؤسسة بالفائدة ، لذا نرى أن إدارة الموارد البشرية لها دور مؤثر في نمو واستمرار المؤسسة لأنها تهتم بأندر الموارد التي تتحكم في التشغيل والإنتاج ... إلخ، وتعد أيضاً العمود الفقري لكافة أجزاء المؤسسة والمحرك الرئيسي له .

وكما نستنتج أيضاً أن مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية تسهيل وتوفير جميع الوسائل للخدمة العامة في المؤسسة والحفاظ على استقرار النشاط الإجتماعي للمؤسسة والحرص على السير العادي مع مراعاة متطلبات العمال .

وفي الأخير إعطاء فكرة واضحة عن سياسة التوظيف التي تعتبر من أكثر مهام إدارة الموارد البشرية أهمية وأكثرها تأثيرا على نشاط المؤسسة ككل، فسياسة التوظيف تهدف إلى تغطية متطلبات المؤسسة من اليد العاملة .

فمن خلال ما تطرقنا إليه لاحظنا أن سياسة التوظيف الفعالة لها أهمية كبيرة في بناء قوة العمل الجيدة والمنتجة ومن ثمة استمرارية ونجاح المؤسسة وتدرس أهمية التوظيف في اختيار أنجح وأفضل الوسائل عند البحث عن الكفاءات العالية والحصول عليها وضمان بقائها داخل المؤسسة وعدم تسريبها إلى الخارج ولكي تكون سياسة التوظيف ناجعة، تكون بإتخاذ إجراءات وفق قوانين واتفاقيات تخضع لها عملية التوظيف لضمان السير الحسن لها .

## الإقتراحات والتوصيات :

- تنظيم دورات تكوين علمية وكافية لجميع المعنيين بشأن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، سواء أكانوا، من موظفي مصالح الوظيفة العمومية أم من مسيري الإدارات والمؤسسات العمومية ومسؤوليها ، وهذا ما نصت عليه المادة 104 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على ضرورة تنظيم مثل هذه الدورات التكوينية .
- يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف، وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديد .
- استخدام أجهزة الإعلام الآلي الحديثة والتكنولوجية الواسعة وذلك في إطار عصرنة الإدارة بوصفها وسيلة العصر .
- دعم مصالح مفتشيات الوظيفة العمومية بالوسائل المادية والطاقات البشرية اللازمة لتمكينها من القيام بالدور المنوط بها أحسن قيام وأمثل، إذ لا يعقل مثلاً أن تبقى الأجهزة الإدارية لبعض تلك المفتشيات تعمل داخل مرافق تابعة لجهات أخرى غيرها ولا تملك هي منها شيئاً ، كما لا يقبل إن يستمر الموظف الواحد على مستوى بعض تلك المفتشيات بالقيام بحملة متعددة من المهام التي تتطلب أن يتفرغ لكل واحد منها موظف خاص .
- تزويد المسيّرين على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية بالنصوص التنظيمية والقانونية الدورية التي تسمح لهم بأداء مهامهم وأدوارهم على الوجه الصحيح، وتحويل بينهم وبين إرتكاب الأخطاء الفادحة أو الوقوع في الهفوات التي تعوق السير الحسن للأمر .
- تمكين مصالح مفتشيات الوظيفة العمومية من حيازة وسائل رديعة قانونية تلجأ إلى استخدامها، الفعلي في حالة حصول تجاوزات من قبل مسيري الإدارات والمؤسسات العمومية .

- تشكيل لجنة وطنية مؤهلة وكفئة تعمل على دراسات كافة مؤسسات وإدارات الوظيف العمومي، من حيث العجز والفائض وجرّد ذلك، والعمل على إعادة توزيع هذا الفائض بحسب متطلبات المنصب من جهة ومؤهلات العامل من جهة أخرى، مع مراعاة بعض الشروط الأخرى، كـرغبة و ميولات الأفراد، والإقامة، ...
- تبادل الخبرات التسييرية من خلال الندوات والتجمعات وكذا الدوريات التي يجب أن تشرف عليها الوصايا والمديرية العامة والوظيف العمومي.
- العمل على وضع أدوات التسيير التقديري في الموارد البشرية، قصد إمكانية حساب المؤشرات النمطية التي تساعد في عملية التقدير المستقبلي .

