



جامعة اكلي محند اولحاج – البويرة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم القانون العام

## التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم القانونية

تخصص : إدارة ومالية

اشراف الأستاذة:

بغدادى ليندة

اعداد الطالبة

- بوطالب نبيلة

لجنة المناقشة

الأستاذة:ربيع نصيرة.....رئيسا

الأستاذة: بغدادى ليندة.....مشرفا و مقررا

الأستاذ:دريدي مالكي.....ممتحنا

السنة الجامعية 2014/2015

# شكر وتقدير

أشكر و أحمد الله عزوجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل و أنار لي الطريق  
للعلم والمعرفة.

انطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر  
الله " أتقدم بالشكر الجزيل:

إلى والدين الكريمين الذين ساعدني على إنجاز هذا العمل.

إلى الأستاذة بغدادية ليندة لقبولها الإشراف على هذا العمل والتي لم تبخل علي  
بنصائحها وإرشاداتها.

إلى أساتذة لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة.

إلى كل من علمني حرفاً من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الجامعية.

إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل.

إلى عمال بلدية الأخرزية اللذين منحوني كل الوثائق التي احتجها في إنجاز هذا  
العمل.

# إهداء

أهدي هذا العمـل

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .... ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار .... إلى من علّمني العطاء بدون انتظار.... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجوا من الله أن يمدّ في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافهما بعد طول الانتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها باستمرار ...."أبي العزيز حفظه الله.

إلى ملاكي في الحياة .... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .... إلى بسمة الحياة وسر الوجود.... إلى من كان دعائها سر نجاتي وحنانها بلسم جراحي ... إلى أعلى الحباب.... "أمي الحبيبة حفظها الله.

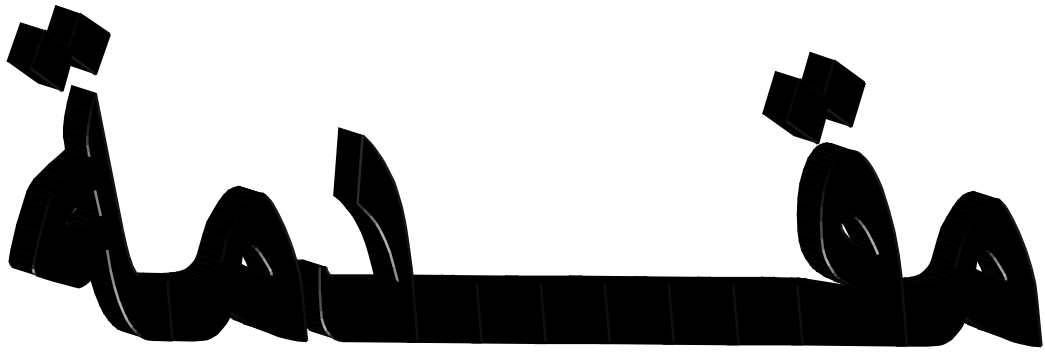
إلى من شركوني عطف وحنان أمي وأبي.... إلى من بوجودهم أكسبني قوة ومحبة لا حدود لها.... إلى من عرفت معهم معنى الحياة.... إخواني وأخواتي.

إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكتهم.... إلى الوجوه المفعمة بالبراءة "مريم، رزان". إلى توأم روحي ورفيقتي دربي.... إلى صاحبتا القلب الطيب .... صديقتاي الغاليتان "خديجة و زهرة".

إلى كل عائلة بوطالب كبيرا وصغيرا.

إلى كل من يذكرهم قلبي ولم يكتبهم قلمي.

نبيلة



يتكون الإطار التنظيمي الإداري العمومي من عناصر مادية وعناصر بشرية، يعتبر العنصر البشري محورا أساسيا يتم من خلاله قياس فاعلية الإدارة، ومن هذا المنطلق فإن عدم قدرتها على التحكم في هذا العنصر يترتب عنه عجز أو فائض منه في الإدارة، حيث نجد إدارات تشكو من فائض في الموارد البشرية عن حاجاتها الفعلية بينما نجد إدارات أخرى تعاني من ضعف وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية

يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية بامتياز الخيار العلمي والعملية المتاح أمام هذه الإدارات كأحد أنشطة إدارة الموارد البشرية، من خلال ضمان توفر هذه الموارد بما يتفق مع سياسة الاستشراف لكل إدارة، بتحديد ما هو موجود منها والتنبؤ بتطورها المستقبلي، وعلى هذا الأساس فكل إدارة تجد نفسها مجبرة على تجسيد صورة مستقبلية لمواردها البشرية

الإدارات العمومية الجزائرية ليست بمعزل عن هذا الخيار نظرا لما تشهده الجزائر من تحولات سياسية إدارية واجتماعية اقتصادية في إطار سياسة التنمية المستدامة التي اتبعتها، وما تتطلبه من الكفاءات والمهارات المطلوبة كما ونوعا لشغل مختلف الوظائف

يعتبر التسيير التقديري الطريقة الممنهجة لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، فهو الوسيلة الأساسية التي تمكن الإدارة من التحكم في المستقبل، حيث تقوم بتوقع كل ما يحمله مستقبلها من مستجدات، وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي تظهر في شكل فرص أو عراقيل، كل هذا في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية

تطور مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية نتيجة للتطورات التي عرفتتها الجزائر، فمن التسيير الكمي للمستخدمين في سنوات الستينات من خلال القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد الموجودين في الإدارة والتوقع بتطورها الطبيعي، إلى التسيير التقديري للمسار المهني للموظفين الذي يهتم بتحديد المسارات المهنية للأفراد بين مختلف الوظائف في التسعينات، وصولا إلى إدارة الكفاءات والمناصب الذي يهتم بإحداث التوافق بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها في وقتنا الحالي

يحتاج التسيير التقديري للموارد البشرية بهذا المفهوم إلى عملية التخطيط التي تعتمد على قدرة المسؤول عن إدارة الموارد البشرية على التحليل، من أجل تقدير احتياجات الإدارة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة، فالتخطيط يشكل الإطار الفني للتسيير التقديري للموارد البشرية

تتم عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد احتياجات الإدارة من هذه الموارد خلال مدة زمنية معينة، فيمكن أن تحصل تغيرات خلال هذه المدة سواء على المستوى الداخلي للإدارة كتغيير الهيكل التنظيمي أو الأهداف العامة لها، بالإضافة إلى تغيرات خارجية محيطة بها كالتغيرات الاقتصادية أو السياسة العامة للدولة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل المعطيات المتعلقة بهذه المتغيرات التي تحدث خلال مدة التخطيط، فهي تتحكم في احتياجات الإدارة من الموارد البشرية سواء بالزيادة أو النقصان

يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية عمل إداري فلا بد من وضعه في إطار قانوني، لذلك حدد الأمر رقم المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية وسيلتين قانونيتين هما المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات، إلا أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يبقى أساس التسيير التقديري في الإدارات العمومية الجزائرية لإعطاء الطابع القانوني للمعطيات الناتجة عن عملية التخطيط، لأن العمليات الواردة في مخطط التكوين لا بد أن تكون متطابقة مع المعطيات التي يتضمنها المخطط السنوي

يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف الإدارة المعنية في الوثيقة، تعد من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، وفقا لإجراءات قانونية انطلقا من المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في أبريل الذي يعتبر شهادة

الأمر رقم المؤرخ في يوليو ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر ج، العدد ،  
الصادرة في يوليو

ميلاد لهذا المخطط بالإضافة إلى مجموعة التعليمات والمناشير التي تبين تطبيق هذا المرسوم

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وسيلة للرقابة على تسيير هذه الموارد، سواء من طرف مصالح الوظيفة العمومية عن طريق المصادقة على هذا المخطط ومتابعة تنفيذه، كما تمارس مصالح المالية رقابتها على هذا المخطط باعتبار العمليات الواردة فيه مرتبطة بتوفر الإعتمادات المالية

يقوم التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية على أساس الاحتمالات المستقبلية فهو يجسد لنا إطارا فنيا ناتجا عن عملية التخطيط، وباعتباره عمل إداري فهو يوضع في إطار قانوني من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ليكرس لنا في الأخير فكرة الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب.

يهدف التسيير التقديري للموارد البشرية إلى التعرف على الوضع القائم لهذه الموارد بصورة تفصيلية تمكّن الإدارة من تحديد احتياجات منها، من خلال تحليل البيانات والمعلومات عن المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والممكنة في الحاضر والمستقبل، ومحاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو لبعض هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة للكشف عن العجز في بعض فئات العمل

يعمل على التنبؤ بأعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالإدارة خلال مدة زمنية معينة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسّعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر

المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في أبريل ، يعدل ويتمّ المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في يونيو سنة ، المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تخص وضعية الموظّفين، ج ر ج ، العدد ، الصادرة في يوليو

إن دراسة موضوع التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية يهدف إلى تحديد مفهومه، من خلال التطرق إلى الوسائل المستعملة في تكريس هذه المقاربة، بداية من عملية التخطيط باعتبار التسيير التقديري يعتمد على التنبؤ، وصولاً إلى المخطط السنوي الذي يشكل الإطار القانوني له، إبراز دوره ضمن التخطيط الشامل للإدارة، وضمن إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها، من خلال التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية تعداداً وكفاءة، كون هذا المجال مازال محل قصور مقارنة بالدول المتقدمة

يعتبر التخصص في القانون الإداري أساس اختيار هذا الموضوع، فهو من المقررات الدراسية، بالإضافة إلى الرغبة في الإطلاع على كيفية استعمال التسيير التقديري كأداة لإدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، من العوامل الذاتية التي ساهمت في اختيار هذا موضوع، إن موضوع التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية يحتاج إلى دراسات أكاديمية بسبب انعدام الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع من الناحية القانونية في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة البويرة

تهدف دراسة موضوع التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية إلى التعرف على أحد وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، من خلال تحديد الإطار الفني والقانوني لعملية التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، لإبراز دوره في تحسين أداء الإدارة العمومية الجزائرية.

### الإشكالية:

التسيير التقديري هو أداة لإدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية يقوم على جانبين، الجانب الأول يتمثل في الإطار الفني والجانب الثاني هو الإطار القانوني، فالإشكال الذي نطرحه هو كيف يتم تكريس مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية؟

اقتضت الدراسة استعمال المنهج الوصفي لأن الجانب النظري لهذه الدراسة يستدعي ذلك، كما استعملنا التحليل من خلال تحليل مختلف الأحكام القانونية والتنظيمية التي تم توظيفها من أجل دراسة هذا الموضوع.



للإجابة على هذه الإشكالية قسّمنا دراستنا إلى فصلين، تطرقنا في **الفصل الأول** إلى الإطار الفني للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية من خلال تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية إضافة إلى العوامل التي تؤثر على هذه العملية.

أما **الفصل الثاني** فهو بعنوان الإطار القانوني للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، نتطرق فيه إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالإضافة تحديد أنواع الرقابة التي تمارس عليه في مجال التسيير التقديري



الفصل الأول

## الفصل الأول

### الإطار الفني للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات

#### العمومية الجزائرية

انطلاقاً من مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية القائم على أساس التوقع من أجل تهيئة الإدارات العمومية الجزائرية لمواجهة التغيرات المستقبلية، من خلال تحليلها ودراسها، فالتسيير التقديري بهذا المفهوم لا بد له من إطار فني يعتمد على قدرة المسؤول في ترجمة هذه المعطيات إلى احتياجات مستقبلية من الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف الإدارة

تجسد إدارة الموارد البشرية الإطار الفني للتسيير التقديري، من خلال وظيفة التخطيط التي يتم بموجبها تحديد احتياجات الإدارات العمومية الجزائرية من الموارد البشرية، عن طريق مقارنة بين ما هو مطلوب وما هو معروض من هذه الموارد

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية ذات أبعاد مستقبلية، من خلال التنبؤ باحتياجات الإدارة من هذه الموارد، هذا ما يجعلها تتأثر بعدة متغيرات، تتحكم هذه العوامل في احتياجاتها المستقبلية سواء إيجاباً أو سلباً، حيث تتنوع العوامل التي تؤثر في عملية التخطيط بين العوامل الداخلية والخارجية

انطلاقاً من هذا التمهيد قسّمنا دراستنا لهذا الفصل إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى تخطيط الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية من خلال تحديد مفهومه ومراحل إعدادة، بالإضافة إلى دراسة العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط في المبحث الثاني، حيث نميز بين نوعين من هذه العوامل

## المبحث الأول

### تخطيط الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية

نظرا لأهمية التخطيط في مجال تسيير الموارد البشرية، من خلال الارتقاء به من التسيير المهني إلى التسيير التقديري، هذا ما جعل الإدارات العمومية الجزائرية تعتمد عليه في تقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كإطار فني لمقاربة للتسيير التقديري للموارد البشرية الذي يمثل أداة للتسيير، رغم أهمية التخطيط إلا أنه لم يحض بإهتمام قانوني، لذلك فإن تنظيم هذه العملية تخضع لتنظيم الإدارة المعنية

للتعرف على كيفية تكريس التخطيط كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية الإطار الفني للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، نتطرق في **المطلب الأول** إلى تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، وفي **المطلب الثاني** إلى تحديد المراحل التي يتم من خلالها تقدير احتياجات الإدارة من الموارد البشرية.

### المطلب الأول

#### مفهوم تخطيط الموارد البشري

تعددت وجهات نظر كتاب إدارة الموارد البشرية في تحديد مفهوم التخطيط، ويفسر السبب في هذا التعدد إلى اختلاف الزاوية التي ينظر منها كل الكاتب إلى هذا النشاط وأهميته ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية في الإدارة، فرغم هذا الاختلاف إلا أنه لا يخرج مفهوم تخطيط الموارد البشرية من جوهره

من أجل توضيح هذا الاختلاف اقتضت الدراسة تعريف تخطيط الموارد البشرية في

**الفرع الأول** انطلاقا من مختلف التعاريف، بالإضافة تحديد مراحلها في **الفرع الثاني**

بن عطاء الله العلمي، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية، دراسة حالة ولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، ص

## الفرع الأول: تعريف تخطيط الموارد البشرية

تتعدد تعاريف تخطيط الموارد البشرية والسبب في ذلك هو تركيز كل تعريف من هذه التعاريف على جانب معين ، للإحاطة بهذا التعدد في المفاهيم فقد ارتأت الباحثة عرض وجهات نظر بعض الكتّاب في هذا المجال، وهي كالاتي

عرّف عمر وصفي عقيلي تخطيط الموارد البشرية على أنه أحد الأنشطة(الوظائف والممارسات الأساسية التي تؤدّيها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، من خلاله تقيد وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها

أما سهيلة محمد عبّاس تعرّفه على أنه التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا"

كما يرى عبد الغفّار حنفي تخطيط الموارد البشرية على أنه الأسلوب الذي يمكن الإدارة من توفير القوة العاملة الملائمة والضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على العدد المطلوب من العاملين المؤهلين والقادرين على تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

بن عطاء الله العلمي، مرجع سابق، ص

عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، ص

سهيلة محمد عبّاس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، ص

عبد الغفّار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ص

محمد موقف الضموري، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن نموذجا ، الطبعة الأولى، دار

الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص

يعرّف تخطيط الموارد البشرية أيضا بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين في الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات"

يمكن تحديد مفهوم تخطيط الموارد البشرية بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها في الحاضر أو المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك بما يحقق الحصول على قوة عمل مؤهلة ذات كفاءة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة

يعرّف تخطيط الموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب، فالطلب يمثل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة التخطيط أما العرض فيمثل المتاح منها حاليا، وهذا يعتمد على تغير الظروف الداخلية أو الخارجية للمنظمة

يقصد به أيضا التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء التخطيط الشامل للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات، التخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل قسم أو إدارة، وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين من أجل تحقيق أهداف المنظمة

من خلال ما تمّ ذكره من تعاريف لتخطيط الموارد البشرية نخلص إلي تعريف، أن التخطيط هو عملية تحليلية منظمة ومستمرة، تقوم بها إدارة الموارد البشرية ويتمّ من خلالها تقدير احتياجات الإدارة من هذه الموارد كما ونوعا في الوقت والمكان المناسبين، لتحقيق أهدافها

منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي للتوظيف العمومي، الطبعة الثانية، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص

منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ص

بن عطاء الله العلمي، مرجع سابق، ص

نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص

عن طريق مقارنة بين الطلب العرض من الموارد البشرية، أي مقارنة احتياجات الإدارة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة مع المتاح منها، مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للإدارة

### الفرع الثاني: أنواع تخطيط الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية

يختلف تخطيط الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى، ومن أجل تحديد أنواع تخطيط الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية لابدّ من حصر هذه الأنواع، حيث يمكن تصنيفها إلى صنفين هما

#### أولاً أنواع تخطيط الموارد البشرية من حيث المدة الزمنية

يصنف تخطيط الموارد البشرية من حيث المدة الزمنية التي يشملها إلى مايلي

##### (أ) تخطيط طويل المدى

هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تفوق خمسة سنوات ، يتم إنجازه من طرف الإدارة العليا بالاشتراك مع جميع الإدارات والأقسام، من خلال جمع معلومات عن الموارد البشرية المتواجدة على مستواها، يهدف هذا النوع من التخطيط إلى تحقيق الأهداف الرئيسية طويلة المدى في إطار الفرص المتاحة داخل الإدارة، فهو التخطيط الذي يحدث التغيير النوعي، يستعمل هذا النوع من التخطيط على مستوى الإدارات ذات الأحجام الكبيرة

##### (ب) تخطيط متوسط المدى

هو التخطيط الذي من يغطي فترة زمنية تتراوح من سنة إلى خمسة سنوات تقوم به الإدارة الوسطى، يحض هذا النوع من التخطيط باهتمام الكثير من الإدارات، كون التخطيط

ليلي صوالحي، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإدارات المحلية(دراسة حالة وزارة الداخلية للجماعات المحلية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، ص ،

باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك المرتاني للتجارة الدولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، ص ،

