



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس



كلية الحقوق والعلوم السياسية 19 مارس 1962

قسم الحقوق

مخطط تسير اموارد البشرية

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في القانون

تخصص - قانون الإدارة العامة

إشراف الأستاذ الدكتور

مكلل بوزيان

إعداد الطالب

مجنح حسين

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة سيدي بلعباس

أستاذ التعليم العالي

أ. كراجي مصطفى

مشرفا ومقررا

جامعة سيدي بلعباس

أستاذ التعليم العالي

أ. مكلل بوزيان

عضوا

جامعة سيدي بلعباس

أستاذ التعليم العالي

أ. قاسم العيد عبد القادر

السنة الجامعية 2017/2016

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي امتواضع إلى من خصهما الباري جل وعلا
بالطاعة والإحسان.

التي سهرت لأجل إنارة دربي

والذي أفنى من عمره السنين لأصل إلى هذا

أمي وأبي حفضهما الله وأعانني على برهما وطاعتهما.

إلى العائلة الكريمة كل باسمه .

إلى كل زملاء الدراسة والعمل.

إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا.

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر له على أن وفقني لإتمام هذا العمل أولاً .

كما أتقدم بخالص شكري وفائق تقديري إلى الأستاذ الدكتور مكلل بوزيان الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته العلمية التي ساهمت في إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

مقدمة

المقدمة

يستند البناء الوظيفي للدولة إلى مجموعة من المهام الأساسية، تمثل صلب الالتزام الرئيسي لسلطاتها، فبعد أن ساد فيما سبق مفهوم الدولة الحارسة، والتي تفتقر إلى مقومات نشاط إدارتها ومؤسساتها، جاء مفهوم الدولة المتدخلة، التي تأخذ بالحسبان دورا حديثا لها، مقتحما كل الجوانب المساهمة في وجودها، وذلك تماشيا مع الوظائف الاقتصادية والسياسية والقانونية لها، وتعد هذه الأخيرة جوهر الوجود القانوني للدولة والإطار المرجعي لتبرير عناصر الشرعية فيها، حيث لا يمكن الفصل بين كيان الدولة والدور التشريعي والقضائي والتنفيذي لها، وحتى يكتمل البناء القانوني لوظائفها ويسط سلطاتها، وجب أن تضطلع بالمهام الرئيسية لتنفيذ مختلف أنشطتها وأعمالها، عن طريق إدارتها ومؤسساتها، معتمدة في ذلك على مجموعة من الوسائل القانونية مجسدة في نظامها القانوني، ومادية ممثلة في أملاكها وأموالها، وبشرية يمثل فيها الموظف العمومي ارتكازا أساسيا لقيامها، ومن ثمة وجب الاهتمام بتثمين مواردها، البشرية والتركيز على أدائها وفعاليتها، لكونها العنصر الوحيد على الإطلاق لرشادة هذا الأداء.

فالمورد البشري هو عبارة عن نظام قائم بحد ذاته داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يظهر هذا النظام، من خلال تفاعل جميع الوسائل المادية والتقنية المرصودة لاستقطاب وتكوين وتوجيه العامل البشري، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، في إطار متابعة مساره المهني، حسب الخطة المحددة لتسييره وفق بعد زمني ثلاثي، قد يكون على المدى القصير، أو المتوسط، أو البعيد، وعلى هذا الأساس فإن المورد البشري في المؤسسات والإدارات العمومية يتجسد في موظفيها وأعاونها العموميين، بغض النظر عن التسمية التي يأخذها هؤلاء الموظفين والأعاون العموميين.

ولما كان الموظف العمومي يمثل الوسيلة البشرية لقيام الإدارة العامة بمختلف الأنشطة التي تكفل صيرورة المرفق العمومي، وجب الاعتراف بالأهمية التي يكتسبها هذا الأخير في ضمان قيام الهيكل البشري للإدارة العمومية أصلا وابتداء، وعلى وجه الخصوص، ومن ثمة اكتمال المقومات الأخرى لقيامها على وجه العموم، لأجل ذلك اهتم

المشروع الجزائري بالمسارات المهنية للموظفين العموميين، عبر الحقب الزمنية القليلة الماضية، والتي طبعت حياة الدولة الفتية، في ظل حداثة التجربة المتعلقة بنظام الوظيفة العمومية في الجزائر، لاسيما ما تعلق منها بمراحل تطور هذه المسارات، وأهم القرارات المتعلقة بتسييرها، تستهل فيها عملية التوظيف بداية الحياة المهنية للموظف، وما يتبعها في ذلك من عمليات (التعيين، التنصيب، التثبيت، تنظيم الملف الإداري للموظف، تقييم الأداء، التكوين، الترقية، الأوسمة الشرفية والمكافآت)، ووصولاً إلى نهاية مساره الوظيفي عن الطريق التقاعد، أو الاستقالة، أو أي عملية أخرى تتضمن نهاية العلاقة التي تربطه بالإدارة المستخدمة.