# قائمة المراجع

أ. الكتب :

- 1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية معاصرة ، مطابع الدار الهندسية ، مصر ، الطبعة الثانية ، 2008 .
- 2- أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011 .
- 3- حاروش نور الدين ، إعادة الموارد البشرية ، دار الأمة ، طبعة 2010 ، الجزائر .
- 4- حريم حسن ، مبادئ الإدارة الحديثة ، النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 5- حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى سنة 2008 .
- 6- زمور كمال ، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية منشورات دار بلقيس ، طبعة 2014 .
- 7- السلمي علي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، مطابع دار المعارف ، مصر 1980 .
- 8- شنوفي نور الدين ، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية ، إعداد هيئة التأصير سنة 2011 .
- 9- صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، طبعة 2009 .
- 10- عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية ، جامعة القاهرة ، مصر 2003 .
- 11- عبد الفتاح بوخمخ ، تسيير الموارد البشرية ، مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية دار العدل عين ميلة ، الجزائر ، 2001 .

- 12- علي لطفي وآخرون ، تكنولوجيا الموارد البشرية ، إدارة وتنمية وتخطيط وتطوير السحاب للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 .
- 13- عمر وصفي عقلي ، إدارة الموارد البشرية المعاهدة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005 .
- 14- عمر وصفي عقلي ، الإدارة المعاصرة ، التخطيط - التنظيم - الرقابة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .
- 15- غربي على ، إسماعيل قبيرة ، بلقاسم سلاطينية ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى .
- 16- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية ، اتجاهات وممارسات ، دار النمل اللبناني لبنان ، الطبعة الأولى ، 2008 .
- 17- كشواي باري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفارق للنشر والتوزيع ، مصر الطبعة الثانية ، 2006 .
- 18- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر مصر ، طبعة الأولى ، سنة 2008 .
- 19- محمد عبد العليم صابر ، خالد عبد المجيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2010 .
- 20- مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر 1994 .
- 21- مقدم سعيد ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور التسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية الجزائر 2013 .
- 22- نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 .

## ب. المذكرات :

- 1- إدريس تواتي ، التسيير التقديري للموارد البشرية ، حالة الوظيف العمومي الجزائري جامعة الجزائر ، مذكرة ماجستير سنة 2000-2001 .
- 2- إسعون عمر ، إعادة هندسية عمليات تطوير إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائرية -3- 2013 .
- 3- بن شايب بوعلام ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية إطار توجيه وتسيير وأداة رقابة ومتابعة ، مذكرة خاصة بالتكوين المتخصص للإلتحاق برتبة مفتش رئيسي ، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية 2005-2006 الجزائر .
- 4- بن عبيد بن نمشة سعيد ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض ، رسالة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم ، الأمنية ، العودية 2007 .
- 5- بن يمينة السعيد ، فعالية الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل ، دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات ، فرع الجزائر بلاسمنت -ACC- المسيلة ، جامعة الجزائر ، رسالة دكتوراه سنة 2007-2008 .
- 6- بولهواش عمر ، تصور الحاجات في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة مقارنة بين القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، سنة 2004-2005 .
- 7- تياب نادية ، آليات مواجهة الفساد في مجال الصفقات العمومية ، رسالة دكتوراه جامعة تيزي وزو ، سنة 2013 .
- 8- تيشات سلوى ، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، مذكرة ماجستير - جامعة بومرداس ، 2009-2010 .