طويل الأجل يتضمن عادة نسبة كبيرة من عدم التأكد، فهو وسيلة لمساندته من خلال اقتراح بدائل للتغيرات التي تواجه التخطيط طويل المدى

### ج) تخطيط قصير المدى

هو التخطيط الذي يغطي سنة واحدة أو أقل، يحتوي على خطط تفصيلية للتخطيط طويل المدى والمتوسط لحل المشاكل حين حدوثها، تختص به الإدارة الدنيا من خلال وضع خطط تشغيلية في شكل موازنات ومعايير تقديرية تسمح بتحديد النتائج بطريقة واضحة

### ثانياً أنواع تخطيط الموارد البشرية من حيث التكرار

يصنف تخطيط الموارد البشرية من حيث التكراره في الإدارة إلى الأنواع التالية:

#### أ) تخطيط مؤقت

هو جزء من التخطيط يهدف إلى إيجاد حل عند حدوث تغيرات مفاجئة في العوامل المحيطة بالإدارة والتي تملئ بعض التعديلات على الخطة الأصلية، فالاعتماد على هذا النوع من التخطيط لا يتم بصفة دائمة وإنما مرتبط بوقوع هذه الأحداث فقد يتكرر كما يمكن أن لا يتكرر، يسمى هذا النوع أحيانا بالتخطيط ذات الاستخدام الواحد حيث يقسم إلى برامج ومقترحات

1) البرامج: هي عبارة عن خطط عمل تستخدم مرة واحدة تضم مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالأنظمة التشغيلية

2) المقترحات: هذه المقترحات تشبه البرامج ولكنها تكون ذات نطاق أضيق فهي تتضمن أنشطة محددة

#### ب) تخطيط دائم:



يعد هذا النوع من التخطيط للتعامل مع مواقف متكررة، يهدف إلى تحديد السياسات والإجراءات التشغيلية بالإضافة إلى القواعد والتعليمات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، غالبا ما تقوم الإدارة بتخطيط الموارد البشرية مرة واحدة في كل عام مع مراعاة التغيرات التي تحدث خلال هذا العام ، ينقسم هذا النوع من التخطيط إلى العناصر التالية

(1) **السياسات:** هي مجموعة من المبادئ والإرشادات العامة التي تحكم بعض التصرفات ذات الأهمية بالنسبة للإدارة والتي تتعلق بالمحاور الكبرى ، فهي تحدد الإطار العام للإدارة من خلال تحديد ما يجب فعله أو العكس

(2) **الإجراءات التشغيلية النمطية:** هي إرشادات أكثر تحديدا للتعامل مع الأحداث المتكررة

(3) **القواعد والإجراءات:** هي عبارة عن قوائم تحدد بطريقة قاطعة كيفية أداء بعض الأنشطة

من خلال ما تم ذكره نلاحظ أن كل نوع من أنواع التخطيط له أكثر من تصنيف، فالتخطيط القصير المدى يمكن أن يكون تخطيط دائم في نفس الوقت ، هذا ما ينطبق على تخطيط الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، باعتبار أن عملية تخطيط الموارد البشرية تنتهي بمخطط يشمل مدة التخطيط، فهذا يعني أن الإدارات العمومية الجزائرية تعتمد على التخطيط المتوسط المدى من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وهو في نفس

باباه ولد سيدن، مرجع سابق، ص

علي شريف وآخرون، مرجع سابق، ص ص

ليلي صوالحي، مرجع سابق، ص

علي شريف وآخرون، مرجع سابق، ص ص

منير لواج، حسينة حملي، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، الملتقى الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، يومي فيفري ، ص

الوقت تخطيط دائم لأنه يتكرر كل سنة وفقا للمادة من القانون رقم - المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية

## المطلب الثاني

### مراحل تخطيط الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية

يتضمن التخطيط للموارد البشرية على مستوى الإدارة إيجاد حل لمشكلة تزويد كم ونوع الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية، وهذا يقتضي ضرورة تحديد الصورة التي تكون عليها هذه العملية، لذلك فإن هذه العملية تمر بمجموعة من المراحل تختلف مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية من إدارة لأخرى وهذا يعود إلى مدى أهمية عملية التخطيط داخلها، رغم هذا الاختلاف إلا أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تخرج عن تقدير الطلب على الموارد البشرية الذي نتطرق إليه في الفرع الأول ، وتحديد العرض من الموارد البشرية الفرع الثاني ، لتنتهي هذه العملية بتحديد احتياجات الإدارة من هذه الموارد

الفرع الثالث

### الفرع الأول: تقديري الطلب على الموارد البشرية

تهتم هذه المرحلة بالتنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ، من خلال تحديد الموارد البشرية المطلوبة خلال سنوات الخطة ، مع مراعاة مدة التخطيط هل هي تغطي فترة طويلة أم فترة قصيرة، كما يتأثر تقدير الطلب على الموارد البشرية بالمتغيرات التي تعمل

، مرجع سابق .

الأمر المؤرخ في يوليو  
بن عطاء الله العلمي، مرجع سابق، ص

منير نوري، مرجع سابق، ص

محمد موقف الضموري، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن نموذجا ، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص

فيها الإدارة سواء كانت تغيرات داخلية أو خارجية، تعتبر عوامل تتحكم في عملية تخطيط الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب على هذه الموارد إلى ترجمة هذه المعطيات المتعلقة بهذه العوامل عن طريق التحليل إلى احتياجات مستقبلية من الموارد البشرية، لهذا تعتبر أصعب مرحلة وأكثرها تعقيدا ، انطلقا من أهمية هذه المرحلة في عملية تخطيط الموارد البشرية تتعدد وتختلف الأساليب المستعملة لهذا الغرض من إدارة إلى أخرى، لكن الأسلوبين الأكثر استعمالا هما:

### أولا أسلوب تحليل العمل (الوظائف)

تعتبر المهام والمسؤوليات المتصلة بالعمل (الوظائف) هي مبرر التخطيط لتوفير الموارد البشرية، لذلك فإن الطريقة المباشرة تبدأ بتحليل العمل ومعرفة الوظائف المختلفة فيه ، ليتم حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في الإدارة مستقبلا، كالوظائف الإدارية أو غير إدارية أو كليهما ، ثم احتساب الزمن الذي تتطلبه هذه الوظائف، ليتم ترجمتها إلى العدد اللازم من الموارد البشرية للقيام بهذه الوظائف.

يتطلب أسلوب تحليل العمل (الوظائف) استيعاب التغيرات المتوقعة في العمل مستقبلا من أجل تقدير عدد ونوع الموارد البشرية المطلوبة، ويرافق هذه الحسابات أخذ معطيات أخرى بعين الاعتبار مثل المتوقع من أيام الإجازات والاستقالات والإحالة على التقاعد أو الانتقال من موقع لآخر إلى غير ذلك من الأمور التي تعتبر طبيعية الحدوث في الإدارة

أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، ، ص ص  
مولاي لحسن بن فرحات، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم الساسية، جامعة باتنة، سبتمبر ، ص

محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، ، ص  
عمر الطراونة، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر وموزعون، الأردن، ، ص  
محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص

## ثانيا الأسلوب الإحصائي

تعتمد الإدارات في استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر المعلومات الدقيقة عن مختلف العوامل الداخليّة والخارجية للإدارة التي يمكن أن تنعكس على الطلب من الموارد البشرية، علاوة عن حركة هذه الموارد داخل الإدارة

تتعدد الأساليب الإحصائية المستعملة في تحديد الطلب على الموارد البشرية، لذلك فاختيار الأسلوب المناسب يعتمد على المفاضلة بين تكلفة ومنفعة هذه الأساليب، هذا يعني اختيار الأسلوب الأقل تكلفة والأكبر منفعة من طرف الإدارة، من بين الأساليب المتاحة والمعروفة هي التي تتضمن

## (أ) تحليل الاتجاه (السلاسل الزمنية)

يعتبر أسلوب تحليل الاتجاه (السلاسل الزمنية) من أحدث الأساليب الإحصائية في مجال الإدارة والتخطيط، ولعلّ السبب في ذلك هو قابليته للتطبيق في شتى الميادين ومن بينها تخطيط الموارد البشرية طالما أن المتغيّر الأول هو الزمن والمتغيّر الثاني هو الظاهرة محلّ الدراسة، حيث تعتمد هذه الطريقة على استقراء المستقبل كونه استمرار للماضي، مما يعني إمكانية تحديد الاتجاه العام لظاهرة معينة من خلال احتساب معدّل الزيادة والنقصان المتوقع في المستقبل تبعا للأداء في الماضي

غالباً ما يستخدم تحليل الاتجاه كخطوة أولى ضمن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقدير احتياجات الإدارة من الموارد البشرية، والسبب في ذلك هو أنه لا يأخذ في الاعتبار إلا

منير نوري، مرجع سابق، ص

زين عبد الكريم القرشي، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في جامعة أم القرى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم التربية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ص، <http://> ، تاريخ الزيارة

ديسمبر

محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص

متغيراً واحداً هو عنصر الوقت، وعليه يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنتظر للوقت كعامل مؤثر في تقدير حجم العمل (وظائف) المطلوب مستقبلاً وعلى هذا الأساس يعرف تحليل الاتجاه فيما يتعلق بالموارد البشرية بأنه النظر إلى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية، وأخذها كأساس لتقدير احتياجاتها البشرية القادمة

يوجد طرق عدة لاحتساب السلاسل الزمنية ومعروفة في علم الإحصاء، إن أبسط طريقة في هذا المجال هي رصد قيم الظاهرة محل الدراسة خلال الفترات الزمنية المتتالية على شكل رسم بياني، ثم يتم تمديد الخط البياني الناتج بشكل تقديري يستبعد أثر التقلبات غير المنتظمة ويعطي صورة هندسية لنمط الاتجاه العام للظاهرة، تعتبر طريقة المتوسطات المتحركة التي تأخذ متوسط قيم الظاهرة خلال سنوات عدة، وطريقة المستقيم أو المنحنى بطريقة المربعات الدنيا أكثر الطرق دقة

### (ب) تحليل الإنحدار

تعتبر هذه الطريقة الإحصائية مفيدة في حالة وجود علاقة وثيقة بين متغير معين كعدد السكان وعدد الموارد البشرية، في مثل هذه الحالة لو تم رصد قيم الظاهرتين على رسم بياني معين لوجدنا أنها تتحرك بشكل منتظم إما حول خط مستقيم أو منحنى، وتعتبر طريقة المربعات الدنيا أفضل طريقة لتحديد الإنحدار

يستخلص مما تقدم أنه لا يوجد أسلوب مثالي لتحديد الطلب على الموارد البشرية يمكن تعميمه في جميع الإدارات، إنما على الإدارة أن تختار الأسلوب الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها، معنى ذلك أن لكل إدارة أسلوب معين تعتمد عليه في تقدير احتياجاتها

زين عبد الكريم القريشي، مرجع سابق، ص

محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص

نفس المرجع، ص

من الموارد البشرية، كما أنها لا تعتمد في كل مرة على نفس الأسلوب وإنما تختار الأسلوب الذي يتوافق مع العوامل التي تعمل فيها

### الفرع الثاني: تحديد العرض من الموارد البشرية

تتعلق هذه المرحلة بحصر وتحديد الموارد البشرية المتاحة في الإدارة وتحليلها، ودراسة ما يتوفر في سوق العمل من مهارات وكفاءات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة

### أولاً تحديد العرض الداخلي للإدارة من الموارد البشرية

تحتاج الإدارة عند الانتهاء من تحديد الطلب على الموارد البشرية الحصول على مؤشر العمل الداخلي، لهذا فهي تعمل على تحليل مفصل عن عدد العاملين الذين يشغلون مختلف الوظائف، ونوعية المهارات المتواجدة بها، بعد ذلك يتم تعديل التحليل بما يعكس التغيرات التي تحدث في المستقبل

تشكل هذه الخطوات عملية دراسة وتحليل ما يتوفر حالياً لدى الإدارة من الموارد البشرية من مخزون المهارات التي بحوزتها، بمعنى التعرف على ما يتوفر لديها من الموارد البشرية من حيث الكم والتخصص، من خلال جمع معلومات عن هذه الموارد

منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص

أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص

سامي العمري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، جوان ، ص

صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري - دراسة ميدانية بلدية البلدية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، مارس ، ص

## 1) تحليل مخزون الإدارة من الموارد البشرية

يتم تحليل الموارد البشرية المتاحة في الإدارة عن طريق تقارير، تتضمن قائمة شاملة لجميع العاملين والموظفين حسب كل فئة الكوادر الإدارية، الموظفين في المكاتب والعاملون العاديون لكل وحدة إدارية ، تحتوي على معلومات عن كل عامل أو موظف الإسم، الجنس، السن، المؤهلات العلمية، الدورات التدريبية التي اشترك فيها، الغيابات والعقوبات التأديبية إن وجدت، الخبرة المهنية ، حيث تعتبر هذه البيانات ذات أهمية في تحديد الموارد البشرية المتاحة في الإدارة، كما أنها ضرورية للقيام بوظائف أخرى كالترقية والتوظيف

يساهم تحديد مخزون الإدارة من الموارد البشرية في تفادي الكثير من المخاطر التي تحول دون تحقيق أهدافها لذلك فإن الكثير من الإدارات تستعمل ما يسمى بأنظمة إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن قاعدة من المعلومات تتضمن بيانات هامة عن كل العاملين والموظفين في الإدارات، تعتبر هذه الأنظمة مرشدا عند الحاجة إلى تحليل الموارد البشرية، من خلال تمكين الإدارة من الحصول على معلومات دقيقة وسريعة في الوقت المناسب عن الوضع الحالي من الموارد البشرية التي تتوفر عليها الإدارة

## 2) أسلوب سلاسل الإحلال

يتم تحديد العرض الداخلي للإدارة من الموارد البشرية بناء على هذا الأسلوب من خلال تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة دائمة أو مؤقتة خلال المدة المخطط لها، ويتم

سامي العمري، مرجع سابق، ص

سمية قداش، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة - دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ورقلة، جانفي ، ص

سامي العمري، مرجع سابق، ص

ذلك من خلال دراسة الترك المؤقت المتعلقة بالإجازات، الإعارات ، العجز والإصابة والترك الدائم التقاعد والوفاة

يهدف هذا الأسلوب إلى معرفة ما تفقده الإدارة من أصولها البشرية، ليتمّ التّوصل إلى صافي حجم هذه الموارد المتاحة في الإدارة خلال مدة التخطيط، من خلال تحديد عدد الأفراد الذين يبقون في نفس الفئة والذين سيدخلون أو يخرجون من هذه الفئة بسبب الترقية أو النقل أو التقاعد إلخ .

### (1) أسلوب سلاسل ماركوف

تقوم سلسلة ماركوف على دراسة وتحليل الموارد البشرية داخل الإدارة بين عدة وظائف وعلى فترات زمنية متعاقبة، بحيث يمكن التنبؤ بتركيبة الموارد البشرية في المستقبل، ويشمل هذا التحليل حركتها بين مختلف الوظائف والأقسام، يتطلب استخدام سلسلة ماركوف تحديد العناصر التالية

- عدد الموارد البشرية في كل وظيفة في بداية الفترة الزمنية للتحليل.

- احتمالات احصائية تعكس تحركات الموارد البشرية بناء على التحركات السابقة

- الفترة الزمنية التي يجب أن يشملها التحليل للتنبؤ بحركات الموارد البشرية

### ثانيا تحديد العرض الخارجي للإدارة من الموارد البشرية

يتطلب تحديد العرض الخارجي من الموارد البشرية إجراء تحليل لنواحي القوّة والضعف لسوق العمل الخارجي، باعتباره يمثل الجانب الآخر لهذا العرض الذي تلبّي منه الإدارة

علي بن رشد بن سالم اليعقوبي، واقع فعالية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، مارس ، ص ، <http://> \_\_\_\_\_ ، تاريخ الزيارة ديسمبر

بن عطاء الله العلمي، مرجع سابق، ص

سامي عمري، مرجع سابق، ص



احتياجاتها من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، ومن ثم يتعين على إدارة الموارد البشرية وهي تخطط دراسة سوق العمل كمصدر أساسي من مصادر الموارد البشرية الملائمة للإدارة، من حيث الخبرة المتوفرة ومدى ثبات العرض من هذه الموارد يعتبر سوق العمل مجالا واسعا ومتاخلا، هذا ما يجعل عملية تحديد الموارد البشرية المتاحة فيه لا تتميز بنفس السهولة الموجودة في حالة تقدير العرض الداخلي، وهذا بسبب نقص المعلومات الكافية والدقيقة لدى الإدارة عن هذا النوع من المصادر، حتى تتمكن الإدارة من متابعة الموارد البشرية في سوق العمل كما ونوعا لا يبد لها من رصد مصادرها وتحديد أعدادها

#### أ) تحديد مصادر الموارد البشرية في سوق العمل

تقوم الإدارة بتحديد مصادرها من الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل من خلال الإحصاءات التي تقدمها مختلف معاهد ومراكز التكوين والجامعات ، ومعطيات مصالح التشغيل كالوكالات الجهوية للتشغيل ومكاتب العمل، بالإضافة إلى دراسة عروض العمل المنشورة في الجرائد والمجلات المختلفة ، حيث تعتبر الجامعات أو النظام التعليمي بصفة عامة مصدرا رئيسيا لتمويل سوق العمل بالموارد البشرية، هذا ما يجعله يتصدر قائمة هذه المصادر مما يعني ضرورة توفير إحصائيات عن مخرجات هذا النظام حتى تتمكن بالتنسيق مع الجامعات والمؤسسات التعليمية من توجيه الدارسين إلى الأعمال المطلوبة في سوق العمل لتجنب الإختلال بين العرض والطلب من الموارد البشرية