ومما لا شك فيه أن كل هذه العمليات، تندرج في إطار نشاط الإدارات والمؤسسات العمومية، بوصفها تمثل قرارات إدارية متعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين من جهة وأعمال تسيير لصيقة بوجود المرافق العمومية وتقديم خدماتها من جهة أخرى، مما يستلزم ضرورة الرقابة عليها، استناداً إلى الرقابة الإدارية التي تمثل أهم دعائم المشروعية الإدارية، وفي سبيل ذلك عرفت الرقابة على هذه القرارات مرحلتين هامتين في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، حيث عرف نمط الرقابة السابقة على قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، قبل سنة 1995 كمرحلة أولى، ثم عرف نمط الرقابة البعدية عليها بعد هذه السنة كمرحلة ثانية، وبميلاد آلية جديدة لمراقبة مشروعية هذه القرارات تسمى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

حيث تمثل هذه الآلية النقلة النوعية لتخطيط الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، منذ اعتمادها للوهلة الأولى، كمشروع إصلاحي يستهدف عصنة المسارات المهنية للمستخدمين من جهة، وعصنة الوظيفة العمومية من جهة أخرى، وكإجراء يستهدف تحديث أساليب تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، تماشياً مع الأدوار الحديثة للدولة من منظور شامل، ومن ثمة يمكن اعتبار مخطط تسيير الموارد البشرية إصلاحاً ثلاثي الأبعاد، حيث يتمثل البعد الأول في اعتباره الآلية الوحيدة لتأطير مختلف القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، إذ لا يمكن للمسير أن ينحرف من خلاله عن جوهر تثمين وترشيد الموارد البشرية داخل المؤسسات والإدارات العمومية

والذي يتبعه بالضرورة تثمين وترشيد الموارد المالية، بالنظر إلى مجموعة من العمليات المالية المرتبطة بالمسار المهني للموظف، ومن ثمة جاز لنا القول أنه بمثابة لوحة قيادة توجه وتقود المسير، أما البعد الثاني فيمثل إطارا تقييميا شاملا للمسارات المهنية، بالنظر إلى الكم الهائل من المعلومات المدونة في جداول يحتويها هذا المخطط، والتي تساهم في مجموعة من العمليات الإحصائية، كتطور تعدادات المستخدمين، وتقييمهم، وحركيتهم وغيرها من العمليات المكونة لهذه المسارات، ولكونه قاعدة بيانات لتزويد المسير بكل ما تعلق بهذه المسارات، فيما يمثل البعد الثالث بعدا رقابيا محضا على عمليات التسيير حيث جاء هذا الإجراء الجديد للرقابة محملا بمجموعة من الأهداف، لا تقتصر ببسط الرقابة على القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين فحسب، بل تتعداها إلى تقليص الدور الرقابي للمصالح المركزية للوظيفة العمومية، التي يناط بها المهام ذات البعد الوطني، كتصميم ورسم السياسات الوطنية للتوظيف، وتوسيع الدور الرقابي للمصالح المحلية للوظيفة العمومية مناصفة مع المسير في حد ذاته، وذلك عن طريق تحميله كل المسؤولية عن عمليات التسيير، سواء ما تعلق منها بالموارد البشرية أو المالية، طالما أن مخطط التسيير يحتوي في مضمونه على شق مالي، بالإضافة إلى إسناده لسلطة تقديرية واسعة في عمليات التسيير خصوصا ما تعلق منها بالتوظيف، ومن ثمة يتضح النمط الرقابي الجديد على هذه القرارات، والهادف إلى التحكم بشكل أكبر في مختلف عمليات التسيير التي تطبع الحياة المهنية للمستخدمين.

ولقد كان اختيارنا لهذا الموضوع الموسوم بعنوان **مخطط تسيير الموارد البشرية** من بين المواضيع المقترحة علينا، بناء على أسباب ودوافع ذاتية وأخرى موضوعية، فالدوافع الذاتية تملئها طبيعة ومعيار التخصص فرع قانون الإدارة العامة، بالإضافة إلى الرغبة في معالجة أحد المواضيع المتعلقة بالوظيفة العمومية، أما الدوافع الموضوعية فإنها تكمن في أهمية موضوع تخطيط الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية، أن يكون محل بحث ودراسة في إطار مذكرة الماجستير من جهة، وللقيمة العلمية التي يحتويها الموضوع في نشاط الإدارة العامة من جهة أخرى.

وتكمن أهمية الموضوع في اعتباره مجالاً للبحث، يحيط بالوسائل البشرية التي تهدف من ورائها الإدارة العامة إلى تحقيق المنفعة العمومية، وذلك من ناحيتين:

ناحية نظرية تتمثل في إثراء المكتبة القانونية الجزائرية بهذا النوع من البحوث، التي تتداخل وتتشابك فيه مجموعة من العلوم، كالعلوم الاقتصادية، والعلوم الاجتماعية، والعلوم السياسية، والذي لا يمكن الإحاطة بجانبه القانوني، باعتباره يندرج في إحدى أهم نظريات القانون الإداري، وهي نظرية الموظف العمومي، إلا من الناحية القانونية.

وناحية عملية تتمثل في ترشيد أداء المؤسسات والإدارات العمومية، وحسن استغلال مواردها البشرية والمالية، بالنظر إلى إدراج مخطط تسيير الموارد البشرية في المسعى الإصلاحى الشامل، الذي يتعلق برهانات وأفاق عصرة الوظيفة العمومية وتطورها.