- 9- خان أحلام ، دراسة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مركب تركيب الملح ، لوطاية بسكرة - مؤسسة المشروبات الغازية - طولقة  
بسكرة ، مذكرة ماجستير ، جامعة بسكرة ، 2003-2004 .
- 10- خلاصي مراد ، إتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية وإستقرار الإطار في العمل  
مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة - الجزائر ، سنة 2006-2007.
- 11- دحيمان لويزة ، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية التوظيف الموارد البشرية في  
الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2011-2012 .
- 12- ديوان عبد القادر ، مساهمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في التكيف مع  
التغير التكنولوجي ، حالة اتصالات الجزائر ، رسالة دكتوراه ، جامعة دالي إبراهيم  
الجزائر ، سنة 2008-2009 .
- 13- رايس مراد ، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير جامعة  
الجزائر ، 2005-2006 - الجزائر .
- 14- رضوان خليفة ، تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية الجزائرية ، بالتطبيق على  
حالة ولاية المدية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر .
- 15- رناي فريد ، حماية حقوق التوظيف في النظام القانوني للتوظيف العمومي الجزائري  
مذكرة ماجستير ، جامعة تيزي وزو ، الجزائر .
- 16- شكري مدلس ، دور التسيير التقريبي للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد  
البشرية في المؤسسة ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدني والبناء EACB  
، فرع حسي مسعود ، مذكرة ماجستير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2007-2008 .
- 17- عبد العزيز سعد مانع العنزي ، النظام القانوني لإنهاء خدمة التوظيف العام ، دراسة  
مقارنة بين القانون الأردني والكويني ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت

- 18- عربات منير ، إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت جامعة بوزيان S.C.H.B قسنطينة ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2007-2008 .
- 19- عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، 2006-2007 .
- 20- العلمي بن عطاء الله ، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية ، دراسة حالة ولاية ورقلة ، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة ، سنة 2011-2012 .
- 21- عمري سامي ، فعالية التخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي ، دراسة حالة ، شركة مناجم الفوسفات ، تبسة ، جامعة المسيلة ، مذكرة ماجستير ، سنة 2007 .
- 22- فيرم فاطمة الزهراء ، التوظيف العمومي ومبدأ حياد الإدارية في الجزائر ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر ، 2003-2004 ، الجزائر .
- 23- قادة جعفر ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، دراسة حالة بلدية مستغانم مذكرة ليسانس ، المدرسة الوطنية للإدارة ، 2004 .
- 24- قشي إلهام ، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، سنة 2008-2009 .
- 25- لمقابلة حمزة ، إدارة الموارد البشرية وعملية التغيير ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، سنة 2009-2010 .
- 26- منصري غزلان ، واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسية الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر -02- ، 2010-2011 .
- 27- مهيل وسام ، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر في الجزائري 2011-2012 .

28- هروم عز الدين ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمركب بمركب المجارف والرافعات (GPG) قسنطينة مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة سنة 2007-2008 .

29- يرقى حسين ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، حالة مؤسسة سوناطراك ، رسالة دكتوراه جامعة الجزائر ، 2007-2008 .

### ج. مجالات :

1- سعيد مقدم ، « إعادة تكييف نظام مراقبة الشروعية في قطاع الوظيفي العمومي » المجلة الجزائرية للعلوم القانونية ، الاقتصادية والسياسية ، الجزائر 34-رقم 02 1996 .

### د. القوانين :

#### الأوامر ( نصوص تشريعية )

1- القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 17.

2- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون العام للتوظيف العمومية .

3- الأمر رقم 70-86 ، المؤرخ في 15 ديسمبر 1970 المتضمن قانون الجنسية ك، 105 مؤرخة في 18-12-1970 المعدل والمتمم بالأمر 05-01 المؤرخ في 27 فبراير سنة 2005 ، ر.ج.ر 15 مؤرخة في 27-02-2005 .

#### المراسيم الرئاسية:

4- المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد كفايات توظيف الأعدان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 61 ، المؤرخ في 30 سبتمبر 2007 .

## المراسيم التنفيذية:

5-المرسوم التنفيذي 126-95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 ، يعدل ويتم المرسوم رقم

145-66 المؤرخ في 2 يونيو 1966 و المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع

التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين و نشرها ، الجريدة الرسمية للجمهورية

الجزائرية ، العدد 26 .