أمين ساعاتي، مرجع سابق، ص

سمية قداش، مرجع سابق، ص

سامي عمري، مرجع سابق، ص

منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص

**ب) تحديد الموارد البشرية في سوق العمل**

تقوم الإدارة بحصر الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل بناء على إحصائيات مراكز التكوين والمعاهد والجامعات ومكاتب التشغيل ، بالإضافة إلى الإحصائيات الدورية لعدد السكان، حيث تقدم هذه الإحصائيات معلومات كافية عن التركيبة السكانية من حيث فئات الأعمار ونسبة الإناث والذكور وتوزيع السكان، أما إحصائيات الهجرة فتحدد نسبة الأفراد الذين يغادرون الوطن

**1) التّحديد الكمي للموارد البشرية في سوق العمل**

يتم تحديد الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل من الناحية الكمية من خلال الدراسات التي تحدد الخارجين من سوق العمل بسبب الوفاة أو بلوغ سن التقاعد أو العجز أو الهجرة أو بسبب عقبات جزئية كالسجن، والداخلين لسوق العمل من خلال بلوغ سن العمل أو التخرج من المؤسسات التعليمية و التدريبية ، بالإضافة إلى تحديد العاطلين عن العمل

**( التّحديد النوعي للموارد البشرية في سوق العمل**

يتم تحديد قدرات الأفراد وكفاءتهم من الناحية النوعية من خلال معرفة الشّهادات المتحصل عليها إلا أن هذه الشّهادات لا تعد معيارا لتحديد الكفاءة، هذا ما يصعب من مهمة الإدارة مهما كان حجمها وتطورها في تحديد نوعية الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، لأن المعلومات التي تتحصل عليها الإدارة من إحصائيات للجامعات والمعاهد ومراكز التكوين والتمهين ومكاتب التشغيل تمكنها فقط من تحديد الاسم واللقب بالإضافة إلى الشهادة المتحصل عليها، فهذه المعلومات غير كافية لتحديد كفاءة و تأهيل الموارد البشرية في سوق العمل، لذلك

سمية قداش، مرجع سابق، ص

محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص

سامي عمري، مرجع سابق، ص

يجب على الإدارة أن تمتلك المعطيات الكافية من أجل تقييم كفاءة و مستوى تأهيل هذه الموارد بما يتناسب مع متطلباتها

### الفرع الثالث: تقدير احتياجات الإدارة من الموارد البشرية

تعتبر هذه المرحلة أقل صعوبة من المراحل السابقة لأنها تعتمد على نتائج تحاليل هذه المراحل، حيث تقوم الإدارة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية بناءا على مقارنة بين ما هو مطلوب وما هو معروض من هذه الموارد ، ثم معالجة الخلل في التوازن إن وجد عن طريق تحديد مقداره ونوعه ومكانه ، بالإضافة إلى تحديد نمط توزيع الموارد البشرية بإتباع سياسات لإعادة التوازن

#### أولا : المقارنة بين العرض والطلب من الموارد البشرية

تهدف المقارنة إلى تحليل وقياس الفروق الكميّة والنوعيّة ما بين النتائج المتوصّل إليها من إسقاط الموارد البشرية المتوفرة في الإدارة أو في سوق العمل على الطلب المستقبلي عليها

تتم المقارنة في البداية بين مخزون الإدارة من الموارد البشرية والمطلوب منها مستقبلا، تضمن هذه المقارنة تحديد العجز أو الفائض النوعي من الموارد البشرية وفي هذه الحالة تكون خبرة وتأهيل الموارد البشرية في الإدارة أعلى أو أدنى من المطلوب، أما بالنسبة لتحديد الفائض أو العجز الكمي من الموارد البشرية يعني أن عدد الموارد البشرية أكبر أو أقل من التعداد

سمية قداش، مرجع سابق، ص

مولاي لحسن بن فرحات، مرجع سابق، ص

منير نوري، مرجع سابق، ص

موقف محمد الضموري، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن نموذجا ، الطبعة الأولى، مرجع

سابق ، ص

سمية قداش، مرجع سابق، ص

المطلوبة ، فإذا كانت النتيجة وجود فائض من حيث الكم أو النوع وجب التصرف فيه، أما إذا كانت النتيجة وجود عجز وجب توفيره

انطلاقاً من النتيجة الأخيرة للمقارنة بين الطلب والعرض الداخلي للإدارة من الموارد البشرية يتوجب على الإدارة اللجوء إلى مصادر خارجية لهذه الموارد في سوق العمل، والتي يتشكّل منها العرض الخارجي للإدارة، هذا ما يترتب عنه إجراء مقارنة بينه وبين الطلب المتبقي الذي لم يستوفيه العرض الداخلي، فإذا كانت النتيجة وجود فائض في سوق العمل من الموارد البشرية سواء من حيث الكم والنوع، في هذه الحالة لا يوجد إشكال كون الإدارة لها فرصة الاختيار، أما إذا كانت النتيجة وجود عجز في سوق العمل في هذه الحالة تكون الإدارة أمام مشكل عدم وجود مصادر أخرى للموارد البشرية ممّا يجبرها على إيجاد بديل لها

### ثانياً تحديد سياسات تقليص الفارق

بعدما تتمكن الإدارة من تحديد الفارق بين الطلب والعرض من الموارد البشرية تقوم بتحديد السياسات الواجب اتباعها للقضاء على هذه الفوارق، وبهذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الإدارة تولي اهتماماً كبيراً للمصادر الداخلية من خلال إعطاء الأولوية لسياسات تنمية وتطوير الموارد البشرية المتاحة لديها

تقوم الإدارة بتحديد السياسات الملائمة لتقليص الفارق وفقاً للحالات التالية

---

موقف محمد الضموري، مرجع سابق، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن نموذجاً ، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص  
 علي لطفي، محد عبد الفتاح العشماوي، حسن مصطفى هلاي، إيمان صالح عبد الفتاح، صابر حسن الغانم، محمود الحسني، غريب غانم، محمد محمد الآكفي، تكنولوجيا الموارد البشرية – إدارة و تنمية – تخطيط وتطوير، الساحات للنشر، الإتحاد العربي لتنمية الموارد البشرية، ص ،  
 سمية قداش، مرجع سابق، ص  
 مولاي لحسن بن فرحات، مرجع سابق، ص

**الحالة الأولى:** إذا كان هناك عجز في نوع الموارد البشرية الداخلية وفائض في الكم في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى تنمية الموارد البشرية الداخلية عن طريق التكوين والترقية، أما إذا استحال تطبيق هذه السياسة كلياً أو جزئياً فیتّم التّصرف فيهم عن طريق نقلهم إلى أقسام أو وحدات أو فروع أخرى تعاني من عجز، تشجيع التقاعد المبكر أو منح إجازات طويلة الأجل، ليتمّ استقطاب موارد بشرية من سوق العمل عن طريق التوظيف الخارجي، تجدر الإشارة إلى إنّ هذه السياسة تصلح للتطبيق على العمّال

**الحالة الثانية:** وجود عجز في نوع وكم الموارد البشرية الداخلية، في هذه الحالة لابدّ على الإدارة إتباع سياسة استقطاب الموارد البشرية من خارجها، حيث يترتب عن هذه الحالة ثلاث نتائج:

\_ توفر سوق العمل على الموارد البشرية التي تحتاجها الإدارة سواء من حيث الكم أو النوع، هنا لا يوجد إشكال لأن لها فرصة الاختيار عند استقطاب الموارد البشرية من خلال توفر الموارد ذات الكفاءة وفعالية من حيث الكم والنوع

\_ وجود عجز في سوق العمل سواء من حيث الكم والنوع في هذه الحالة لابدّ على الإدارة من إيجاد بديل للموارد البشرية ، كإحلال الآلات والتكنولوجيا إن أمكن ذلك، أو تشغيل الموارد البشرية المتاحة وقتاً إضافياً ولو جزئياً

\_ وجود عجز في النوع وفائض في الكم هنا تتبّع الإدارة سياسة الاستقطاب بتطوير الموارد البشرية عن طريق التوظيف بالتدرب

سمية قداش، مرجع سابق، ص

شارف عقون، مرجع سابق، ص

عمر الطراونة، مرجع سابق، ص

صبيحة عبد اللاوي، مرجع سابق، ص

**الحالة الثالثة:** وجود فائض في نوع وكم الموارد البشرية الداخليّة للإدارة، في هذه الحالة لا بدّ عليها التصرف فيها عن طريق النقل إلى وحدات وفروع أخرى للإدارة أو إلى إدارات أخرى تمارس نفس النشاط، تشجيع التقاعد المبكر والإجازات الطويلة

## المبحث الثاني

### العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية في الإدارات

#### العمومية الجزائرية

يمثل العنصر البشري أحد المقومات الأساسية في الإدارات العمومية الجزائرية، فهو العنصر الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، وكثيرا ما يدور التساؤل حول تأثير التغيرات على إدارة الموارد البشرية في مختلف هذه الإدارات، هذا التساؤل يقودنا إلى الحديث عن مدى تأثير هذه التغيرات على وظائف إدارة الموارد البشرية

يعتبر التخطيط كأول نشاط لإدارة الموارد البشرية من أكثر الأنشطة تأثرا بهذه التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة التي تعمل فيها الإدارة، والسبب في ذلك يرجع إلى اهتمام عملية التخطيط بتقدير احتياجات الإدارة المستقبلية من الموارد البشرية، حيث تتفاوت درجة تأثير هذه التغيرات على الموارد البشرية، لذلك يعمل التخطيط على ترجمة نتائج تحليل هذه العوامل إلى تنبؤات باحتياجات الإدارة من هذه الموارد

تختلف العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية، منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية للإدارة، والذي نتطرق إليه في **المطلب الأول**، أما **المطلب الثاني** فيتعلق بالعوامل التي تتشكل منها البيئة الخارجية لها

#### المطلب الأول

##### العوامل الداخلية للإدارة

يقصد بالعوامل الداخلية تلك التي تتعلق بالبيئة التي يعمل فيها الأفراد، تضم هذه البيئة عدة عوامل كالهيكلة التنظيمية، الأهداف العامة والتطور التكنولوجي للإدارة، كل هذه المتغيرات تعتبر عوامل لا بد أن تأخذها الإدارة بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية، تهدف عملية

تحليل هذه العوامل إلى تحديد نقاط الضعف والقوة في الموارد البشرية، ومن أجل تحديد كيفية تأثير هذه العوامل على عملية التخطيط نتطرق إلى بعضها

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للإدارة

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك النظام الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، فيوضح كيفية تحقيق أهداف الإدارة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها

يشير بعض المختصين إلى أن الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يبين لنا الطريقة التي يتم فيها توزيع الواجبات والمهام على الأفراد، أو هو الطريقة التي يجمع فيها الأفراد في أقسام ووظائف الإدارة، كما يعتبر أيضا التصميم الرسمي الذي يحدد مستويات التنظيم في الإدارة

تعتبر الإدارة نظاما مفتوحا فهي تتطور وتتغير تبعا لتغير البيئة المحيطة بها، لذلك فالهيكل التنظيمي للإدارة يتغير ليتكيف مع هذه البيئة ، فمن المنطقي أن يتم تطوير التنظيم من فترة إلى أخرى بإجراء تعديلات سواء بإضافة بعض الوحدات التنظيمية أو تغيير مجال أعمالها ، هذا ما يؤدي إلى إلغاء وظائف قائمة أو خلق وظائف جديدة بتخصصات جديدة أو تقليدية أو زيادة عدد الموظفين في الوظائف السابقة ، لذلك لا يمكن لأي إدارة القيام بعملية التخطيط دون التعرف على التعديلات التي يتم استحداثها في الهيكل التنظيمي

ملاي لحسن بن فرحات، مرجع سابق، ص

رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة لتنمية الإدارة بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر ،  
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو،  
ديسمبر ، ص

نفس المرجع، ص ص

سامي عمري، مرجع سابق، ص

نجم عبد الله العزاوي، عباس حسن جواد، مرجع سابق، ص

عمر طراونة، مرجع سابق، ص



تعتبر التغيرات التي تحدثها الإدارة على مستوى هيكلها التنظيمي من العوامل الداخلية التي تؤثر في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، فمن جانب تحديد الطلب على هذه الموارد يجب على المسؤولين عن عملية التخطيط أن يتعرفوا على التعديلات التي تنوي الإدارة إدخالها على الهيكل التنظيمي الحالي، لأن هذه التعديلات سترتب عنها وظائف جديدة أو أعمال جديدة في كل وظيفة، كما يمكن أن يترتب عنها إلغاء وظائف قائمة أو التخلي عن عدد من العمال

### الفرع الثاني: الأهداف العامة للإدارة

تعتبر التغيرات المحيطة بالإدارة من العوامل التي ساهمت في بروز أسلوب جديد لإدارة وهو الإدارة بالأهداف، بمعنى أنه لكل إدارة أهداف أنشأت من أجل تحقيقها ، حيث تعبر هذه الأهداف على النتائج التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، أي هي النتيجة النهائية لنشاط مخطط خلال فترة زمنية معينة فهو يحدد ما يجب إنجازه ومتى ، فالأهداف العامة للإدارة تعبر عن الوضع الذي تسعى الإدارة للوصول إليه خلال فترة زمنية معينة

تكمن أهمية الأهداف في كونها تعتبر المقياس العملي لمدى التقدم في تحقيق الحالة المرغوب فيها، تختلف الأهداف تبعا لطبيعة التصنيف المتبعة، فهي إما أن تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل على أساس عامل الزمن ، كما يعتبر تحدد الأهداف عمل جوهري

علي لطفي وآخرون، مرجع سابق، ص

علي شريف وآخرون، مرجع سابق، ص

محمد موقف الضموري، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام(الأردن نموذجاً)، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص

محمد موقف الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام(الأردن نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ص ،  
ص <http://> \_\_\_\_\_ ، تاريخ الزيارة 06 ديسمبر 2015 .

علي شريف وآخرون، مرجع سابق، ص

محمد موقف الضموري، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام(الأردن نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، مرجع سابق، ص

في التخطيط الشامل للإدارة، تختلف الأهداف العامة من إدارة إلى أخرى حيث تتأثر بحجم الإدارة ونشاطها، والنظام الذي تعمل فيه و كذلك البيئة التي تحيط بها

انطلاقا من تحديد مفهوم الأهداف العامة للإدارة فإن تحقيقها لا يتم إلا من خلال الجهود المبذولة من طرف الموارد البشرية التي تعتبر العنصر المسير للإدارة، من خلال القيام بجميع أنشطتها وتعزيز قدرتها التنافسية، تتضح علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأهداف العامة للإدارة ، فهي الوسيلة التي تجسد هذه الأهداف في الواقع ، هذا ما يفرض على الإدارة ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية و خططها الإستراتيجية

تشكل الأهداف العامة للإدارة القاعدة الأساسية في تحديد حاجتها من الموارد البشرية، فمن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط دون تحليل الأهداف العامة للإدارة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التوازن بين حاجتها من الموارد البشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف وبين ما هو متاح منها، من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب و بين قوة العمل التي تمثل إمكانية الموارد البشرية المتاحة مستقبلا

إذا كان متاح من الموارد البشرية لا يكفي لإنجاز العمل، فهذا يعني وجود نقص في قوة العمل المطلوبة وجب توفيره، أما إذا كان متاح من هذه الموارد أكبر من حجم العمل فهذا يعني وجود فائض يجب العمل على التقليل منه ، يرتبط تخطيط الموارد البشرية بالأهداف العامة للإدارة سواء من حيث نوع أو كم هذه الموارد، فإذا كانت أهداف الإدارة التوسع في حجمها فإن عملة تخطيط الموارد البشرية لابد أن تراعي المسار المستقبلي للإدارة من خلال

ليلي صوالحي، مرجع سابق، ص

موقف محمد الضموري، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام(الأردن نموذجا)، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص

محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص ،

علي لطفي وآخرون، مرجع سابق، ص

سامي عمري، مرجع ص سابق،

التركيز على المصادر الخارجية للموارد البشرية ، أما إذا كان توجه المنظمة هو الاستقرار لاقتناعها بمستوى أدائها الحالي فيفترض من التخطيط أن يستهدف البناء النوعي أي التركيز على تنمية المهارات الداخلية للإدارة

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط الشامل لأهداف وعمليات للإدارة، فهو يتغير بتغير الأهداف، كما تتحكم في حجم الموارد البشرية المطلوبة، لهذا تعتبر الأهداف العامة للإدارة من العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط

### الفرع الثالث: التطور التكنولوجي للإدارة

الإدارة الإلكترونية ليست درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية فرضتها التغيرات العالمية في ظل التوجهات الحالية نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجزائر كأحد أنماط الإدارة الإلكترونية، وباعتبار نظام إدارة الموارد البشرية من أهم النظم التي يتأثر فيها العنصر البشري كغيره من العناصر الداخلة للإدارة، حيث تأخذ الإدارات العمومية بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية وثورة الإنترنت والاتصالات والتي لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية ، لأنها تحدث تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية، وفي دعم وتنفيذ خطط الإدارة

يعتبر التطور التكنولوجي من أهم العوامل التي ساهمت في التأثير على تخطيط الموارد البشرية، فالإدارات اليوم تعيش عصر الإبداع التكنولوجي، سواء من حيث تغيير وسائل العمل من آلات وأدوات أو التفكير الإداري، هذا التطور أدى إلى تغير كبير في نوع وطبيعة الوظائف

منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص

عبد الخالق ولاد الطيب، مرجع سابق، ص

عمر حوتية، محمد بن مسعود، الإدارة الإلكترونية في الجزائر، يوم دراسي بعنوان واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، قسم

العلوم التجارية، جامعة الجزائر، يوم مارس ، ص

نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص

والمهارات والتخطيط المطلوب لمواكبتها ، فإدخال التكنولوجيا إلى الإدارة يمكن أن يؤدي إلى إلغاء مهام ، هذا بسبب عدم قابلية هذه الموارد للتأهيل نظرا لانعدام وظيفتهم أو لضعف قدراتهم الثقافية والعلمية ، واستحداث مهام جديدة وفي هذه الحالة تكون الإدارة بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة تقنية لتلبية متطلبات هذه التغيرات