أما الأهداف التي نسعى من ورائها في هذا البحث، فهي تكمن في هدف عام يتمثل في إبراز القيمة الحقيقية لسياسة التسيير التقديرى للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، من خلال آلية مخطط التسيير، وأهداف فرعية يمكن ذكرها فيما يلي:

1- بيان دور مخطط تسيير الموارد البشرية في عصرة المسار المهني للموظف والوظيفة العمومية.

2- الوقوف على مدى ارتباط القرارات المتعلقة بالمسارات المهنية للمستخدمين بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

3- تقييم مخطط تسيير الموارد البشرية.

4- تحديد السمات الأساسية التي تطبع تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

انطلاقاً مما سبق ذكره من خلال خلفية هذا الموضوع، يتضح لنا أن إشكالية البحث تتمحور حول مدى نجاعة السياسة الحالية لتسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، ومدى تأثيرها على العمليات اللصيقة بالمراكز القانونية للمستخدمين من جهة وتأثيرها على أداء المؤسسات والإدارات العمومية من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس كانت إشكالية البحث كما يلي:

إلى أي مدى يمكن لمخطط تسيير الموارد البشرية أن يساهم في عصرنة المسار المهني للموظف والوظيفة العمومية، وترشيد أداء المؤسسات والإدارات العمومية؟

وللإحاطة بالإشكالية الرئيسية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- يندرج تسيير المسارات المهنية للمستخدمين في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية فما هو مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية؟

2- يمثل مخطط التسيير آلية تأطير ورقابة للمؤسسات والإدارات العمومية، يمكنها أن تقود المسير، فما هو مضمون ذلك؟

3- من أهداف استحداث مخطط التسيير، ترشيد الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمالية للإدارات والمؤسسات العمومية، فإلى أي مدى استطاع أن يحقق ذلك؟

4- فيما تتمثل مبررات اعتماد مخطط التسيير كآلية لعصرنة الوظيفة العمومية؟

أما منهج الدراسة المعتمد فيغلب عليه المنهج التحليلي، الملائم لبيان طبيعة تخطيط الموارد البشرية في القانون الجزائري، من خلال آلية مخطط التسيير وبيان الأسس التي يقوم عليها، ومن خلال تحليل النصوص القانونية والتنظيمية المحيطة بالعملية، كما تم الاستعانة بالمنهج التاريخي لبيان التطور التاريخي لتخطيط الموارد البشرية بوجه عام وتطورها في قانون الوظيفة العمومية الجزائري على وجه التحديد، بداية من الأمر رقم 133-66 المتضمن أول قانون أساسي للوظيفة العمومية في الجزائر، ووصولاً إلى آخر قانون وهو الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

وبخصوص الدراسات السابقة فإننا لم نجد خلال المدة الزمنية لهذا البحث ما يتعرض لهذا الموضوع بالتفصيل، إلا من خلال الإشارة له في بعض البحوث، وأهم هذه الدراسات دراسة إدريس تواتي بعنوان التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي الجزائري)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، نوقشت خلال الموسم الجامعي 2001/2000 حيث تصب إشكالية البحث، حول المقصود بالتسيير التقديري

للموارد البشرية، بالإضافة إلى بعض مذكرات نهاية التكوين والتربص، التي تخص الموضوع من جانبه العملي، كأعمال متعلقة بالتكوين والتربص، لمزاولة مهام معينة وأهمها:

1- مذكرة تخرج بالمدرسة الوطنية للإدارة، **دورة فتيحة بعنوان إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**، فترة التربص من 30 مارس 2014 إلى 06 جوان 2014، مكان التربص ولاية الجلفة، وتدور إشكالياتها حول إعداد المخطط والمصادقة عليه، وهل يمكن اعتباره وسيلة للتسيير التقديري للموارد البشرية.

2- مذكرة نهاية التكوين المتخصص، بالمعهد الوطنية للإنتاجية والتنمية الصناعية بومرداس، **بوشيبة عبد القادر بعنوان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية دراسة تطبيقية حول القطاع الصحي بالعبادلة**، موسم التكوين 2005-2006، وتدور إشكالياتها حول إمكانية اعتبار مخطط التسيير وسيلة برمجة وتنفيذ للعمليات المتوقعة، بخصوص تسيير الموارد البشرية.

3- مذكرة خاصة بنهاية بالتكوين المتخصص للالتحاق برتبة مفتش رئيسي، بالمعهد الوطنية للإنتاجية والتنمية الصناعية بومرداس، **بن شايب بوعلام بعنوان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية إطار توجيه وتسيير وأداة رقابة ومتابعة موسم التكوين 2005-2006**، وتدور إشكالياتها حول اعتبار المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إطارا لتوجيه الإدارات العمومية والرقابة عليها.

4- مذكرة خاصة بنهاية بالتكوين المتخصص للالتحاق برتبة مفتش رئيسي، بالمعهد الوطنية للإنتاجية والتنمية الصناعية بومرداس، **طالم حفيظ بعنوان الرقابة في الوظيفة العمومية**، موسم التكوين 2005-2006 وتدور إشكالياتها حول طبيعة ومظاهر الرقابة في الوظيفة العمومية، ومدى نجاعتها وفعاليتها.