6-المرسوم التنفيذي رقم 136-10 المؤرخ في 13 ماي 2010 ، يؤسس النظام

التعويضي لأعوان المتعاقدين ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 36 المؤرخ

في 6 ماي 2010 .

7-المرسوم التنفيذي رقم 194-12 المؤرخ في 25 أبريل 2012 يحدد كفايات تنظيم

المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية

وإجراءاتها.

8-المرسوم رقم 59-85 مؤرخ في 23 مارس 1986 ، يتضمن القانون الأساسي

النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية

العدد 13 .

9-المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي

الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 03 .

القرارات:

10- القرار المؤرخ في 7 أبريل 2008 ، يحدد تشكيل الملف الإداري وكفايات تنظيم

توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان عليها.

## المناشير:

- 11- المنشور رقم 06 ك ح/م ع و ع/ المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ، المؤرخ في 10 فيفري 2004 .
- 12- المنشور رقم 06 ك ح/م ع و ع/ المتعلق بكيفيات الدراسة والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية ، المؤرخ في 05 ماي 2010 .
- 13- المنشور رقم 07 ، مؤرخ في 28 أبريل 2011 ، يتعلق بمعايير الإنتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية .
- 14- المنشور رقم 09 ك ح/م ع و ع/ المتعلق بدراسة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها ، المؤرخ في 24 ماي 2010 .
- 15- المنشور رقم 16 ك ح/م ع و ع/ المتعلق بشروط الأهلية البدنية ، المؤرخ في 29 أبريل 2006 .
- 16- المنشور رقم 20 المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية بعنوان سنة 2009 .
- 17- المنشور رقم 23 ك ح/م ع و ع/ المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للإلتحاق بالوظائف العمومية ، المؤرخ في 17 ماي 2005 .
- 18- المنشور رقم 25 المتعلق باستعمال المناصب المالية ، المؤرخة في 27 ديسمبر 2004 .
- 19- المنشور رقم 27، المتعلق بتجديد المناصب المالية ، المؤرخ في 25 جوان 2005.
- 20- المنشور رقم 637 ك ح/م ع و ع/ المتعلق بشروط الأهلية البدنية ، المؤرخ في 14 جوان 2006 .
- 21- المنشور رقم ك ح/م ع و ع/ المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للإلتحاق بالوظائف العمومية ، المؤرخ في 06 أوت 2003 .

## التعليمات:

22- التعليمات رقم 01 ك خ / م ع و ع / مؤرخة في 20 فيفري 2013 تتعلق بتطبيق احكام المرسوم التنفيذي رقم **194-12** المؤرخ في 25 أبريل 2012 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الإمتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها .

23- التعليمات رقم 01 مؤرخة في 11 أبريل 2011 ، تتعلق بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف في الوظيفة العمومية .

24- التعليمات رقم 02 ك ح/م ع و ع / 2006 المتعلقة بعقلنة المناصب التالية في قطاع المؤرخة في 20 أوت 2006 .

25- التعليمات رقم 05 المتعلقة بإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية المؤرخة في 29 جوان 2003 .

26- تعليمات رقم 1 ، تتعلق بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية ، المؤرخة في 11 أبريل 2011 .

27- التعليمات وزارية مشتركة رقم 08 المؤرخة في 18 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات تنظيم وإجراء المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية .

## التعليمات باللغة الأجنبية:

28-Instruction N°1278/sp/DGFP : du 30 décembre 1995 , portant Elaboration et adoption des plans anuels de gestion des Reussources Humaines dans le cadre d'un nouvel exercice budgétaire .

## الملتقيات والدورات التكوينية :

- 1- جبلي حسيبة ، لواج منير ، الملتقي الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية :  
التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسة العمومية الجزائرية ، يومي 27-28 فيفري 2013 .
- 2- ماضي بلقاسم ، برجم حنان ، الملتقي الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية :  
التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية تحت عنوان التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات السياحية يومي 27-28 فيفري 2013 ، جامعة بسكرة .
- 3- فثيت أبوبكر ، مخطط تسيير الموارد البشرية ، الدورة التكوينية المنظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتمهينين في مجال تسيير الموارد البشرية من 2008/04/05 إلى 2008 /06/25 .