يعد استخدام الحاسوب كنوع من التطور التكنولوجي من طرف الإدارات في الوقت الحاضر ودخوله جميع المجالات ، خاصة مجال الإعلام والاتصال عن طريق استعمال الانترنت، من أهم أنواع التكنولوجيا التي تسمح بتحقيق أهدافها من خلال إنشاء نسق من المعلومات سواء داخل الإدارة أو مع المحيط الخارجي كالإدارات الأخرى، فيمكنها من القيام بوظائف مختلفة عالية الجودة من مدخلي المعلومات ومعدي البرامج وكذا عمال صيانة الحواسيب وهم فئة جديدة إضافة إلى القوة العاملة السابقة ، كما قد يؤدي هذا النوع من التكنولوجيا إلى إلغاء بعض الوظائف، فاستخدام الكمبيوتر وبرامجه في عمليات المحاسبة مثلا يؤدي إلى التقليل من عدد المحاسبين

قيام الإدارة باستحداث هذا النوع من التكنولوجيا يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية عن طريق تنمية الموارد البشرية الداخلية ، من خلال وضع برامج وخطط لتأهيل أفراد الإدارة الأصليين وإكسابهم مهارة التعامل مع الحاسوب، كما قد تستلزم

صبيحة عبد اللاوي، مرجع سابق، ص

نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص

حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم والخصائص المتطلبات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص

نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص

مولاي لحسن بن فرحات ، مرجع سابق ، ص

نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق ص ص ،

محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص

عمر حوتية، بن مسعود محمد، مرجع سابق، ص

نور دين شنوفي، أنظمة وآليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص،

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، ص ،

استقطاب هذه الموارد من خارج الإدارة من خلال البحث عن أفراد متخصصين لديهم المؤهلات المناسبة أو الاعتماد على الأسلوبين معا هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يؤدي هذا التطور إلى الاستغناء عن بعض الموارد البشرية نتيجة لإحلال التكنولوجيا مكانها

يؤدي استخدام الآلات الحديثة في العمل إلى تغييرات في الوظائف، فيمكن أن تخفّض من مستوى بعضها أو رفع أهمية البعض الآخر، فبعض العمّال قد يفقدون وظائفهم والبعض الآخر يواجه خيار التحول إلى وظائف أخرى و هذا نتيجة إحلال الآلات محلّهم، فالتطور التكنولوجي يهدف في غالب الأحيان إلى التقليل من من اليد العاملة

تؤثر البيئة التكنولوجية على حجم ونوع الموارد البشرية المطلوبة لأداء المهام والوظائف ، هذا ما يجعل الإدارة الالكترونية تواجه تحديات تطرح تساؤلات حول كيفية استقطاب واختيار أفضل العناصر المتحكّمة في النّظم التكنولوجية أو كيفية تنمية الموارد البشرية المتاحة لديها من أجل استخدام هذه التكنولوجيا

تواجه وظيفة إدارة الموارد البشرية تحديات أفرزتها التحوّلات التكنولوجية ذات التأثير المباشر عليها، مما يتعين عليها الحفاظ باستمرار على التوازن النوعي والكمّي للشغل، يستلزم انتهاج مقارنة ديناميكية ويقضة تكنولوجية تضمن المتابعة في مجال التسيير الوقائي القائم على

حسن محمد الحسن، مرجع سابق، ص

نور دين شنوفي، مرجع سابق، ص

نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، ص

سامي عمرى، مرجع سابق، ص

نور الدين مدوري، مرجع سابق، ص

التأهيل وإعادة التأهيل للمستخدمين، وضمان التّقلات والتوظيف في اطار مخطط شغل يراعي الكفاءة

تعتبر عملية التخطيط الوسيلة المناسبة لتوفير الموارد البشرية بالكم والنوع والتخصص المطلوب، من خلال التنبؤ بالاحتياجات الجديدة لشغل الوظائف التي استحدثت أو إدخال برامج لتنمية الموارد البشرية المتاحة في الإدارة، لأن إدخال التعديلات اللازمة على هيكل القوة العاملة في الإدارة ليتلاءم مع متطلبات الأداء الجديدة استجابة للتطورات التكنولوجية لا يمكن أن يحدث في يوم أو أسبوع بل يستلزم وقتا طويلا من الإعداد والتدريب والتهيئة والاختيار والتعيين يتغير تخطيط الموارد البشرية في الإدارة تبعا لتغير نوع التكنولوجيا المستخدمة فيها، فإذا تطلب إدخال نوع معين من التكنولوجيا إلغاء الوظائف الموجودة في هذه الحالة يتجه التخطيط نحو كيفية التصرف في هذا الفائض، إما إذا كان يتطلب إنشاء وظائف جديدة فالتخطيط يتجه نحو سياسة إستقطاب الموارد البشرية المطلوبة

يساهم التطور التكنولوجي في اكتساب الإدارة مخزون من المعلومات، من خلال السرعة في الوصول إليها، هذا ما يجعل عملية التخطيط أكثر تحديد وأكثر دقة في تنبؤاتها، بحيث يمكن للإدارة معرفة إمكانياتها البشرية التي تمكّنها من وضع خطتها

## المطلب الثاني

### العوامل الخارجية للإدارة

يقصد بالعوامل الخارجية تلك التي تحيط بالإدارة، والتي تتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر، تشمل هذه العوامل على مجموعة من المتغيرات من بينها التغيرات الإقتصادية، أنظمة

سعيد مقدّم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية،

ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ،

نجم عبد الله العزّاوي، عبّاس حسين جواد، مرجع سابق، ص

عبد الكريم القرشي، مرجع سابق، ص

حسن محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص

القانونية ، حيث تعمل الإدارة على تحليلها أثناء عملية تخطيط من أجل التعرف على مدى تأثيرها على الموارد البشرية

### الفرع الأول: التغيرات الاقتصادية

تعتبر التغيرات الاقتصادية كالدّخل القومي والوطني أو التضخم والانكماش، السياسة الجمركية والضرائب ونسبة البطالة ، من العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابيا على حجم وقوة العمل اللاّزمة.

يتزايد حجم التّشغيل في فترات الإزهار نتيجة لتوسع نشاط الإدارة الشيء الذي يتطلب عددا كبيرا من الموارد البشرية ذات التخصصات والمؤهلات المختلفة، هذا ما يجعل أمر الحصول عليها صعبا في ظل المنافسة الشديدة ، مما يعني ضرورة التخطيط لإعداد الموارد البشرية اللاّزمة في المؤسسات التربوية المختلفة أو مراكز التكوين، هذا في حالة عدم وجود الموارد البشرية في سوق العمل

تعتبر البطالة من العوامل الاقتصادية التي تؤثر سلبا أو إيجابا على تخطيط الموارد البشرية، فارتفاع معدّل البطالة رغم أنّه عامل سلبي إلاّ أنّه يؤدي إلى تحقيق نتيجة إيجابية على عملية تخطيط الموارد البشرية وهي وجود فائض من هذه المورد في سوق العمل، هذا يعني وجود فرصة الإختيار من أجل توفير الموارد البشرية المطلوبة، أما انخفاض معدل البطالة رغم أنّه عامل إيجابي إلاّ أنّه يؤثر سلبا على عملية تخطيط الموارد البشرية، هذا يعني أن عملية التخطيط تتجه إلى تنمية الموارد البشرية الداخلية للإدارة

علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، مرجع سابق، ص

ليلي صوالحي، مرجع سابق، ص

محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص

صبيحة عبد اللاوي، مرجع سابق، ص

محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص

علي لطفي، وآخرون، مرجع سابق، ص

تؤثر فترات الركود الاقتصادي على تخطيط الموارد البشرية، فهي تقلص من حجم الطلب على هذه الموارد ، تعتمد الجزائر على قطاع المحروقات في تمويل الخزينة العمومية من خلال تصدير هذه المادة، فأى انخفاض لأسعارها يؤدي إلى انكماش اقتصادي نتيجة لتباع سياسة نقدية مما يؤدي إلى تقليص مناصب العمل، مما يؤثر على سياسة التشغيل في الجزائر، وهو ما يجب مراعاته في عملية تخطيط الموارد البشرية

تسعى الجزائر كغيرها من الدول النامية إلى الإدماج في الإقتصاد العالمي من خلال الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، والتي بدورها تؤثر على تخطيط الموارد البشرية من خلال المنافسة بين السلع الأجنبية والمحلية مما يؤدي إلى انخفاض قيمة الدينار الجزائري بسبب زيادة الطلب على السلع الأجنبية لأنها أكثر جودة، وهو ما يؤثر على الإقتصاد الوطني ومنه تقلص الطلب على الموارد البشرية، يمكن أن تصل هذه النتائج إلى التقليص من حجم الموارد البشرية المتاحة في الإدارة

### الفرع الثاني: السياسة العامة للدولة الجزائرية

تتضمن السياسة العامة للدولة مختلف التشريعات والقوانين التي تضعها الدولة من أجل تنظيم إدارتها ومؤسساتها ، هذا يعني أن الإدارات العمومية الجزائرية لا تتمتع باستقلالية كاملة في أداء مهامها لأنها تخضع لمختلف التشريعات والقوانين التي تصدر عن الدولة في

محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص

مدني بن شهيرة، الإصلاح الإقتصادي وسياسة التشغيل التجربة الجزائرية ، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع،

الأردن، ص ،

نفس المرجع، ص

علي لطفي وآخرون، مرجع سابق، ص



إطار السياسة العامة لها ، فهذه القوانين يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة على عملية التخطيط ومنها ما تؤثر عليها بصفة غير مباشرة

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية التي اهتمت بها الدولة في إطار سياسة القضاء على البطالة من خلال العديد من التشريعات والقوانين التي ترتبط بتخطيط الموارد البشرية وتؤثر عليه ، من بين هذه القوانين ما يتعلق بتحديد سن الخروج من العرض الداخلي للموارد البشرية كالقانون الذي يحدد سن التقاعد

تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية و في العلاقات الفردية و الجماعية أصبح أكثر تقننا، فتدخل التشريعات القوانين حددت دور المنظمات العمالية و حقوقها ، و الحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم، وبت على الإدارات أن لا تنس الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح في فهم مختلف وظائف وأدوار القانون والسياسة التي تنتهجها المؤسسة تجاه أفرادها في تحديد سلوكياتهم من جهة، تحقيق حريتهم من والإستراتيجيات التي تنتهجها في بقاء و استمرار العمل من جهة أخرى

سليمة مزاح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية العامة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، ص  
علي لطفي وآخرون، مرجع سابق، ص  
نجم عبد الله العزّاري، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص  
سمية قداش، مرجع سابق، ص  
هشام بوكشوف، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونزيك فرجيو ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة قسنطينة، جوان ، ص ص

## خلاصة الفصل :

يشكل التخطيط كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الإطار الفني لمفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، فهو يهدف إلى التنبؤ باحتياجات الإدارة العمومية من هذه الموارد لفترة زمنية معينة، من خلال مقارنة بين الطلب والعرض من الموارد البشرية

تتعدد الأساليب المستعملة في تخطيط الموارد البشرية، سواء المتعلقة بتحديد الطلب كأسلوب تحليل العمل، الأساليب الإحصائية أو المتعلقة بتحديد العرض كأسلوب خرائط الإحلال، سلسلة ماركوف ، حيث يختلف الأسلوب المستعمل من إدارة إلى أخرى بما يتلاءم مع طبيعتها.

يساعد تخطيط الموارد البشرية الإدارات على حسن استخدام وتوزيع الموارد البشرية، من خلال التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية في إطار التغيرات التي تحدث سواء داخل الإدارة كالهيكلة التنظيمية، الأهداف العامة للإدارة، التطور التكنولوجي أو التي تحدث خارج الإدارة كالتغير الإقتصادي، السياسة العامة للدولة

تقوم الإدارة بتحليل هذه المتغيرات التي تعتبر عوامل تأثير على تخطيط الموارد البشرية، من خلال ترجمتها إلى احتياجات من هذه الموارد، هذا ما يجعل من عملية التخطيط ذات بعد فني تركز على معطيات تقديرية، لذلك يجب على المسؤولين عن هذه العملية إمتلاك قدرات تؤهلهم للقيام بهذه المهمة

رغم أهمية التخطيط في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية إلا أنه لم يحض باهتمام الأنظمة القانونية الجزائرية بصفة مباشرة وتبقى هذه العملية تخضع لتنظيم الإدارة المعنية

الأفضل الأثمن

## الفصل الثاني

### الإطار القانوني للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات

#### العمومية الجزائرية

عرفت الجزائر عدة تحولات في مختلف المجالات، تترتب عنها إصلاحات من بينها الإصلاحات الإدارية، وفي هذا الإطار تم إصدار عدة نصوص تشريعية وتنظيمية لإعادة تنظيم وتسيير الإدارة بشكل يسمح لها أن تواكب هذه التطورات، إن الحديث عن الإصلاح الإداري ترتب عنه إصلاحات في جوانب تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، من بينها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم - المؤرخ في أفريل

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الوسيلة القانونية للتسيير التقديري لهذه الموارد، لأنه عبارة عن برنامج عمل يعدّه المسير وفقا لإجراءات قانونية ليُجعل منه القاعدة المرجعية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة، كونه يهدف إلى ضبط المعطيات والنتائج المتوصل إليها في عملية التخطيط إلى إجراءات قانونية

يخضع المخطط السنوي للتسيير للموارد البشرية باعتباره عمل قانوني إلى رقابة إدارية من طرف مصالح الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وفقا للإجراءات المعمول بها قانونا، كما يخضع لرقابة مالية من طرف مصالح المالية، لأنّ العمليات الواردة في هذا المخطط تشكّل نفقات على عاتق الخزينة العمومية

من أجل تحديد الإطار القانوني للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية نتطرق في **المبحث الأول** إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، من خلال تحديد مفهومه وكيفية إعداده، أمّا في **المبحث الثاني** فهو بعنوان الرقابة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في إطار التسيير التقدير



## المبحث الأول

### المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية

#### الجزائرية

تمّ تكريس المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بموجب الإعفاءات من إجراءات الرقابة المسبقة التي كانت تفرضها مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، تتمثل في وضع التّأشيرات القانونية الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، حيث نصت المادة من المرسوم التنفيذي رقم **تعفى من التأشيرة القبلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، جميع القرارات الفردية التي تتعلق بتسيير مسار الحياة المهنية للموظفين و الأعوان العموميين في الدولة**

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وسيلة للتسيير التقديري لهذه الموارد في الإدارات العمومية الجزائرية، حيث يتمّ من خلاله تسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين ، لذلك اقتضت الدراسة تحديد مفهومه في **المطلب الأول** ، بالإضافة إلى كيفية إعداده في **المطلب الثاني**

#### المطلب الأول

##### مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وسيلة لحل المشاكل الناتجة عن الرقابة السابقة، لأنه يجسد مفهوم الإدارة الحديثة، من خلال تكريس الرقابة اللاحقة على القرارات التي تتعلق بمختلف العمليات التوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على التقاعد التي تقوم بها الإدارة لتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين

المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في أبريل ، مرجع سابق.  
المادة من الأمر رقم المؤرخ في يوليو ، مرجع سابق.  
منير لواج، حسينة حبلي، مرجع سابق، ص



من أجل تحديد مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية نتطرق في الفرع الأول إلى تعريفه، أما الفرع الثاني فهو بعنوان مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كما خصصنا الفرع الثالث لعمليات التسيير الواردة فيه

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

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من أهم الإصلاحات التي شهدتها سياسة تسيير الموارد البشرية، استحدثه المرسوم التنفيذي رقم بموجب المادة والتي تنص على ما يلي المادة مكرر في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، المنصوص عليهم في المادة 6 أعلاه، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة وفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها.

والغرض من مخطط التسيير المنصوص عليه في الفقرة السالفة الذكر هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية لا سيما ما يتعلق منها بما يأتي :

\_ التوظيف،

\_ الترقية،

\_ التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات،

\_ الإحالة على التقاعد، ... (1).

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو إجراء تنظيمي وقانوني تقوم به كل إدارة أو مؤسسة بعد أن تتحصل على دفتر الميزانية، من أجل برمجة وتنفيذ العمليات المزمع القيام بها خلال السنة المالية كالتوظيف والترقية، دورات التكوين والإحالة على التقاعد، وكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظفين والأعوان العموميين

المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في أبريل ، مرجع سابق  
كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، طبعة ، دار بلقيس للنشر،  
الجزائر، ، ص



يعتبر وسيلة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، والسياسة الممنهجة لتوفير هذه الموارد، فهو يرتكز على التسيير التّوقعي، لأنّه بمثابة برنامج عمل يعدّه المسير وفقا للميزانية الممنوحة له سنويا ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة، والتي تتمثل في الاستغلال الأنجع للموارد البشرية، فهو يهدف إلى برمجة العمليات بصفة دقيقة، بالإضافة إلى برمجة كل عمليات التسيير خلال السنّة مع تحديد نسبها المقررة قانونا

هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية، يتضمن عدّة مؤشّرات، يتعرّف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلاله القيام بعملية التسيير التقديري للموارد البشرية للمستقبل، لأنّه يساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة

هو إجراء يستجيب لنظام الرقابة اللاحقة من طرف هيئات ومصالح الوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي السالف الذكر، من خلال وضع الآليات القانونية لضمان التّحكم المنتظم في عدد مستخدمي الإدارات العمومية، من أجل تقييم المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية

من خلال هذه التعاريف توصلت الباحثة إلى تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أنّه وثيقة تتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية تتعلق بالتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية التوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على التقاعد) وفقا للميزانية الممنوحة لها سنويا

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

تطبيقا لأحكام المادة من المرسوم التنفيذي المؤرخ في أبريل

التي تحيلنا في كيفية تطبيق هذا المرسوم إلى مختلف التّعليمات الصادرة عن السلطة المكلفة

منير نوري، مرجع سابق، ص

أبو بكر فشتيت، مخطط تسيير الموارد البشرية، الدورة التكوينية لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير

الموارد البشرية، ولاية المدية، من أفريل إلى جوان ، ص

منير لواج، حسينة حيلي، مرجع سابق، ص



بالوظيفة العمومية ، واستنادا إلى التعليم رقم المؤرخة ماي المتعلقة بكيفية تطبيق أحكام هذا المرسوم، فإن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتشكل من مجموعة جداول ، تجدر الإشارة إلى أن هذه الجداول قابلة للتعديل من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية لتواكب تطور مفهوم الموارد البشرية في الإدارات العمومية ، تقسم هذه الجداول إلى ثلاثة أجزاء هي كالاتي

### أولا مضمون الجزء الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتضمن هذا الجزء الجداول من إلى ، وهي الجداول التي تمثل التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

**– الجدول رقم 01:** يضبط هيكل التعدادات إلى غاية ديسمبر من السنة الماضية، هذا الجدول يجب أن يستخرج تعدادات المستخدمين، التعدادات الصحيحة والفوارق ، كما تم إضافة قسم يتعلق بتعدادات المستخدمين المؤقتين المناصب العليا والأسلاك والرتب، دليل تعدادات الميزانية بموجب التعليم رقم المؤرخة في ماي ، هذا تماشيا مع

المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في يوليو ، مرجع سابق

Instruction n°240/dg/dgfp/ du 27 mai 1995 relative au modalite d'pplication des dispostions du decret exectif n° 95-126 du 29 avril 1995 modifiant et completan le decret n° 66-145 du 02 juin 1966 relatif a l'elaboration et a la piblication de certains actes a caractere reglementaire ou individuel concernant la situation des fonctiannaires .