أما الصعوبات التي واجهتنا خلال البحث، فهي التأثير السلبي لحدثة الموضوع وعدم تناوله من طرف الباحثين في مجال قانون الوظيفة العمومية الجزائري، لا سيما ما تعلق منها بالبحوث الأكاديمية، التي يمكن أن تحيط بكل جوانب الموضوع، مما نتج عنه افتقار

المكتبة القانونية لهذا النوع من البحوث، بالإضافة إلى ذلك فإننا اعتمادنا على النصوص القانونية والتنظيمية، خصوصا المناشير والتعليمات والوثائق المرفقة بالمخطط، كالجداول المكونة له، دفعتنا إلى التوجه لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية، التي واجهتنا في الغالب بالتحفظ على هذه الوثائق بذريعة السر المهني.

ولقد اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى فصلين، حاولنا من خلالهما الإحاطة بالإشكال الرئيسي للبحث والتعرض للإشكالات الفرعية له، حيث يحتوي كل فصل على بحثين، تبعا لمقتضيات عناصر البحث، تطرقنا في **الفصل الأول** إلى بيان الإطار النظري لمخطط تسيير الموارد البشرية، وتناولنا في **المبحث الأول** ماهية التسيير التقديري للموارد البشرية، ومختلف الآراء الفقهية التي تناولت الجوانب المحيطة بمضمون التسيير التقديري للموارد البشرية، أما في **المبحث الثاني** فتعرضنا إلى تحديد الإطار العام للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، عن طريق توضيح مفهومه، وتحديد مضمونه كآلية للتأطير والرقابة، فيما تطرقنا في **الفصل الثاني** إلى بيان دور هذه الآلية الجديدة في ترشيد وعصرنة الوظيفة العمومية، كمسعى لتحديث أساليب التسيير في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث تناولنا في **المبحث الأول** ترشيد استغلال الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية وعقلنتها، عن طريق تضافر جهود كل من مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية، بهدف ضبط التعدادات الكمية والنوعية، وتحديد متطلبات التوظيف، أما في **المبحث الثاني** فتطرقنا إلى مبررات الأخذ بمخطط تسيير الموارد البشرية كآلية من شأنها كسب رهانات وتطور الوظيفة العمومية بمفهوم شامل، ويهدف الوصول إلى تحسين أداء المرافق العمومية، وفيما يلي الخطة الأساسية للبحث:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمخطط تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول: مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية.

المبحث الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية كآلية تأطير ورقابة.

الفصل الثاني: دور مخطط تسيير الموارد البشرية في ترشيد وعصرنة الوظيفة العمومية.

المبحث الأول: ترشيد الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمالية للإدارة العمومية.

المبحث الثاني: مبررات اعتماد مخطط التسيير كآلية لعصرنة الوظيفة العمومية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لمخطط تسيير الموارد

البشرية

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لمخطط تسيير الموارد البشرية

يستند تخطيط الموارد البشرية في القانون الجزائري إلى تلك المفاهيم المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية، كأسلوب حديث يعد من أهم عمليات التسيير في المؤسسات والإدارات العمومية، بوصفها أعمال إدارية تستهدف ديمومة واستمرارية المرافق العمومية طالما أن العنصر البشري يعد أهم الوسائل التي تستعين بها الإدارة العمومية لتحقيق المنفعة العامة، ولقد جاء مخطط تسيير الموارد البشرية تجسيدا لذلك، متسما ببعيد استراتيجي يستند إلى ضرورة التأقلم مع التحولات الراهنة التي تطبع إستراتيجية تقدير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، إذ يعد تبني مخطط التسيير في القانون الجزائري نقلة نوعية لتخطيط الموارد البشرية، وذلك بهدف الوصول إلى رسم الإطار التوجيهي للمسار المهني للموظف العمومي، كأداة للتأطير من جهة وكأداة للرقابة من جهة أخرى، خصوصا إذا علمنا أنه لا مناص من إتباع الأساليب والمناهج القويمية لتخطيط الموارد البشرية في ظل تبلور مفهوم السياسة التقديرية للموارد البشرية كعلم قائم بحد ذاته، إذ لا يمكن لأي إدارة عمومية أو خاصة ومهما كانت طبيعة نشاطها أن تستغني عن استعمال الأساليب الكفيلة بتخطيط الموارد البشرية، ومن ثمة لا يمكن الفصل بين مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية كأسلوب حديث لتقدير وإدارة الموارد البشرية ونظرة المشرع في أسلوب تخطيط وتقدير هذه الأخيرة، وسنفصل ذلك من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية.

المبحث الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية كآلية تأطير ورقابة.

المبحث الأول:

مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية

يكتسي تخطيط الموارد البشرية طابعا تقديريا توقعيا يمثل خاصية أساسية مكونة لمضمون التسيير التقديري للموارد البشرية، حيث يرتبط هذا المفهوم ارتباطا شديدا الصلة بإدارة الموارد البشرية، كمفهوم سابق لظهوره وبشكل امتدادا طبيعيا له، غير أن ما يميزه هي تلك المقاربة التقديرية التوقعية التي أسهمت في ظهورها مجموعة من العوامل والظروف المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات والإدارات، سواء في القطاع العام أو الخاص، كذلك المحددة للإطار العام للتوظيف والمحتويات الأساسية له، ومحاولة ربطها مع الأهداف المسطرة للمؤسسة بإتباع أساليب حديثة وعصرية تستند على التصور القائم على أسس منطقية من شأنها تسهيل الحصول على النتائج المرجوة، لذلك كان لزاما على المسير أن يستند إلى الأطر المنهجية التي يجسدها التسيير التقديري للموارد البشرية، بالنظر إلى كونه الوسيلة العصرية الملائمة لتخطيط الموارد البشرية، وسنحاول في هذا المبحث بيان الإطار النظري للتسيير التقديري للموارد البشرية، من خلال تحديد مدلول هذا المفهوم في (المطلب الأول)، وتحديد القيمة النوعية له كآلية لتخطيط الموارد البشرية في (المطلب الثاني)، ثم تحديد الخطوات العملية له في (المطلب الثالث)، وهو ما سيتم تناوله على النحو التالي:

المطلب الأول:

مدلول التسيير التقديري للموارد البشرية

لقد أدرج المشرع الجزائري مدلول السياسة التقديرية للموارد البشرية في النظام القانوني للتوظيف العمومية من خلال ما ذهب إليه في المادة 111 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، موضحا الإطار العام لهذه السياسة التقديرية القائمة أساسا على تسيير المسار المهني للموظف، من خلال مخططات سنوية لتسيير الموارد البشرية، ومخططات متعددة

السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات¹، وفي إطار الانتقال إلى إضفاء طابع المرونة على مختلف إجراءات التوظيف، تم إلزام مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية بمخططات خماسية هي الأخرى تساهم في رسم هذه السياسة، وهو ما سنتعرض إليه من خلال تعريف التسيير التقديري في (الفرع الأول)، والبعد الإستراتيجي له في (الفرع الثاني)، ونشأة وتطور مقارباته في (الفرع الثالث).

الفرع الأول:

تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية

يعد التسيير التقديري للموارد البشرية من أهم المواضيع التي نالت اهتماما بالغ الأهمية في مختلف البحوث والدراسات ذات الصلة بأنماط التسيير على مستوى الإدارة العامة بوجه عام، ومن الناحية التي تتعلق بالاهتمام بالموارد البشري بوجه خاص كعنصر هام يمثل عصب العلاقة القائمة بين الإدارة وما تقدمه من خدمات لمرتفقيها، غير أن تشابك وتداخل مختلف العلوم فيما بينها يطرح جملة من المصطلحات تسترعي الاهتمام للتعبير عن مفهومه، لاسيما ما تعلق منها بالتداخل القائم بين علم الاقتصاد وعلم القانون في تحديد جوهر المسار المهني للموظف، وهو ما يؤكد تعدد الاصطلاحات التي يأخذها مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية، لذلك ارتأينا التطرق لمختلف جوانبه المتداخلة.

الفقرة الأولى: تعدد الاصطلاحات المحاكية للمفهوم

سوف نحاول في هذه الفقرة إبداء بعض المصطلحات المماثلة للمفهوم، وذلك لكثرة تداول استعمالها في نطاق السياسات التقديرية للموارد البشرية على مستوى الوظيفة العمومية، خصوصا في البحوث والدراسات الحديثة، كإسهامات علمية وأكاديمية من شأنها تطوير مجال البحث في استراتيجيات الإدارة الحديثة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية حيث نجد "التسيير التنبؤي للموارد البشرية (GPRH)، التسيير التنبؤي للأفراد (GPP) التسيير التنبؤي للمناصب والكفاءات (GPEC)، تخطيط الموارد البشرية (PRH)، التسيير

¹ المادة 111 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون (ج.ر.ج. عدد 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006) 11.

التنبؤي والإستباقي للاستخدام (GPAE)، التسيير الإستباقي للمناصب والكفاءات (GAEC)¹، بالإضافة إلى عدة اصطلاحات أخرى مماثلة، كالتسيير التقديري للموارد البشرية، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وسنعرض في هذه الفقرة بعضها على سبيل المثال لا الحصر.

1- تخطيط الموارد البشرية:

في الحقيقة لا يمكن إهمال مدلول التخطيط بأوسع معانيه فهو يشمل شتى المجالات أيًا كانت، حيث لا يمكن أن تستغني عنه المجتمعات الحديثة التي لا تستطيع أن تسير على نحو المجتمعات البدائية، إذ يعني التدبير الذي يهدف إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة، وبهذه الدلالة يكون ظاهرة اجتماعية عامة تشمل المشروعات العامة والمشروعات الخاصة، بل تمتد إلى حياة الفرد الخاصة².

أما تخطيط الموارد البشرية فهو يخص بالدرجة الأولى تلك السياسة المتعلقة بالموارد البشرية داخل الإدارة أو المؤسسة عمومية كانت أو خاصة، إذ يعتبر محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة، حيث تتمثل الفترة التي يغطيها التخطيط وتكون في الغالب سنة، وبالمعنى المختصر هو عملية تستند أساسا إلى تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة³.

2- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

لقد كشفت مختلف التطورات الحاصلة على مختلف السياسات المتعلقة بشغل الوظائف عن ظهور مصطلح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (G.P.E.C)، "إذ يقصد به التصور والتنفيذ وتقدير الخطوات الرامية إلى الإشراف والعمل على تقليص الفوارق الموجودة في مجال الموارد البشرية القائمة والاحتياجات المستقبلية سواء على

¹ - عبد الله لفايدة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع الشرق (SDE) قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 45.

² - سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة السابعة، مطبعة جامعة عين شمس مصر، 1987 .187

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1999 ص 90.

المستوى الكمي فيما يتعلق بتعداد المستخدمين أو النوعي فيما يتعلق بالكفاءات¹، حيث يسمح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بوضع إستراتيجية من شأنها أن تحدد الوظائف المراد شغلها، وتحليل الكفاءات التي تشغل هذه الوظائف والتي تسعى بدورها إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيكل².

3- التسيير التوقعي للموارد البشرية:

يمكن إطلاق مصطلح التوقع على مدلول تقدير الموارد البشرية باعتباره مسعى لهندسة الموارد البشرية، إذ يهدف إلى وضع التناسب المستمر والدائم بين الكفاءات الموجودة في المؤسسة من عمال وموظفين والوظائف التي يشغلونها، بغرض مسايرة التطورات والمستجدات الحاصلة داخل المؤسسة من فترة زمنية لأخرى³.

4- التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

تستند كل القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف من الاختبار، التعيين، الترقية النقل، وغيرها من القرارات الأخرى ذات الصلة بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية على نتائج الخطط المعدة سلفا لتقدير وتوقع الموارد البشرية، وما تعبر عنه من عجز أو فائض بخصوص نوعيات و مستويات مستخدمي المؤسسة أو الإدارة بوجه عام⁴.

الفقرة الثانية: مختلف الآراء الفقهية الواردة حول تعريف التسيير التقديري

من خلال ما سبق ذكره في الفقرة الأولى من التعدد الاصطلاحي لمفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية، يمكن الوصول إلى مضمونه، وذلك استنادا إلى ما ذهبت إليه أغلب الآراء الفقهية التي تناولت هذا الموضوع، انطلاقا من فكرة تقدير وتوقع الموارد البشرية، والتي تتعلق أساسا بوضع الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تلبية احتياجات الإدارة كما ونوعا من المستخدمين، تماشيا والنظرة الإستشرافية للإدارة العمومية من أجل

¹ - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التحول والتطور من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 224.

² - KHELASSI Réda, management ressources humaines, Edition houma, Algérie, 2010 p 209.

³ - قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس)، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص 14.

⁴ - عبدالله لفايدة، مرجع سابق، ص 45.

الوصول إلى مستويات الأداء النوعي، الذي يمثل المورد البشري عصبه الرئيسي، كونه يمثل أرقى مجالات الاستثمار، لذلك ظهر ما يسمى بالاستثمار في الرأسمال البشري كوظيفة عصرية ورئيسية من وظائف تسيير الموارد البشرية، عن طريق خلق وإيجاد القيمة المضافة التي تقتضي بالضرورة الاهتمام بالعائد من هذا الاستثمار¹.

ولا مجال للنقاش أن استثمار رأس المال البشري ضرورة تقتضيها تحديات إصلاح الوظيفة العمومية، والتي سوف نتناولها في المبحث الأول من الفصل الثاني، ومن ثمة تحسين أداء المرفق العمومي أيا كان نوعه، لهذا وجب علينا تحديد دلالة التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال التعاريف التالية:

التعريف الأول: "هو عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على استخدام وتطوير الموارد البشرية، أو هو تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للأنشطة المختلفة فيها، كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة"².

التعريف الثاني: "يعتبر إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، ويتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاصلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ و في مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى وظائفها الأساسية ويهدف إلى تقدير المنشأة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف والأعمال المطلوبة، وكذلك الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، والفترة الزمنية لخطة الموارد البشرية"³.

التعريف الثالث: "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن

¹ - عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة بولاية ميله)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2007، ص 17.

² - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص 58.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة الإسكندرية 2002، ص 123.

الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات"¹.

التعريف الرابع: ويعرف التسيير التقديري حسب MALLET بأنه "مجموعة المناهج والإجراءات والطرق التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف الاحتمالات المستقبلية للمؤسسة من أجل توضيح القرارات المتعلقة بالموارد"².

التعريف الخامس: يعرفه كل من بوير وإكليباي "بأنه عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية"³.

التعريف السادس: ويعرفه كل من PATRICK GILBERT و MECHE PARLIER على أنه "إدماج للموارد البشرية يتطلب سياسات وتطبيقات تهدف إلى التقليل بطريقة منسقة من الفوارق بين الموارد البشرية واحتياجاتها، سواء كان ذلك كميًا أو كميًا"⁴.

ورغم تباين الآراء حول إيجاد مفهوم واضح للتسيير التقديري للموارد البشرية، فإنها تشترك في عدم فصل عمليات تخطيط الموارد البشرية عن عمليات التخطيط الأخرى كوجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وإن كانت عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب وضوح الخطة، والتي تتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات الإدارية كالتوظيف والترقية وغيرها⁵.

وعلى هذا الأساس فإن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بناء على توافر العنصر البشري يمثل الارتكاز الضروري لقيام هذا المفهوم، إضافة إلى الموارد الأخرى في تسيير

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 27.

² - لواج منير، جبلي حسينة، مداخلة حول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية (التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل في المؤسسات الجزائرية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27-28 فيفري 2013 ص 06.

³ - فركوس عبدالله، التسيير التقديري للموارد البشرية (دراسة حالة إدارة الجمارك)، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية وعلوم الإعلام، جامعة الجزائر 3 2013، ص 28.