الفهرس



شكر وتقدير

إهداء

مقدمة

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والقانوني لعملية تسيير الموارد البشرية

- 03 ..... المبحث الأول : التسيير التقديري للموارد البشرية
- 04 ..... المطلب الأول : مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية
- 04 ..... الفرع الأول : تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية
- 06 ..... الفرع الثاني : تخطيط وتقدير الموارد البشرية
- 07 ..... الفرع الثالث : أهمية التسيير التقدير للموارد البشرية
- 08 ..... المطلب الثاني : البنية التأصيلية لتسيير التقدير للموارد البشرية
- 08 ..... الفرع الأول : خطوات التسيير التقديري
- 10 ..... الفرع الثاني : أنواع التخطيط في ظل التسيير التقديري للموارد البشرية
- 12 ..... الفرع الثالث : تقييم أسلوب التسيير التقديري للموارد البشرية
- 12 ..... أولا : مزايا مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية
- 13 ..... ثانيا : عيوب مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية
- 14 ..... المبحث الثاني :المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- 14 ..... المطلب الأول مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- 14 ..... الفرع الأول : تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- 16 ..... الفرع الثاني : تصميم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني : الإجراءات القانونية لتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....	31
الفرع الأول : إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .....	31
الفرع الثاني : المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .....	34
الفرع الثالث: مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .....	41
الفرع الرابع : إمكانية مراجعة مخطط التسيير السنوي .....	42
خلاصة الفصل الأول .....	43

## الفصل الثاني : الإطار التنظيمي لعملية التوظيف

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لعملية التوظيف .....	46
المطلب الأول :مفهوم عملية التوظيف .....	46
الفرع الأول : تعريف التوظيف .....	46
أولاً : تعريف الوظيفة العامة .....	46
ثانياً : تعريف الموظف العام .....	47
ثالثاً : تعريف التوظيف .....	47
الفرع الثاني : متطلبات التوظيف حسب القانون الجزائري .....	49
أولاً : أن يكون جزائري الجنسية .....	49
ثانياً : أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية .....	50
ثالثاً : أن لا تحمل شهادة سوابق القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها .....	51

- 51 ..... رابعاً : أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية
- 52 ..... خامساً : أن تتوفر فيه السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الإلتحاق بها
- 53 ..... المطلب الثاني : مبادئ التوظيف
- 54 ..... الفرع الأول : مبدأ المساواة في التوظيف
- 54 ..... الفرع الثاني : مبدأ الكفاءة في التوظيف
- 56 ..... الفرع الثالث : مبدأ الديمومة
- 58 ..... المبحث الثاني : إجراءات وطرق التوظيف
- 58 ..... المطلب الأول : إجراءات التوظيف
- 58 ..... الفرع الأول : تقدير الاحتياجات
- 58 ..... أولاً : طلب التوظيف
- 59 ..... ثانياً اتخاذ قرار التوظيف
- 59 ..... ثالثاً : وصف طلب العمل
- 60 ..... الفرع الثاني : المصادر الداخلية
- 62 ..... الفرع الثالث : المصادر الخارجية لإستقطاب الموارد البشرية
- 65 ..... المطلب الثاني : طرق التوظيف
- 65 ..... الفرع الأول : التوظيف الخارجي

- 65 ..... أولاً : التوظيف على أساس الشهادات
- 68 ..... ثانيا : المسابقات على أساس الشهادات
- 68 ..... ثالثا : المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات والفحوص المهنية
- 76 ..... رابعا : التوظيف عن طريق التعاقد
- 78 ..... الفرع الثاني : التوظيف الداخلي
- 79 ..... أولاً : التوظيف على أساس الشهادة
- 79 ..... ثانيا : التوظيف عن طريق إمتحان أو فحص مهني
- 80 ..... ثالثا : التوظيف عن طريق التأهيل المهني (الإختبار)
- 81 ..... خلاصة الفصل الثاني