أبو بكر فشتيت، مرجع سابق، ص

Instruction n°240/DG/DGFP/ du 27 mai 1995 .op.cit .

منير لواج، حسينة حبلي، مرجع سابق، ص

Instruction n°240/DG/DGFP/ du 27 mai 1995 .op.cit .

المنشور رقم ك خ م ع و ع / المؤرخة في ماي ، المتعلق بتكليف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا ونظام التعاقد، مجموعة المناشير والتعليمات





التعديلات التي تضمنها الأمر رقم من خلال إضافة رتب تتعلق بالوظائف العليا الهيكلية أو الوظيفية

– **الجدول رقم 02:** يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن، يجب هنا التأكيد من صلاحية هذه اللجان لمراجعة قرارات الإنشاء وتاريخ نهاية صلاحياتها ، وفي حالة انقضاء عهدها يطلب من الإدارة الإسراع في تمديد أجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به لا سيما التعليم الصادر عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم المؤرخة في فيفري

– **الجدول رقم 02 مكرر 02:** أنشأ هذا الجدول بموجب المنشور رقم المؤرخ في فيفري المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، يتعلق هذا الجدول بوضعية القضايا المتنازع فيها، يسمح هذا الجدول لمصالح الوظيفة العمومية بإجراء إحصاء دقيق للقضايا المتنازع فيها والمرتبطة بالوظيفة العمومية، وبمعرفة موضوع الخلافات وكذا بمتابعة تطور المنازعات في قطاع الوظيفة العمومية بصفة عامة

– **الجدول رقم 02 مكرر 03:** تم استحداث هذا الجدول بموجب المنشور السالف الذكر يتضمن وضعية الحالات التأديبية، يمكن هذا الجدول لمصالح الوظيفة العمومية من مراقبة شرعية الإجراءات التأديبية المتخذة ضد الموظفين وكذا مطابقة القرارات المتخذة في هذا الإطار

– **الجدول رقم 03:** جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بتنظيم سيرورة الامتحانات والمسابقات، يبين هذا الجدول مجمل القرارات المتعلقة بتنظيم سيرورة الامتحانات والمسابقات المحددة في القوانين الأساسية

المادة من الأمر رقم المؤرخ في يوليو ، مرجع سابق.

Instruction n°240/DG/DGFP/ du 27 mai 1995 .op.cit

التعليمية رقم م ع و ع / المؤرخة في فيفري المعلقة بإنشاء وتحديد، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن.

المنشور رقم ك خ/م ع و ع / المؤرخ في فيفري ، المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية

INSTRUCTION N°240/DG/DGFP/ DU 27 MAI 1995. OP.CIT.



## ثانيا مضمون الجزء الثاني من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ينظّم هذا الجزء مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية وكذا أجال إنجازها المخططة وفقا للسنة المالية، تشمل الجداول الحاملة للأرقام من إلى ، يشكّل هذا الجزء مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية

\_ **الجدول رقم 04:** المخطط التّوقعي للتوظيف للسنة المالية الحالية ، يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل عمليات التسيير المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التّوظيف المتضمّنة في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية

يعتبر هذا الجدول كلوحة قيادة بين يدي المسير إن أحسن استعماله، تمكّنه في آخر السنة من استغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية، إضافة إلى اتخاذ كل الإجراءات المتعلقة بتحويل وتسيير المناصب الشاغرة ، كما تمّ استحداث خانة في هذا الجدول تتعلق بالوظائف العليا في إطار مسايرة المخطط السنوي للإصلاحات القانونية، الهدف منها هو التمييز بين المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي والمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي، وذلك بموجب المنشور رقم المؤرخة في ماي

- **الجدول رقم 04 مكرر:** المخطط التّوقعي لتوظيف الأعوان المؤقتين، تمّ إدراج هذا الجدول بموجب التعليم رقم المؤرخ أفريل ، ثمّ ألغي بموجب المنشور رقم المؤرخ

منير لواج، حسينة حبلي، مرجع سابق، ص

INSTRUCTION N°240/DG/DGFP/ DU 27 MAI 1995. OP.CIT

منير لواج، حسينة حبلي، مرجع سابق، ص

INSTRUCTION N°240/DG/DGFP/ DU 27 MAI 1995 ,OP.CIT.

المنشور رقم ك خ م و م ع / المؤرخة في ماي ، مرجع سابق.  
(6) المنشور رقم ك خ م ع و ع / المؤرخ أفريل المتضمن قائمة الأعوان المؤقتين في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية



في ماي ويعوض بالمخطط التوقي لتوظيف الأعوان المؤقتين في إطار المادة  
من الأمر رقم والذين يشغلون المدة القانونية للعمل بعنوان السنة المالية

عدّل هذا الجدول مرة ثانية بموجب المنشور رقم المؤرخة في ماي ،  
بصفة تمكّن من تحديد كافة المناصب المطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات، كما  
يوضّح هذا الجدول تصنيفها، التعدادات المالية، التعدادات المالية الحقيقية وكذا المناصب  
الشاغرة حسب طبيعة العقد محدد المدة أو غير محدد المدة، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت  
الجزئي

\_ الجدول رقم 04 مكرر 01: جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة

من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، تمّ أدرّاج هذا الجدول بموجب التعلّيم رقم  
السالفة الذكر، تطبيقاً لأحكام الأمر رقم التضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية،  
يتعلق بالأعوان الموظّفين بعقد محدد المدة، يتمّ من خلاله تحديد المناصب المالية ومدّة العقد  
بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي،

\_ الجدول رقم 05: يتضمّن هذا الجدول الرّزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال

تسيير الموارد البشرية بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله طيلة السنة.

\_ الجدول رقم 06 هو جدول توقي للإحالة على التقاعد للسنة المالية، يتضمن قائمة

الموظّفين الذين بلغوا أو من المتوقّع بلوغهم سنة من العمر وهو الشرط الأساسي والمرجعي  
للإحالة على التقاعد بالنسبة لجميع الأسلاك والرتب

المنشور رقم ك/خ/م ع و ع/ المؤرخ ماي المتضمن تكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد  
البشرية مع النظام الجديد للتصنيف ودفع المرتبات.

المنشور رقم ك خ م ع و ع المؤرخة في ماي ، مرجع سابق



ـ **الجدول رقم 06 مكرر 01:** يتضمن البيانات المتعلقة بالمستخدمين المتعاقدين الذين تمّ استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية

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

ـ **الجدول رقم 07:** مخطط توقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان السنة المالية، يبين هذا الجدول عملية التكوين الخارجي أو الداخلي وتحسين المستوى أو الرّسكلة حسب الأسلاك والرتب، تاريخ الدخول، عدد الأعوان، مدة التكوين تحسين المستوى أو الرسكلة

ـ **الجدول رقم: 07 مكرر 01:** مخطط توقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان السنة المالية، يتضمن هذا الجدول عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار الترقية، كما يبين المعطيات التالية الرتبة المعنية، عدد الموظّفين، مدة التكوين، تاريخ الدخول

ـ **الجدول رقم : 07 مكرر 02:** مخطط توقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان السنة المالية، يتضمن هذا الجدول عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد



المعلومات في إطار التوظيف، يبين هذا الجدول المعطيات التالية الرتبة المعنية، عدد الموظفين، مدة التكوين، تاريخ الدخول

### ثالثا مضمون الجزء الثالث من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتضمن هذا الجزء تقييم لدرجة إنجاز عمليات التسيير التوقّعي التي قام بها المسير، وهيئات الرقابة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، ويشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من إلى والتي تتعلق أساسا بالرقابة اللاحقة وتقييم إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

\_ **الجدول رقم 08:** يتضمن هذا الجدول حركة الموظفين، يحضّر في ديسمبر من كل سنة، يجب أن يبين عن طريق الرتب والأسلاك التعدادات الحقيقية إلى تاريخ جانفي من السنة، حركة الموظفين الذين إلتحقوا بالمؤسسات والإدارات العمومية ومجموعها الفرعي، المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة الموظفين

\_ **الجدول رقم 09:** تمّ إنشاء هذا الجدول بموجب المنشور رقم ك/خ/م ع و ع/ع المؤرّخ ماي ، تطبيقا للنظام الجديد للتصنيف ودفع رواتب الموظفين والأعوان المتعاقدين وشاغلي المناصب العليا و الوظائف، يتمّ إعداده قبل ديسمبر للسنة الحالية، هو عبارة عن جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين المؤقتين لكل سنة، يبين عدد الأعوان المتعاقدين حسب الوظيفة ومنصب العمل والتصنيف

\_ **الجدول رقم 10:** هو عبارة عن استمارة مراقبة لعمليات التوظيف عن طريق المسابقة، يبين هذا الجدول كل عملية توظيف عن طريق المسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني حسب الأسلاك والرتب، يتضمن مراجع قرار تنظيم المسابقة للإمتحان أو الإختبار المهني،

كمال زمور، مرجع سابق، ص



طريقة نشر تنظيم الامتحان أو الإختبار المهني، عدد المناصب المفتوحة، تاريخ جلسة لجنة انتقاء المرشحين، عدد المرشحين، عدد المرشحين المقبولين، تاريخ إعلان الإختبار، تاريخ القبول النهائي، مرجع وتاريخ القرار المتضمن إعلان النتائج، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول.

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

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

\_ **الجدول رقم 13:** استمارة مراقبة التوظيف على أساس الشهادة، يبين هذا الجدول حسب الرتب والأسلاك مجموع المناصب المفتوحة، التوظيفات التي تمت خلال السنة المالية الماضية

(1) INSTRUCTION N°240/DG/DGFP/ DU 27 MAI 1995. OP.CIT



### الفرع الثالث: عمليات التسيير الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تمّ تحديد أهم العمليات التي تعتبر محل تسيير تقديري في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في يوليو ، حيث نصت المادة الفقرة على مايلي " و الغرض من مخطط التسيير المنصوص عليه في الفقرة السالفة الذكر هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها بما يأتي :

\_ التوظيف ،

\_ الترقية ،

\_ التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ،

\_ الإحالة على التقاعد "

كما تمّ تحديد هذه العمليات من خلال التعليمات رقم المؤرخة في ماي التي تتعلق بكيفية تطبيق المرسوم التنفيذي السالف الذكر، من خلال الجدول إلى مكرر والتي هي محل تسيير التقديري، تتمثل هذه العمليات فيما يلي

#### أولا التوظيف

يعتبر التوظيف من أهم العمليات التي تضمنها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، من خلال مخططات التوظيف السنوية الجداول ، ، ، لاسيما فيما يتعلق بامتصاص المناصب المالية الشاغرة والتي تظهر في الجدول رقم من هذا المخطط، فالتوظيف هو العملية التي يتم بمقتضاها استقطاب الموارد البشرية للإدارة باتباع عدة اجراءات للحصول على الأفراد المؤهلين والمناسبين لشغل المناصب الشاغرة ، مع الأخذ بعين الاعتبار النسب المحددة قانونا لشغل هذه المناصب

المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في يوليو ، مرجع سابق

INSTRUCTION N°240/DG/DGFP/ DU 27 MAI 1995. OP.CIT

منير لواج، حسينة حيلي، مرجع سابق، ص ص



تعتمد الإدارات العمومية الجزائرية في عملية التوظيف على مصدرين داخلي وخارجي، فالتوظيف الداخلي يكون عن طرق الامتحانات المهنية، الاختبار أو الترقية بالتأهيل المهني ، أما في حالة عدم توفر الكفاءات المختصة داخليا يتم اللجوء إلى التوظيف الخارجي، من خلال المسابقة على أساس الاختبارات أو الشهادات، التوظيف على أساس الشهادات أو الفحص المهني

تطمح الإدارة من خلال عملية التوظيف إلى توفير احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة من أجل تحقيق أهدافها، بإتباع أساليب وطرق تضمن الكم والنوع من هذه الموارد وبأقل تكلفة، كما تهدف إلى تقليص حجم الموارد البشرية من سوق العمل

## ثانيا التكوين

يعتبر التكوين أحد سياسات تسيير الموارد البشرية، حيث نصت المادة من الأمر رقم المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على ما يلي " يتعين على كل إدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة " ( ) .

تندرج عملية التكوين في إطار التسيير التقدير للموارد البشرية ضمن المخطط السنوي لتسيير هذه الموارد، لذلك يجب أن يتم تحديد محتوى التكوين وتحسين المستوى تجديد المعلومات وتسجيلها في المخطط يكون في حدود الإعتمادات المالية المخصصة لذلك بعنوان

منير نوري مرجع سابق، ص

منير لواج، حسينة حبلي، مرجع سابق، ص

نور دين حامدي، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر رقم المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، مجلة الندوة للدراسات القانونية، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، العدد الأول،

ص ،

الأمر رقم المؤرخ في يوليو ، مرجع سابق





السنة المالية والمناصب المالية المتوفرة مثلما هو وارد في دفتر الميزانية، والجدول رقم من المخطط

تهدف عملية التكوين إلى تزويد الفرد بالعلوم ذات العلاقة بوظيفته، وبالأساليب التي تطور الفرد لأداء واجباته ومسؤولياته، بالإضافة إلى تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد وفعالية، يرقى تكوين الموارد البشرية إلى تنمية المعارف والمعلومات وتحسين أداء الفرد في الإدارة

### ثالثا الترقية

تعتبر الترقية من أهم أدوات تسيير الموارد البشرية في مجال الوظيفة العمومية، فهي تسمح للإدارة بوضع سياسة تقديرية للموارد البشرية من خلال المخطط السنوي لتسيير هذه الموارد ، ينظم هذه العملية الجدولان رقم و مكرر من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية السالف ذكره

لقد عرّفت الترقية في المادة الفقرة من المرسوم رقم كما يلي عملا بالمادة رقم 117 من قانون رقم 78/ 12 المؤرخ في 15 أوت المذكور أعلاه، تتمثل الترقية في التحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك

يمكن التمييز بين نوعين من الترقية حسب الأمر رقم المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث عرّفت المادة الترقية في الدرجات كما يلي " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر

منير لواج، حسينة حبلي، مرجع سابق، ص  
بن عطاء الله العلمي، مرجع سابق، ص ص  
نور دين حامدي، مرجع سابق، ص

INSTRUCTION N°240/DG/DGFP/ DU 27 MAI 1995. OP.CIT

المرسوم رقم المؤرخ في مارس المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمّال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر ج، العدد ، الصادرة في تاريخ مارس ، ملغى.



والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم"، كما عرّفت المادة الترقية في الرتبة كما يلي " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة..."

تعتبر الترقية عملية حيوية ومهمة لكل إدارة وموظفيها وهذا نظرا لما تحققه من منفعة لكليهما من خلال النقاط التالية:

- الترقية هي مصدر من مصادر اختيار الموظفين لشغل الوظائف العمومية، فهي تساهم في تغطية احتياجات الإدارة العمومية من الطاقات البشرية من حيث النوع والكم، كما أن وجود نظام مخطط ومعروف للترقية في الإدارة يعتمد على أساس معايير موضوعية تمكنها من تحقيق أهدافها فيما يتعلق بسياسة التوظيف

- ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة الإدارة لشغل الوظائف العليا فالترقية تجبره على البقاء وصرف النظر في فرص ترقية إدارات أخرى، باعتبار الإدارة هي من أكسبتهم المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال وبالتالي تقوم باختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وذلك عن طريق الترقية

#### رابعا: الإحالة على التقاعد

تضمنها الجدول رقم من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، تعتبر الإحالة على التقاعد مؤشرا مهما للإدارة في تسيير مواردها البشرية، حيث أن توفر الإدارة على جداول مسبقة بنسب ونوع ومؤهلات الأفراد وتواريخ الإحالة على التقاعد يسمح بتوقع الاحتياجات المستقبلية والتخطيط للاستجابة لها قبل الوقوع في حالة العجز أو الضعف، لذلك يسمح التقاعد للموظف بالاستفادة من معاش للتقاعد تقدر قيمته حسب عدد السنوات التي قضاها الفرد في

الأمر رقم المؤرخ في المؤرخ في يوليو ، مرجع سابق ،  
أمانة شعبي، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص إدارة الأعمال،  
كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عين النّفلى، ص ص



الوظيفة العمومية والاشتراكات التي يضعها تشريع التقاعد على كل من رب العمل (الإدارة) والموظف والنسبة المئوية المستحقة من الراتب مقابل كل سنة اشتراك

يستفيد الموظف من التقاعد بطلب منه أو بقوة القانون، كنتيجة طبيعية لبلوغه سنا معينة تمكنه من وضع حدا لحياته المهنية والتّمّتع ببقية حياته الخاصة، حسب القانون المؤرخ في جويلية ، فقد حدّد المشرع الجزائري شروط الاستقادة من معاش التقاعد ببلوغ العامل سن التقاعد المحددة ب سنة للرجال و سنة للنساء، وقضاء المدة القانونية في العمل اللازمة لحق التقاعد والمقدرة ب سنة، إلى جانب وجوب دفع الأقساط اللازمة من الاشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي بصورة منتظمة طوال مدة العمل

## المطلب الثاني

### إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتعين على الإدارة بعد الانتهاء من عملية تخطيط الموارد البشرية كإطار فني لتكريس مفهوم التسيير التقديري، من خلال تحويل نتائج هذه العملية إلى إجراءات تخضع لضوابط قانونية، باعتبار أن التسيير التقديري للموارد البشرية عمل إداري، فهو يحتاج إلى إضفاء الطابع القانوني عليه.