⁴ - فركوس عبدالله، المرجع نفسه، ص 29.

⁵ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 59.

الموارد البشرية حاضرا ومستقبلا، ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن التسيير التقديري للموارد البشرية يمثل طرفي علاقة وظيفية جديرة بالاهتمام، وذلك من ناحيتين:

فمن الناحية الأولى يمثل العلاقة الوظيفية القائمة بين تخطيط الموارد البشرية ومختلف الوظائف الأخرى المكونة للمسار المهني للموظف، كالتوظيف، الترقية، التكوين التقييم وغيرها، لذلك فمن المنطقي أن نجد العلاقة القائمة بين التكوين وتحسين أداء المرفق مثلا وطيدة الصلة، فكلما كان العنصر البشري مؤهلا أكثر كان أداء المرفق ذو قيمة نوعية تساهم في استمراره.

ومن الناحية الثانية العلاقة القائمة بين تخطيط الموارد البشرية ومختلف الجوانب المنهجية والتقنية التي تنظم وتسير الإدارة العمومية، فرصد احتياجات الإدارة لن يكون إلا بناء على سياسة تقديرية لشغل المناصب المطلوبة، وتحديد الإطار التنظيمي والتوجيهي لها، مع التركيز على كفاءة وجدارة من يشغلها.

الفقرة الثالثة: التعبير الاصطلاحي للتسيير التقديري في التشريع الجزائري

لقد خلت القوانين الناظمة للوظيفة العمومية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا من صياغة واضحة لمدلول السياسة التقديرية للموارد البشرية، إلا ما عبرت عنه بعض النصوص القانونية التي جاءت تطبيقا للرقابة اللاحقة على قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، من خلال ميلاد مخطط تسيير الموارد البشرية كآلية لتجسيد ذلك، حيث عبرت المادة 111 من الأمر 03-06، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية عن صياغة صريحة لذلك.

فيما جاء الأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن نفس القانون خال من تحديد واضح لمصطلح تخطيط الموارد البشرية، باحتوائه على 79 مادة تحدد الإطار العام للوظيفة العمومية، ورغم اتساع نطاق تطبيقه على كافة المؤسسات والإدارات العمومية بما فيها المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (EPIC)، التي تعتمد على دقة التخطيط، فإن ذلك لم يشفع بتحديد من المشرع لسياسة تقديرية تعبر

عنها النصوص التنظيمية أو القانونية، استنادا إلى اعتبار تخطيط الموارد البشرية إطارا مرجعيا لتوجيه وظائف المؤسسات والإدارات العمومية حديثة العهد بالاستقلال.

ثم بعد ذلك جاء المرسوم رقم 85-95 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية على نفس المنوال والذي يستند هو الآخر في معظم نصوصه إلى القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل، والذي يفقد بدوره لهذا المفهوم رغم التحديثات والتحسينات التي تخضع لها الدولة الفتية من حين لآخر، والهادفة إلى إيجاد البدائل التي من شأنها تعويض فراغ المؤسسات والإدارات العمومية من الوظائف والكفاءات، وترشيد استغلالها كما ونوعا، وعلى نفس المنوال جاء القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، على الرغم من استحداث وزارة منتدبة للتخطيط تعنى بتطور أنماط التشغيل في ظل هذا القانون، فإنه لا يوجد نص صريح يعبر عن صياغة واضحة بمصطلح السياسة التقديرية للموارد البشرية.

وبالرجوع إلى نص المادة 111 من الأمر 06-03 فإنها كرست هذا المفهوم من خلال تسيير المسار المهني للموظف، عن طريق سياسة تقديرية للموارد البشرية متمثلة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، إذ يعكس هذا التوجه محاولة استشراف وعصرنة الحياة المهنية لمستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية.

أما بخصوص المعايير التنظيمية الأخرى، فقد لامسنا التعبير عن مدلول السياسة التقديرية للموارد البشرية، من خلال ما جاءت به عدة تعليمات ومناشير منها التعليم رقم 02/ك خ/ م ع و ع/ 2006 المؤرخة في 02 جوان 2006 بخصوص ضرورة اعتماد مقاربات تقديرية لتعدادات المستخدمين والوظائف، كمنهج ضروري لا يمكن الاستغناء عنه حيال القيام بمهام تسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية¹، وكذا المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03 جويلية 2014 المتضمن تنظيم

¹ - التعليم رقم 02 ك خ / م ع و ع / 2006 المؤرخة في 20 أوت 2006، المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 01.

المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، بخصوص أهم صلاحيات مديرية ضبط تعدادات المستخدمين وتثمين الموارد البشرية حيث جاء فيها "المبادرة بكل تدبير من شأنه ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة"¹.

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن اصطلاح التسيير التقديري يعتبر اصطلاحا حديثا في نظام الوظيفة العمومية الجزائري، بالنظر لحدثة هذا النوع من التسيير داخل المؤسسات والإدارات العمومية، فضلا على أن أساليب التسيير التقديري للموارد البشرية هي أساليب حديثة المنشأ، حيث ظهر جليا تركيز المشرع الجزائري على موضوع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية بداية من مرحلة ما بعد سنة 1995 وذلك بميلاد مخطط تسيير الموارد البشرية التي سنتعرض لها لاحقا، إذ يمكن القول أن بدايات اصطلاح مدلول التسيير التقديري للموارد البشرية ترجع إلى هذه المرحلة.