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الإطار القانوني للتسيير التقديري في الإدارات العمومية الجزائرية، من خلال الأحكام القانونية والتنظيمية التي تنظّم عملية إعداده، لذلك نتطرق في الفرع الأول إلى الوثائق الضرورية لإعداد هذا المخطط، أمّا الفرع الثاني فهو بعنوان إجراءات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

حامدي نور الدين، مرجع سابق، ص

المادتين ، من القانون المؤرخ في المؤرخ في جويلية ، المتعلق بالتقاعد، ج ر ج، الصادرة في مايو ، العدد ، الصادرة في يوليو



## الفرع الأول: الوثائق الضرورية لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يجب على الإدارات العمومية من أجل إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أن تمتلك مجموعة من الوثائق القانونية، تعتبر ضرورية لإنجازه من خلال المعطيات التي تتضمنها والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وفيما يلي تتطرق إلى بعض هذه الوثائق

### أولا الوثائق الناتجة عن عملية تخطيط الموارد البشرية في الإدارة

بعد أن تنتهي الإدارة من عملية تخطيط الموارد البشرية يتم ترجمة نتائجها في مجموعة من الوثائق القانونية، تتمثل فيما يلي

#### (أ) القائمة الإسمية للموظفين والأعوان العموميين إلى غاية 12/31:

تقوم الإدارة العمومية المعنية بإعداد قائمة اسمية لكل الموظفين والأعوان العموميين الذين يزاولون نشاطهم فيها إلى غاية ديسمبر من السنة الماضية وتؤشر عليها مصالح المراقبة المالية التابعة لها

هي عبارة عن وثيقة إدارية سنوية، تضبط من خلالها الإدارة قائمة موظفيها بحسب الأسلاك والرتب والأشخاص (الأسماء) التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة، تهدف هذه القوائم إلى تمكين القائم بالتخطيط من معرفة وبصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك والرتبة التي ينتمي إليها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل الإدارة لأنها تظهر آخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق بها

أبو بكر فشييت، مرجع سابق، ص

منير لواج، حسينة حبلي، مرجع سابق، ص

نفس المرجع، ص



ب) حصيلة تشغيل الموظفين والأعوان العموميين إلى غاية 12/31:

هي وثيقة إدارية سنوية، تعدّها الإدارة في نهاية السنة وترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، تسمح هذه الوثيقة بالتسيير الجماعي للموظفين ومعرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية وكيفية شغلها طرق التوظيف وطبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد، مؤقت)، وكذلك الفئات الاجتماعية من حيث السن والجنس الخ

حصيلة التشغيل وثيقة إدارية نموذجية يتم إعدادها بصفة قانونية، وهي هامة وغنية بالمعلومات التي تسمح بجرد الموارد البشرية الموجودة بالإدارة، من خلال معرفة عدد الأفراد المؤهلين للتقاعد، الأمر الذي يوجب تقييمها ودراستها بعناية

ثانيا/ الوثائق الناتجة عن عملية الرقابة على تسيير الموارد البشرية

تعتبر هذه الوثائق بمثابة رخصة للبدء في إجراءات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، فلا يمكن للإدارة العمومية مباشرة هذه الإجراءات دون الحصول على هذه الوثائق من طرف الجهات المخولة قانونا، وهي كمايلي

أ) قائمة المناصب المالية

قصد تحديد المناصب المالية للإدارات العمومية، تشترط كل من المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين فيها، وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين النوعي والكمي، وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في

نفس المرجع، ص

منير لواج، حسينة حبلي، مرجع سابق، ص

نفس المرجع، ص ص



الإدارات العمومية، وذلك في حدود الإعتمادات المالية المحددة من قبل المصالح المختصة بالميزانية والتي تجسد التوجهات السياسية العامة للدولة  
تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على الإدارات العمومية التابعة لها، وفقا لشروط ومتطلبات تحددها بناء على المعلومات التي تصلها عن الإدارات التابعة لها، وبالتالي يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل إدارة عمومية، وغالبا ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالإدارة العمومية

### ب) قرارات اللجان الإدارية الإستشارية

يتطلب مبدأ المشاركة استشارة السلطات المختصة لهيئات وأجهزة تمثيلية معينة، قبل اتخاذ بعض القرارات ذات الطابع العام أو الفردي، إن تطبيق هذا المبدأ في مجال الوظيفة العمومية يتطلب إشراك مجموعة من اللجان الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين

### 1) قرارات اللجان المتساوية الأعضاء

يوجد على مستوى الإدارات العمومية لجان متساوية الأعضاء تضطلع أساسا بصلاحيات المشاركة والمساهمة في تسيير الحياة المهنية للموظفين، فهي تشكل ضمانا للموظفين ضد تعسف الإدارة ، تستشار هذه اللجان وجوبا في المسائل الفردية الناتجة عن تطبيق القانون، إلا أنه في الحالات التالية:

- الإنتداب التلقائي أو النقل الإجباري في حالة اعتراض العون المعني بها،
- رفض قبول الإستقالة،
- الترقية في الدرجة أو الرتبة،

---

منير لواج، حسينة حبلي، مرجع سابق ، ص

نفس المرجع، ص

سعيد مقدّم، الوظيف العمومي بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص



- التنزيل في الدرجة أو الرتبة أو الإحالة على التقاعد تلقائيا، التسريح مع إبقاء الحقوق والمعاش أو إلغاؤها

يعتبر رأيها إلزاميا لابدء على الإدارة أن تأخذ بعين الإعتبار ، لذلك فإن القرارات الصادرة عن هذه اللجان تعتبر ضرورية لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لما تتضمنه من تغييرات تتعلق بالمسار المهني للموظفين

### ( قرارات لجان الطعن

تعتبر لجان الطعن ضمانة أخرى لحماية الموظفين من تعسف الإدارة ، تنصّب هذه اللجان في كل قطاع وزاري ولدى كل ولاية ولدى كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض الإدارات العمومية ، تفصل هذه اللجان في الطعون التي تقدّم من طرف الإدارة أو الأعوان المعنيين في شأن الآراء الصادرة عن اللجان المتساوية الأعضاء المتعلقة بالقرارات التأديبية الآتية

- التنزيل في الرتبة أو في الدرجة،

- الإحالة على التقاعد الإجباري،

- التسريح مع إبقاء أو إلغاء حقوق المعاش

يتعين على لجان الطعن أن تصدر قرارها كتابيا في أجل أقصاه ثلاثة أشهر ابتداء من تاريخ رفع الطعن إليها إمّا بإبطال الآراء المتنازع فيها أو إثباتها أو تعديلها ، لذلك فإن قرارات الصادرة عن هذه اللجان تعتبر ضرورية لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

---

هاشمي خرفي، الوظيف العمومي على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، سنة ، ص ص  
أبو بكر فشييت، مرجع سابق، ص  
سعيد مقدم، الوظيف العمومي بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص

هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص

المادة من الأمر رقم المؤرخ في يوليو ، ص

هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص

أبو بكر فشييت، مرجع سابق، ص



(ج) القرار الوزاري المشترك الذي يضبط الإطار التنظيمي للمسابقات على أساس الشهادات، الامتحانات و الاختبارات المهنية يحدد هذا القرار في محتواه بدقة الرتب والأسلاك المعنية بالمسابقة وأنماط التوظيف المخصص لها والمواد ومعامل الاختبار الشفوي للنجاح

(د) القرار الوزاري المشترك الذي يضبط قائمة المنظمات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية ويتم ذلك حسب الرتب والاختصاص، بالنسبة لكل قطاع حيث لا يمكن لأي منظمة تكوينية أن تقوم بتنظيم مسابقة ما لم يدرجها هذا القرار ضمن محتواه

### الفرع الثاني : إجراءات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها ، لذلك تتمثل هذه الإجراءات فيما يلي

#### أولا شكلية في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

وفقا للإجراءات المعمول بها في مجال تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، يجب على الإدارات العمومية أن تعدّ مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفقا للجدول النموذجية المعدة سلفا من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية، تحدد فيها كافة عمليات تسيير الموارد البشرية المرتقب تجسيدها خلال سنة مالية محددة، لاسيما في مجال التوظيف، الترقية، حركات المستخدمين، التكوين، التقاعد)، حيث يتم ملء هذه الجداول من قبل المسيّرين في حدود الإعتمادات المالية المقررة لكل إدارة

---

سلى شيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، ص

المادة من المرسوم التنفيذي رقم ، مرجع سابق، ص

سعيد مقدم، التوظيف العمومي بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص





ينبغي على الإدارة إعداد مشروع المخطط السنوي تسيير الموارد البشرية وفقا للنماذج المرفقة بملحق التعليم رقم المؤرخة في أبريل ، وبحسب الجداول المشكلة له ، مع مراعات التعديلات التي يمكن إحداثها على هذه النماذج سواء بإضافة جداول أو إلغاء جداول أخرى ، كما يجب أن ترفق هذه الجداول ببطاقة تقديم تتضمن البيانات التالية

- تسمية الإدارة المعنية،

- تاريخ إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه،

- مجموع التعدادات الحقيقية للمستخدمين،

- عدد الأعوان المرسمين، المتعاقدين، المؤقتين والمستخلفين ،

- عدد المناصب المالية الموزعة حسب الرتب،

- عدد الأعوان المؤهلين للتقاعد بعنوان السنة المعتبرة،

- تاريخ الإيداع و التعديل،

- أسباب التعديل،

- عدد المناصب المالية المضافة الموزعة حسب الرتب عند الإقتضاء

## ثانياً أجل إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ينبغي على المسؤولين عن تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارات العمومية الشروع في إعداد المخطط السنوي لتسيير هذه الموارد بمجرد استلامهم مدونة المناصب المالية من طرف الوزارة المعنية ، بغية تقادي التأخر في تسيير الموارد البشرية وما قد ينجر عنه فيما يخص الوظيفة الإدارية للموظفين والأعوان العموميين

INSTRUCTION N°240/DG/DGFP/ DU 27 MAI 1995. OP.CIT

أبويكر فشييت، مرجع سابق، ص

منير نوري، مرجع سابق، ص ص

(4) INSTRUCTION N°1273/SPIDGFP/le 30 Décembre 1995 relative à la création et à la conversion Et le renouvellement des positions.

دحمان حمادو، الوسائل غير القضائية للرقابة على أعمال الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان، ص ، ص



حددت التعلّمة الوزارية المشتركة رقم المؤرخة في ديسمبر آجال إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والتي يجب أن تتمّ خلال شهر من تاريخ استلام مدوّنة المناصب المالية، كما ينبغي أن لا تتجاوز تاريخ مارس من السنة المعنية ، والذي يعتبر آخر أجل لتسليم مشروع المخطط السنوي للمصادقة عليه من طرف مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية

تجدر الإشارة أن هذه الآجال لا تحترم من طرف الإدارات العمومية نتيجة تأخر استلام محاضر إجراء المسابقات والتعيينات من طرف الإدارة التي لها صلاحية التعيين، وكذلك قرارات لجان الطعن ولجان المستخدمين باعتبارها ضرورية لإعداد المخطط السنوي والمصادقة عليه، فكثيرا ما يتجاوز تاريخ مارس من السنة المعنية

### ثالثا قابلية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمراجعة

الأصل أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية غير قابل للمراجعة بعنوان سنة مالية معتبرة، ونظرا لخاصية التقدير والإحتمال التي تطبع إعداد هذه المخططات، وحرصا على مصداقية التسيير فإن المرسوم التنفيذي رقم أجاز إمكانية المراجعة استجابة لبعض الظروف المستجدة الطارئة التي يمكن أن تحدث خلال السنة المالية

ينبغي التنبيه إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن أن يعدّل خلال السنة المالية المعنية حسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية عليه ، حيث يمكن أن تطرأ تعديلات إما بعد تعديل توزيع المستخدمين، إما بعد تحويل المناصب المالية، أو

INSTRUCTION N°1278/SPIDGFP/Le30 Décembre 1995, elaboration et adoption des plans annuels de gestion des ressources humaines dans ie cadre d'un nouvel exercice budgétaire.

منير نوري، مرجع سابق، ص

التعلّمة رقم ك/خ/ع و ع المؤرخة في جوان ، المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية

المادة من المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في أبريل مرجع سابق

سعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في القطاع العمومي ، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة العدد ،



على إثر حركات التعدادات المالية طبقا لأحكام التعليمات الوزارية رقم المؤرخة في جوان المتعلقة بتسيير التعدادات المعدلة والمتممة بالتعليمات الوزارية المشتركة رقم

المؤرخة في جويلية

استنادا لقانون المالية لسنة نجد أن خلق أو تعديل المناصب المالية خلال السنة المعنية لا يمكن إجراؤها إلا بعدما تعطى الإعتمادات المالية اللازمة، وفي حالة التعديل فإن المناصب الجديدة يجب أن تساوي في كل الحالات المناصب العملية، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبة من المناصب الملغاة ، ونظرا للأجل المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية

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

التعليمات رقم م و م ع و م ، المتعلقة بتسيير التعدادات، المعدلة والمتممة  
بالتعليمات رقم م و م ع و م ، المتعلقة بتسيير التعدادات  
المرسوم التشريعي رقم المؤرخ في يناير ، يتضمن قانون المالية لسنة ، ج ج ر ج ، العدد ،  
الصادرة في يناير

كمال زمور، مرجع سابق، ص

سعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في القطاع العمومي، مرجع سابق، ص



## المبحث الثاني

### الرقابة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في إطار

#### التسيير التقديري

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية عمل قانوني، يتعلق بتسيير أهم عنصر في الإدارة وهو العنصر البشري، وباعتبار الدولة الجزائرية تعتمد على نظام الوظيفة المغلقة فالموظف لا يمكن له أن يتفاوض مع الإدارة، ومن أجل تحقيق مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة، فإن حماية هذا الموظف تقع على عاتقها، عن طريق الرقابة على هذا المخطط

من أجل تبيان أشكال الرقابة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مجال التسيير التقديري، نتطرق في **المطلب الأول** إلى الرقابة الإدارية لمصالح الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، أما في **المطلب الثاني** نوضح الرقابة المالية لمصالح الميزانية علي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

#### المطلب الأول

### الرقابة الإدارية لمصالح الوظيفة العمومية على المخطط السنوي لتسيير

#### الموارد البشرية

تمارس مصالح الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري رقابة إدارية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، من خلال التصديق على وثيقة هذا المخطط حتى تتمكن الإدارة العمومية من تطبيقه **الفرع الأول**، تستمر رقابة هذه المصالح إلى غاية تنفيذ **الفرع الثاني** من خلال تقييم إنجازه ورقابة مشروعية قرارات تسيير المسار المهني للمستخدمين، وذلك عن طريق الرقابة الدورية الفجائية أو التبليغ.



## الفرع الأول: المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تعرض الإدارة المعنية مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعد إعداده تبعا للمناصب المالية المتوفرة خلال السنة المعنية على مصالح الوظيفة العمومية المركزية أو المحلية حسب الحالة، بغرض دراسته والمصادقة عليه، والتي ينبغي أن تكون قبل تاريخ مارس من كل سنة مالية

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أداة تسيير وتوقع وتقييم في الإدارة العمومية، لهذا ينبغي أن لا يعرف أي انحراف عن الأحكام القانونية والتنظيمية، لذلك فإن رقابة مصالح الوظيفة العمومية على هذا المخطط عن طريق المصادقة تظل مرتبطة بتنفيذ الشروط التالية

أولا وضع حصيلة دقيقة لحالة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة الماضية، حسب المادة من المرسوم التنفيذي - ، ولذلك على مسؤول الإدارة العمومية المعنية أن يبرر

- كل تأخير يلاحظ في تنفيذ عمليات تسيير الموارد البشرية، كما ينص عليها المخطط السنوي، من خلال إعداد محضر بشأن ذلك

- عدم مراجعة قرارات التسيير غير مطابقة والتي كانت محل طلب مراجعة من قبل مصالح الوظيفة العمومية، كما تنص على ذلك المادة النقطة من المرسوم التنفيذي

- عدم تبليغ مصالح الوظيف العمومي بالنسخ المتعلقة بالقرارات الفردية لتسيير المسار الوظيفي للموظفي، طبقا لأحكام المادة النقطة من المرسوم رقم

ثانيا التصفية المسبقة لكل الوضعيات غير المطابقة وغير قانونية محل النزاع أو التأخير، والتي ظهرت خلال السنة المالية المنصرمة، وذلك بالتخلي عن المخططات السنوية التي أعدت



في إطار السنة المالية الجديدة، وكذا كل الوضعيات غير المطابقة أو غير القانونية والتي فصلت فيها مصالح الوظيفة العمومية، ويمكن أن نذكر على سبيل المثال القرارات الفردية التي طلبت مراجعتها، والمسابقات المنظمة خارج الإطار التنظيمي المعد لها إلخ

نظرا لأهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فإن دراسته من طرف مصالح الوظيفة العمومية يتم بحضور ممثل عن الهيئة أو الإدارة المعنية لا يقل مركزه عن نائب مدير، يحرر عقب كل مرحلة من مراحل مناقشة ودراسة هذا المخطط محضر تبليغ نسخة منه إلى الهيئة أو الإدارة المعنية، هذا لا يعني أن محاضر الاجتماع المرحلية تستثني تحرير محضر نهائي للمصادقة يتضمن نتائج الاجتماع، المتمثلة في قرارات المصادقة على المخطط السنوي، أو عند الاقتضاء الملاحظات والتحفظات المعرب عنها في هذا الموضوع، لتأخذها الإدارة المعنية بعين الاعتبار

يجدر التوضيح أن المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يعد شرطا ضروريا لتمكين المسيرين من مباشرة أية عملية تسيير للموارد البشرية في كل إدارة عمومية ، إلا أنه قصد التخفيف من الإجراءات التنظيمية المعمول بها في مجال التوظيف أصدر الوزير الأول التعليم رقم المؤرخة في أبريل التي تتعلق بإضفاء المرونة على التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية، والتي أعطت الحرية للإدارات العمومية تحت سلطة الوزير المعني بالانطلاق في عملية التوظيف بعد حصولها على دفتر الميزانية قبل إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

INSTRUCTION N°240/DG/DGFP/ DU 27 MAI 1995. OP.CIT

التعليم رقم ك/خ/ع و ع المؤرخة في جوان ، المتعلقة بالإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية  
أبوبكر فشي، مرجع سابق، ص  
منير نوري، مرجع سابق، ص  
التعليم رقم و أ المؤرخة في أبريل ، تتعلق بإضفاء المرونة على التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية



يتعين على كل إدارة عمومية أن تقوم في حدود المناصب المالية الشاغرة بفتح مسابقات التوظيف على أساس الاختبارات أو الشهادات قبل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب المادة من المرسوم التنفيذي رقم - المتعلق بتحديد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها ، لكن يجب تكريس توزيع المناصب المالية بموجب مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين ويبلغ حسب الحالة إلى المصالح المركزية أو المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في أجل أيام ابتداء من تاريخ توقيعه.

يمكن للإدارات العمومية مباشرة عمليات التوظيف الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قبل تقديمه لمصالح الوظيفة العمومية من أجل المصادقة عليه، أما في حالة عرضه للمصادقة فلا يمكنها القيام بهذه العمليات إلا بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، أما باقي العمليات فهي تخضع للمصادقة

تضمن مصالح الوظيفة العمومية من خلال المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، إجراء رقابة على مطابقة العمليات المقررة في هذا المخطط مع الأحكام التنظيمية والقانونية المعمول بها في هذا المجال وبالخصوص فيما يتعلق بالجوانب التالية

- توزيع المناصب المالية المفتوحة حسب الأنماط القانونية للتوظيف المحدد بالقوانين الأساسية الخاصة

- مطابقة رزنامة إنجاز عمليات التسيير مع الآجال المحدد بالتنظيم الساري المفعول

- البرمجة الفعلية للإحالة على التقاعد لكافة المستخدمين المعنيين بهذه العملية

المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في أبريل ، يحدد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد ، الصادرة في مايو كمال زمور، مرجع سابق، ص منير نوي، مرجع سابق، ص



كما تقوم مصالح الوظيفة العمومية ضمن هذا الإطار بإجراء مراقبة تنفيذ برامج التسيير السنوي بعنوان السنة الماضية عن طريق وضع حصيلة دقيقة لحالة تنفيذ هذا المخطط، وتبرير كل تأخير يلاحظ في تنفيذ عمليات تسيير الموارد البشرية كما يتضمنها المخطط السنوي، أو عدم تبليغ مصالح الوظيفة العمومية بالقرارات الفردية لتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، عدم مراجعة قرارات التسيير غير المطابقة والتي كانت محل طلب مراجعة من طرف مصالح الوظيفة العمومية

### الفرع الثاني: الرقابة على تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية عمليات إدارية تتعلق بتسيير المسارات المهنية للمستخدمين يتعين تنفيذها ، لذلك فهو يخضع لرقابة لاحقة من طرف مصالح الوظيفة العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي حسب الحالة، تتمثل هذه الرقابة في إمكانية التأكد خلال السنة المالية الجارية من مدى تطبيق الإدارة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتندرج هذه الرقابة ضمن سياسة التقييم الدوري أو ضمن سياسة الرقابة المفاجئة المقررة بصفة طارئة ، ومن جهة أخرى بإمكان مصالح الوظيفة العمومية ممارسة الرقابة على مشروعية القرارات الصادرة على مستوى الإدارات العمومية، عن طريق تبليغ مختلف القرارات التي تتعلق بتسيير المسارات المهنية للمستخدمين والمراقبة المفاجئة

وفي هذا الإطار نصت المادة من المرسوم التنفيذي السالف الذكر على مايلي " المادة مكرر تمارس المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية، في إطار صلاحياتها، الرقابة البعدية على تنفيذ مخطط التسيير وعلى قانونية القرارات الفردية المتخذة في هذا الإطار.

منير نوي، مرجع سابق، ص

كمال زمور، مرجع سابق، ص

سعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في القطاع العمومي، مرجع سابق، ص

كمال زمور، مرجع سابق، ص





وبهذه الصفة، تخول القيام بأي تحقيق في الوثائق و/أو في عين المكان بصفة مباغثة أو بعد التبليغ ولهذا الغرض، يمكن المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أن تطلب تبليغها أي قرار أو وثيقة ثبوتية تتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة أو الإدارة المعنية.

وتستوجب الرقابة البعدية المذكورة أعلاه، إعداد تقرير تحرره المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية... .

تسمح مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، تقييم مستوى إنجاز مخطط التسيير خلال السنة المعنية ومراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة

### أولاً تقييم إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تمارس مصالح الوظيفة العمومية رقابتها اللاحقة على تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال تقييم إنجازها، عن طريق الرقابة الميدانية الدورية أو المفاجئة، وفي هذا الإطار تقوم بالعمليات التالية

- المشاركة في إعداد الحصيلة السنوية لشغل المؤسسات والإدارات العمومية
- متابعة تقييم تسيير الموارد البشرية عن طريق المشاركة في إعداد حصيلة تقييم تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- النظر في مدى مطابقة الإجراءات التنظيمية
- التأكد من مدى تنفيذ عمليات التسيير
- دراسة وتحليل الفوارق الناتجة عن تنفيذ العمليات المبرمجة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية



فتدقيق الحسابات لتسيير الموارد البشرية معناه في الحقيقة الرقابة على الرقابة، وعلى هذا الأساس تكمن أهدافه أساسا في

- تقويم فعالية الرقابة الداخلية والخارجية
- التأكد من مطابقة تسيير الموارد البشرية مع السياسات والمخططات والإجراءات المعمول بها
- اقتراح كل ما من شأنه أن يحسن التسيير

إن هذا التقييم الذي سينجم خاصة عن عمليات التدقيق و التفتيش التي تقوم بها مصالح الوظيفة العمومية سيسمح بتسجيل النقائص المسجلة في تسيير الموارد البشرية والتعرف على الصعوبات التي حالت دون إنجاز هذا المخطط كليا أو جزئيا، واقتراح الإجراءات الضرورية لمعالجتها

## ثانيا مراقبة مشروعية القرارات الفردية المتعلقة بتسيير المسارات المهنية للموظفين والأعوان العموميين

تسمح الرقابة اللاحقة على تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى تقييم تسيير هذه الموارد، ضمان شرعية القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة وذلك وفقا للأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول

في هذا السياق نصت المادة من المرسوم التنفيذي رقم - على مايلي المادة مكرر يجب أن ترسل إلى المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية نسخة

---

رشيد معيزة، مفتشية الوظيف العمومي كجهاز للرقابة في القانون الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، ص ،  
أبو بكر فثيت، مرجع سابق، ص  
نفس المرجع، ص



من كل القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة خلال الأيام العشرة (10) التي تعقب تاريخ المقررات المذكورة " .

يتعين على مصالح الوظيفة العمومية مراقبة القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للمستخدمين، من خلال دراسة مدى قانونيتها وذلك في شكلها ومضمونها، بحيث يمثل الجانب الشكلي من الرقابة الإدارية في معاينة النقاط التالية

- أهلية الجهة التي أمضت هذه المقررات،

- تطابق شكل هذه المقررات مع النماذج المعدة لهذا الغرض من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية،

أما الجانب الموضوعي فيخص مضمون هذا القرار ومدى تطابق إجراءات التسيير مع هذا التشريع والتنظيم المعمول به، وفي هذا الإطار نشير إلى أن عملية الرقابة المذكورة تؤدي إلى إحدى الوضعيتين التاليتين

- تأكيد مضمون المقرر المبلغ

- تسجيل نقائص واختلالات

يمكن لمصالح الوظيفة العمومية عند الضرورة أن تطلب من السلطة المعنية مراجعة كل

قرار غير مطابق للأحكام التنظيمية والقانونية بمجرد استلامها للنسخ المعنية طبقا المادة

من المرسوم التنفيذي رقم - السالف الذكر ، وفي هذه الحالة يجب على كل الإدارات

العمومية التي اتصلت بها المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أن تسرع في إزالة

الآثار الناجمة عن القرار المعني مراجعة هذا الأخير، كما ترسل إجباريا إلى مصالح الوظيفة

العمومية نسخة من القرار الجديد الذي يعوض القرار الأصلي مع كل الحقوق المرتبطة به،

المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في أبريل ، مرجع سابق.

رشيد معيزة، مرجع سابق، ص

المرسوم التنفيذي رقم ، المؤرخ في أبريل ، مرجع سابق.



يسري مفعول القرار الجديد ابتداءً من تاريخ طلب إعادة النظر المقدم من طرف مصالح الوظيفة العمومية

يمكن لمصالح الوظيفة العمومية عند الاقتضاء، مشاركة المراقب المالي أو المحاسب العمومي للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية في الإطلاع على وضعية تنفيذ طلبات إعادة النظر طبقاً لأحكام المادة المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه ، ومن جهة أخرى بإمكان مصالح الوظيفة العمومية ممارسة الرقابة على كل القرارات الصادرة وفي عين المكان على مستوى الإدارات العمومية وذلك، عن طريق التبليغ أو المراقبة المفاجئة

تجدر الإشارة إلى أن عمليات التوظيف المركزية على مستوى الدوائر الوزارية يتم مراقبة كل القرارات المتعلقة بها من طرف المصالح المركزية للوظيفة العمومية، أما إذا نظمت هذه العملية هيئة جهوية من طرف هيئة جهوية لفائدة عدة ولايات في هذه الحالة تخضع هذه القرارات لرقابة مفتشية الوظيفة العمومية للولاية التي تتواجد بها هذه الهيئة مع إبلاغ مفتشيات الوظيفة العمومية للولايات الأخرى ومصالح المركزية لها

تؤدي المراقبة الممارسة من طرف مصالح الوظيفة العمومية إلى إعداد تقرير تقيمي، يتضمن مجموعة الملاحظات عن تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف الإدارة، يوجه هذا التقرير لجميع الأطراف المعنية لا سيما السلطة المكلفة بالتعيين والسلطة الوصية والمصالح المختصة للوزارة المكلفة بالميزانية

أبو بكر فشتيت، مرجع سابق، ص

المادة من المرسوم التنفيذي رقم

رشيد معيزة، مرجع سابق، ص

التعليمية رقم ك خ م ع و ع/

المهنية.

أبو بكر فشتيت، مرجع سابق، ص

، المؤرخ في أبريل ، مرجع سابق.

، المؤرخة في أبريل ، المتعلقة بمركزية تنظيم المسابقات الإمتحانات



## المطلب الثاني

### الرقابة المالية لمصالح الميزانية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تمول رواتب الموظّفين من ميزانية الدولة أي من طرف الخزينة العمومية، أو ما يعرف بميزانية التسيير السنوية التي تخصصها مختلف المصالح و الهيئات الإدارية التابعة لها سواء على المستوى المركزي أو المحلي، لذلك فالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يخضع لرقابة مالية باعتبار العمليات الواردة فيه التوظيف، الترقية، التكوين، القاعد تمول من ميزانية التسيير الممنوحة لها من طرف الخزينة العمومية

يخضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لرقابة مصالح وزارة المالية المركزية أو المحلية المراقب المالي، المحاسب العمومي، قابض الضرائب بالنسبة للمستشفيات)، تتم هذه الرقابة على مستويين، الأول يتعلق بالرقابة على إعداد المخطط السنوي هذا ما نتطرق إليه في الفرع الأول، والثاني على مطابقة العمليات تسيير الموارد البشرية لمناصب المالية الفرع الثاني

### الفرع الأول: الرقابة المالية على إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يخضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشري لرقابة مالية على إعداده من طرف مصالح الميزانية عن طرق تحديد المناصب المالية التي يمكن إدراجها في هذا المخطط، بالإضافة إلى التأشير عليه بعد مصادقة مصالح الوظيفة العمومية

### أولا تحديد المناصب المالية

تقوم الإدارات العمومية بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ثمّ ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع احتياجات المؤسسات التي تشرف عليها وبعد تقدير احتياجاتها



ترفعها إلى وزارة المالية، وهنا يبرز دور المديرية العامة للوظيفة العمومية، باعتبار أن أهدافها وأهداف وزارة المالية مندمجة ومتكاملة، حيث تتشأ بين مديرية الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية) علاقة وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الإحترام الصارم للصلاحيات الخاصة لكليهما

قصد تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية، تشرع كل من المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين الإدارات العمومية، وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين النوعي والكمي، وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في الإدارات العمومية، وذلك في حدود الإعتمادات المالية المحددة من قبل المصالح المختصة للميزانية التي تجسد توجّهات السياسة العامة للدولة

تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لها وفقا لشروط ومتطلبات تحديدها بناء على المعلومات التي تصلها عن المؤسسات التابعة لها، وبالتالي يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل إدارة عمومية، وغالبا ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالإدارة العمومية

### ثانيا : التأشير على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تقوم مصالح الوظيفة العمومية بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بإرسال نسخة منه إلى مصالح المالية المركزية أو المحلية حسب الحالة، من أجل التأشير عليه في ظرف ثمانية أيام، تتدرج هذه العملية في إطار الرقابة المالية، هذا يعني أنّ



الإدارات العمومية المعنية لا يمكن لها تنفيذ هذا المخطط إلى بعد التأشير عليه من طرف هذه المصالح

تهدف هذه الرقابة إلى التأكد من مدى احترام الإدارات العمومية للمناصب المالية التي تم إعدادها مسبقا من خلال مدونة المناصب المالية

### الفرع الثاني: الرقابة المالية على تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تتلخص الرقابة المالية التي تمارسها المصالح المالية المركزية أو المحلية على تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، في الرقابة على القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية ، تتمثل هذه الأخيرة في قرارات التعيين في الوظائف أو المناصب العليا، وقرارات الإحالة إلى الاستيداع وقرارات الانتداب، وقرارات التوظيف، وقرارات التثبيت، وقرارات التقاعد، وقرارات النقل، وقرارات الترتيب ، مما يقتضي في مجال الوظيفة العمومية قيام علاقات وظيفية لتنسيق العمل بين المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية

تقوم مصالح المالية بفحص احترام الإدارة الموظفة للحدود المسموح بها في إطار تخصيص المناصب المالية ، حيث يخصص لكل هيئة إدارية عدد معين من المناصب المفتوحة لها في كل صنف من الأصناف المهنية، يحدد لكل منصب ما يعرف بالمنصب

أبو بكر فشيت، مرجع سابق، ص

منير لواج ، جبلي حسيبة ، مرجع سابق ، ص

سامية شويخي، أهمية الإستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الإسلامي في الرقابة على المال العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان،

ص

أبو بكر فشيت ، مرجع سابق ، ص



المالي، أي أنه يخصص لكل منصب مفتوح قيمة مالية محددة هي راتب المنصب والتوظيف، الذي إذا تجاوز العدد المفتوح لا يمكن له الحصول على راتب

تخضع قرارات التوظيف لتأشيرة المراقب المالي أو المحاسب العمومي على التعيين، حيث يمكن للجهة التي لها حق التعيين اعتبار التوظيف مكتمل الشروط، وبالتالي يتم التوقيع على القرار بصفة نهائية بعد أن كان في البداية عبارة عن مشروع قرار تعيين، حيث يدخل بعد ذلك حيز التنفيذ، ويرتب كافة آثاره القانونية والمادية، بعد أن يوقع المعني بالأمر محضر التنصيب

تهدف الرقابة المالية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مجال التسيير التقديري، إلى رقابة المشروعية في الوظيفة العامة هو خضوع العديد من القرارات التنظيمية لتسيير الموارد البشرية للجماعات المحلية والقرارات الفردية لتأشيرته





## خلاصة الفصل

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية تقنية فعّالة لتسيير الموارد البشرية قد أسس إجراء جديدا، يتمثل في إجراء المراقبة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين مع الأحكام التنظيمية والقانونية السارية المفعول، ويندرج هذا الإجراء ضمن مسار تحول حقيقي في أساليب تسيير الموارد البشرية في الإطار الإصلاح الشامل للإدارات العمومية، من أجل جعل الإدارة العمومية ليست فقط مجرد إدارة للإجراءات والشكليات، ولكن علي أن تكون كذلك إدارة للمسؤوليات والقرارات

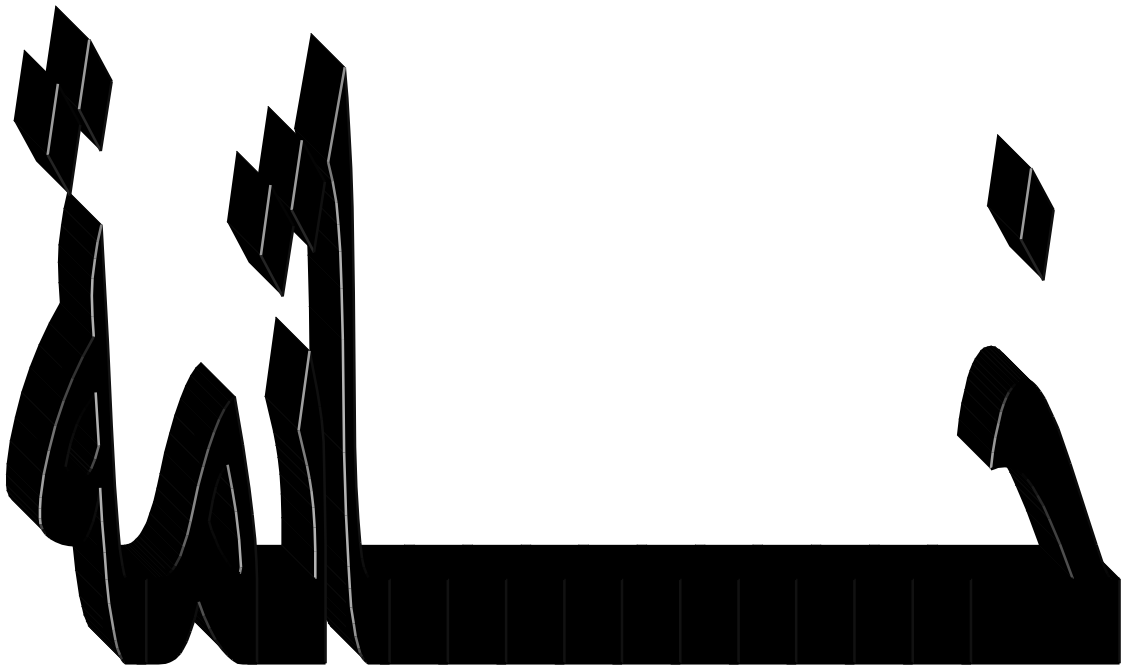
وبالرغم من أن هذا المخطط قد سهل للإدارة جملة من الأمور التي تخص تسيير مواردها البشرية، إلا أن هناك بعض الصعوبات والعراقيل التي تصعب من عمل الإدارة منها

- إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يوضع بعد الانتهاء من مسألة إعداد الميزانية، وذلك قصد معرفة ما إذا كانت الحالة المالية تسمح بفتح مناصب مالية أو القيام بعملية تكوين خلال السنة المعنية، إلا أنه كان من المفترض أن يكون العكس أي أن الميزانية تعد وفقا لما جاء به المخطط، أي لتلبية احتياجات الإدارة في مجال الموارد البشرية

- وجود نوع من التذبذب في التأشير والمصادقة على مخطط التسيير بسبب نقص التأطير منجهة وعدم مرونة موقف الوظيف العمومي اتجاه الأجل المحددة من جهة أخرى

في الأخير يمكن اعتبار مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إجراء فعّالا لعملية الرقابة اللاحقة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، وتطبيقه بدقة يشجع النظرة التنبؤية لتسيير الموارد البشرية الخالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعّالة





أفرزت التّحولات التي أحدثتها السلطات الجزائرية في مختلف المجالات تعديلات جذرية في أنظمة وأساليب العمل، ومن أبرز هذه الأساليب مقارنة التسيير التقديري للموارد البشرية، التي عرفت عدة تطورات فمن التسيير التقديري للأفراد سنوات الستينات إلى التسيير التقديري للمناصب والكفاءات حاليًا

توصلت من خلال دراسة موضوع التسيير التقديري للموارد البشرية إلى النتائج التالي

- يهدف التسيير التقديري للموارد البشرية إلى توفير هذه الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الإدارة، من خلال ترجمتها إلى احتياجات كمية ونوعية من الموارد البشرية مع تحديد الإجراءات القانونية اللازمة لتوفير هذه الاحتياجات

- تعتمد الإدارات العمومية الجزائرية من أجل تكريس مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية على التخطيط الذي يمثل الجانب الفني له، كون التسيير التقديري للموارد البشرية يعتمد على التّوقع، حيث يعمل التخطيط على تحديد الاحتياجات المستقبلية للإدارة من الموارد البشرية، إن هذه العملية تعتمد على قدرة المسؤول على تحليل الدراسات عن مختلف المتغيرات التي تحدث سواء داخل الإدارة أو خارجها في المستقبل

- رغم أهمية التخطيط كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لم يحض باهتمام القانون الجزائري، لذلك فهو يخضع لتنظيم إدارة الموارد البشرية في كل إدارة، هذا ما يفسر اختلاف مراحل وأساليب تخطيط الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى، لكن هذا لا يخرج التخطيط من مبادئه العامة

- تعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية على القدرات والمهارات الذاتية للمسؤولين عن هذه العملية من خلال تحليل الدراسات والمعطيات عن مختلف العوامل التي تؤثر على تحديد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية

- الإدارات العمومية الجزائرية لا تأخذ تخطيط الموارد البشرية بالمفهوم المطلق، لأن هذه العملية تخضع لمجموعة من الضوابط التي تتحكم في هذه العملية من بينها السياسة العامة للدولة الجزائرية.

– يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية عمل إداري، لأنه يتضمن عمليات تتعلق بتسيير هذه الموارد لذلك فهو يخضع لضوابط قانونية، فالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يشكل الإطار القانوني للتسيير التقديري، فهو ينقل التسيير التقديري من الإطار الفني القائم على تقديرات إلى إجراءات قانونية

– يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد من طرف الإدارة المعنية وفق جداول محددة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، هذا ما يضمن مسؤولية الإدارة اتجاه تسيير مواردها البشرية

– إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفته تقنية فعالة لتسيير الموارد البشرية قد أسس إجراء جديدا يتمثل في إجراء المراقبة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين مع الأحكام التنظيمية والقانونية السارية المفعول، ويندرج هذا الإجراء ضمن الإطار الشامل لإصلاح الإدارات العمومية، وذلك بهدف الانطلاق في مسار تحوّل حقيقي في أساليب تسيير الموارد البشرية، و من أجل جعل الإدارة العمومية ليست فقط مجرد إدارة للإجراءات والشكليات، ولكن عليها أن تكون كذلك إدارة المسؤوليات والقرارات

– رغم أن المخطط السنوي قد سهل للإدارة جملة من الأمور التي تخص تسيير مواردها البشرية، إلا أن هناك بعض الصعوبات والعراقيل التي تصعب من عمل الإدارة منها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يوضع بعد الانتهاء من مسألة إعداد الميزانية، وذلك قصد معرفة ما إذا كانت الحالة المالية تسمح بفتح مناصب مالية أو القيام بعملية تكوين خلال السنة المعنية، إلا أنه كان من المفترض أن يكون العكس أي أن الميزانية تعد وفقا لما جاء به المخطط، أي لتلبية احتياجات الإدارة في مجال الموارد البشرية

وجود نوع من التذبذب في التأشير والمصادقة على مخطط التسيير بسبب نقص التأطير من جهة مرونة موقف مصالح الوظيفة العمومية اتجاه الآجال المحددة من جهة أخرى

من أجل أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية وعملية للإدارات العمومية الجزائرية، توصلت إلى مجموعة من الاقتراحات تدعم مقارنة التسيير التقديري للموارد البشرية كوسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية

- ضرورة تكوين القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية من أجل تأهيلهم ورفع قدراتهم الذاتية، لأنّ عملية التخطيط تعتمد على تحليل تطور مختلف العوامل التي تتحكم في احتياجات الإدارة من الموارد البشرية

- ضرورة تنسيق الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والوحدات الإدارية الأخرى من أجل التحكم في احتياجات الإدارة من هذه الموارد.

- ربط العلاقة بين الإدارات العمومية والجامعات في شكل إتفاقيات من أجل إعداد الموارد البشرية التي تحتاجها

- إعداد ميزانية الإدارة بعد إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

- توقيع عقوبات تأديبية على كل إدارة لا تحترم الآجال القانونية للمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيف العمومي

فَلَمَّا فَصَلَ الْغَابِغَةَ

❖ قائمة المراجع باللغة العربية

أولاً/الكتب

أمين سعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظري إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر،

حسن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية المفاهيم والخصائص المتطلبات، الطبعة الأولى، مؤسسة  
الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،

سعيد مقدم، الوظيف العمومي بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية  
وأخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،  
سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر،  
الأردن،

عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر،  
علي شريف، علي عبد الهادي مسلم، محمد منير، الإدارة المعاصرة، دار الفكر الجامعي،  
مصر،

علي لطفي، محد عبد الفتاح العشماوي، حسن مصطفى هاللي، إيمان صالح عبد الفتاح،  
صابر حسن الغانم، محمود الحسني، غريب غانم، محمد محمد الآكفي، تكنولوجيا الموارد البشرية،  
إدارة وتنمية، تخطيط وتطوير، الساحات للنشر والتوزيع، مصر،

عمر الطراونة، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع،  
الأردن،

عمر وصفي عقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل  
للنشر، الأردن، كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات  
والإدارات العمومية، طبعة ، دار بلقيس للنشر، الجزائر،

محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن،  
سنة

محمد موقف الضموري، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردن  
نموذجاً)، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن،

مدني بن شهيرة، الإصلاح الإقتصادي وسياسة التشغيل التجربة الجزائرية)، الطبعة الأولى،  
دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن،

منير نوري، فريدة كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة الجمع العربي للنشر  
والتوزيع، الأردن،

منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي  
في الجزائر، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية،  
الطبعة العربية ، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،

هاشمي خرفي، التوظيف العمومي على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية،  
الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،

### ثانياً/المذكرات والرسائل

#### أ) مذكرات الدكتور

محمد موقف الضموري، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام  
الأردن نموذجاً)، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية  
العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية،

<http://> \_\_\_\_\_



(ب) رسائل ومذكرات الماجستير

باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك المرتاني للتجارة الدولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان،

بن عطاء الله العلمي، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية، دراسة حالة ولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة ورقلة،

دحمان حمادو، الوسائل غير القضائية للرقابة على أعمال الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تلمسان،

رشيد معيزة، مفتشية الوظيف العمومي كجهاز للرقابة في القانون الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، سنة

رفيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، ديسمبر

زين عبد الكريم القرشي، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في جامعة أم القرى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى،

سامي العمري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص

علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة،

جوان

سامية شويخي، أهمية الإستفادة من الآليات الحديثة والمنظور الإسلامي في الرقابة على المال العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان،

سلوى شيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة بومرداس،

سلمية مزّاح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية العامة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر،

سمية قداش، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، جانفي

شارف عقون، سياسة تسيير الموارد البشرية في الإدارات المحلية دراسة حالة ولاية ميلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشري، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة،

صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري دراسة ميدانية بلدية البلدية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، مارس

علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، واقع فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي في النظام التربوي في سلطنة عمان، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في

إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،

[http:// \\_\\_\\_\\_\\_](http://_____)

ليلي صوالحي، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإدارات المحلية(دراسة حالة وزارة الداخلية للجماعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة،

ملاي لحسن بن فرحات، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة،

نور الدين مدوري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان،

هشام بوكشوف، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونريك فرجوية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة قسنطينة، جوان

### (ج) مذكرات الماستير

أمانة شعبي، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص إدارة الأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عين الدفلى،

ج) المقالات

سعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعات في القطاع العمومية ، المجلة الإدارية، المدرسة الوطنية للإدارة، العدد ، ، ص ص إلى  
نور الدين حامدي، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر رقم المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، مجلة الندوة للدراسات القانونية، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، العدد الأول، ، ص ص إلى

د) الملتقيات والأيام الدراسية

عمر حوتية، محمد بن مسعود، دور الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر، واقع الإدارة الالكترونية بالجزائر، يوم دراسي، قسم العلوم التجارية، جامعة أدرار، يوم الخميس مارس  
منير لواح، حسينة جبيلي، المخطط السنوي أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على المناصب بالمؤسسات الجزائرية، جامعة جيجل، يومي أبريل

و) الدورات التكوينية

أبو بكر فشيت، مخطط تسيير الموارد البشرية، الدورة التكوينية لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير الموارد البشرية، من أبريل إلى جوان  
نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر،

هـ) النصوص القانونية

(1) القوانين

- القانون رقم المؤرخ في جويلية المعدل والمتمم، المتعلق بالتقاعد، ج ر ج، العدد ، الصادرة في يوليو

(2) الأوامر

- الأمر رقم المؤرخ في يوليو ، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، ج ر ج، العدد ، الصادرة في يوليو

(3) المراسيم

◀ المراسيم التشريعية

- المرسوم التشريعي رقم المؤرخ في يناير ، يتضمن قانون المالية لسنة ، ج ر ج، العدد ، الصادرة في يناير

◀ المراسيم التنفيذية

- المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في أبريل ، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في يونيو سنة ، المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تخص وضعية الموظفين، ج ر ج، العدد ، مايو

- المرسوم رقم المؤرخ في مارس المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر ج، العدد ، الصادرة في مارس

- المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في أبريل ، يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، ج ر ج، العدد ، مايو

#### (4) التعليمات

- التعليم رقم م و د م ع و م ، المؤرخة في جوان المتعلقة بتسيير التعدادات، المعدلة والمتممة بالتعليم رقم م و د م ع م المؤرخة في جويلية ، المتعلقة بتسيير التعدادات

- التعليم رقم م ع و ع /ع ، المؤرخة في فيفري المتعلقة بإنشاء وتحديد وتمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن.

- التعليم رقم ك خ/م ع و ع /ع المؤرخة في جوان ، المتعلقة بالإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

- التعليم رقم ك خ م ع و ع /ع ، المؤرخة في أفريل ، المتعلقة بمركزية تنظيم المسابقات الإمتحانات المهنية

- التعليم رقم و أ /ع ، المؤرخة في أفريل ، تتعلق بإضفاء المرونة على التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية

#### (2) المناشير

- المنشور رقم ك خ م ع و ع /ع ، المؤرخ في فيفري ، المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية

- المنشور رقم ك/خ/م ع و ع/ع المؤرخ أبريل ، المتضمن القائمة الأعوان المؤقتين في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
- المنشور رقم ك/خ/م ع و ع/ع المؤرخ في ماي ، المتضمن تكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع النظام الجديد للتصنيف و دفع المرتبات.
- المنشور رقم ك خ م ع و ع/ع المؤرخة في ماي ، المتعلقة بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا ونظام التعاقد، مجموعة المناشير التعليمات، المديرية العامة للوظيفة العمومية

❖ قائمة المراجع باللغة الأجنبية ( الفرنسية )

#### a)NOTES

- INstruction N°240/DG/DGFP/du 27 mai 1995 relative au modalité d'application des dispositions du décret n° 95-12 du 29 avril 1995 modifiant et complétant le décret n°66-145 du 02 juin 1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation de fonctionnaires.
- INstruction N°1278/SP/DGFP/Le 30 Décembre 1995 élaboration et adoption des plans annuels de gestion des ressources humaines dans le cadre d'un nouvel exercice budgétaire.
- INstruction N°1273/SP/DGFP/le 30 Décembre 1995 relative à la création et à la conversion Et le renouvellement des positions.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الملحق رقم 1

الملحق رقم 12

العنوان	الصفحة
الشكر والتقدير.....	.....
الإهداء	
مقدمة: ..	أ، ب، ج، د، و
<b>الفصل الأول الإطار الفني للتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية.....</b>	
<b>المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية.....</b>	
المطلب الأول مفهوم تخطيط الموارد البشرية	
الفرع الأول تعريف تخطيط الموارد البشرية	
الفرع الثاني:أنواع تخطيط الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية	
أولاً أنواع تخطيط الموارد البشرية من حيث المدة الزمنية	
ثانيا/ أنواع تخطيط الموارد البشرية من حيث التكرار	
<b>المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية</b>	
الفرع الأول تقدير الطلب على الموارد البشرية	
أولاً/ أسلوب تحليل العمل الوظائف	
ثانيا أسلوب الإحصائي	
الفرع الثاني تحديد العرض من الموارد البشرية	
أولاً تحديد العرض الداخلي للإدارة للموارد البشرية	
ثانيا تحديد العرض الخارجي للإدارة من الموارد البشرية	
الفرع الثالث تقدير إحتياجات الإدارة من الموارد البشرية	
أولاً المقارنة بين العرض والطلب من الموارد البشرية	

ثانيا تحديد سياسات تقليص الفارق

**المبحث الثاني:العوامل التي تؤثر على تخطيط الموارد البشرية في الإدارات**

**العمومية الجزائرية**

**المطلب الأول:العوامل الداخلية للإدارة**

الفرع الأول الهيكل التنظيمي لإدارة

الفرع الثاني الأهداف العامة للإدارة

الفرع الثالث التطور التكنولوجي للإدارة

**المطلب الثاني: العوامل الخارجية للإدارة**

الفرع الأول التغيرات الإقتصادية

الفرع الثاني السياسة العامة للدولة

**الفصل الثاني:الإطار القانوني لتسيير التقديري للموارد البشرية في**

**الإدارات العمومية الجزائرية.....**

**المبحث الأول: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية**

**الجزائرية.....**

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

الفرع الأول تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الفرع الثاني: مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أولاً مضمون الجزء الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ثانيا مضمون الجزء الثاني من ال مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ثالثا/ مضمون الجزء الثالث من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الفرع الثالث العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أولا التوظيف

ثانيا التكوين

ثالثا الترقية

رابعا الإحالة على التقاعد

### المطلب الثاني: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الفرع الأول الوثائق الضرورية لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أولاً الوثائق الناتجة عن عملية تخطيط الموارد البشرية في الإدارة

ثانيا الوثائق الناتجة عن عملية الرقابة

الفرع الثاني إجراءات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أولاً نموذج المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ثانيا آجال إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ثالثا قابلية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمراجعة

### المبحث الثاني: الرقابة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في إطار

التسيير التقديري.....

المطلب الأول: الرقابة الإدارية لمصالح الوظيفة العمومية على المخطط السنوي لتسيير

الموارد البشرية

الفرع الأول المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الفرع الثاني الرقابة على تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أولاً تقييم إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

ثانيا مراقبة مشروعية القرارات الفردية المتعلقة بتسيير المسارات المهنية للموظفين والأعوان

العمومي

### المطلب الثاني: الرقابة المالية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الفرع الأول الرقابة المالية على إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أولاً تحديد المناصب المالية

ثانيا التأشير على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية  
الفرع الثاني الرقابة المالية على تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الفهرس