الفرع الثاني:

نشأة وتطور مقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية

لقد ساهم تغير الفكر الثقافي والاجتماعي، بتطور مرحلي لتسيير وإدارة الموارد البشرية حيث يرجع فيها هذا التطور إلى تغير نظرة المسير، كما أن زيادة الإنتاج والمردودية لن تتحقق إلى بتوافر هذا العنصر، لتتبلور الفكرة فيما بعد وبالمعنى الحديث لتسيير وتخطيط الموارد البشرية، بداية من ظهور علم تسيير الموارد البشرية، والذي يعتبر من العلوم الحديثة نسبيا، التي ظهرت للوجود في بدايات القرن العشرين، أين ساهمت مختلف التحولات الاجتماعية والاقتصادية في الاهتمام بالعنصر البشري داخل الهيئة أو المؤسسة المستخدمة، حيث ظهرت فلسفة تهتم بالعنصر البشري، كركيزة هامة جدا لبناء الاقتصاد ولبناء المؤسسات الإدارية مهما كان نوعها²، فمنذ ظهور حركة الإدارة العلمية التي أسهمت في ظهور وأهمية الموارد البشرية بقيادة **فريدريك تايلور** سنة 1890 والذي أتى

¹ - المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03 جويلية 2014، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، (ج.ر.ج.ج عدد 41 الصادرة بتاريخ 06 جويلية 2014)، ص 12.

² - إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي الجزائري)، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 24.

بما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة، حيث استبدل الطريقة العشوائية في تطوير الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد هذه الأسس والمبادئ¹، وسوف نتناول في هذا الفرع أهم المراحل التي مر بها التسيير التقديري للموارد البشرية، والتي ساهمت في نشأته وتطوره بمختلف الآراء الفقهية التي تناولت الموضوع، رغم الارتباط الوثيق لتطور التسيير التقديري للموارد البشرية بمفهوم إدارة الموارد البشرية.

الفقرة الأولى: ارتباط تطور مفهوم التسيير التقديري بتطور إدارة الموارد البشرية

لم يكن التسيير التقديري للموارد البشرية وليدا للرهانات العصرية للإدارة العامة أو الخاصة فحسب، بل تمتد نواته الأولى إلى ظهور الثورة الصناعية ومراحل التطور التي شهدتها إدارة الموارد البشرية، والتي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري ببروز إدارة تختص بتنظيم مساره المهني، حيث شهد هذا التطور من فينة لأخرى ظهور عدة آراء ساهمت في تكوين الفكر الإداري، وذلك عبر ثلاث مراحل رئيسية هي:

1- مرحلة التكوين: وهي المرحلة التي تمتد حقبها الزمنية قبل سنة 1900 أي قبل بداية القرن العشرين، تتخللها هي الأخرى مرحلتين هامتين:

1-1 فترة ما قبل الثورة الصناعية: لا شك أن امتداد الفكر الإداري إلى العصور القديمة يمثل ظاهرة فكرية تؤرخ لمختلف التطورات الحاصلة، التي لعبت فيها الحضارات القديمة الدور الرئيسي في التأصيل لتطبيقات الإدارة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فأنتجت الحضارة البابلية شريعة حمورابي، أما الحضارة المصرية القديمة فكانت ثمارها بناء الأهرامات، ومن معالم الحضارة الصينية الصور المشيد، إذ يعد العنصر البشري جوهر هذه الإبداعات، من خلال التصميم، التخطيط للبناء، توفير اليد العاملة القادرة والمؤهلة، وهو ما يوحي بوجود إدارة للموارد البشرية وتقسيم العمل وغيرها².

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 22.

² - سعيداني رشيد، نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة وحدة الصمامات التابعة لمؤسسة المضخات والصمامات الجزائرية (بوفال)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2012، ص 05.

1-2 فترة قيام الثورة الصناعية: استهلت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، حيث لعبت الثورة الصناعية وما جاءت به من آلات ومعدات دورا كبيرا في تنامي العمل النقابي، نتيجة للظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال سوء توافر المناخ المناسب للعمل كالزيادة في ساعات العمل والضوضاء وتأثير بعض الظواهر الطبيعية كالأتربة والرطوبة وغيرها¹.

مما صاحب تلك الظروف صيحات تظهر من حين لآخر في منتصف القرن التاسع عشر بضرورة الاهتمام بشؤون العمال، حيث تلي منتصف هذا القرن انتشار مفهوم إنسانية العمل، والذي صاحبه التوجه الحكومي بضرورة الاهتمام بالعمال، من قبل أرباب العمل وإعداد برامج إنسانية لتحسين أوضاع العاملين في مصانعهم، حيث كانت تلك المضامين تعبر في دلالتها عن بدايات ظهور ما يسمى بإدارة الموارد البشرية².

2- مرحلة النمو: لقد ساهم تنامي الوعي العمالي لاسيما في بدايات القرن العشرين في ظهور النقابات العمالية، كمنظمات تساهم في مشاركة العمال لأصحاب المؤسسات والمسيرين في تسيير شؤون هذه الأخيرة، إذ بدأت فكرة أن العمال مجرد آلات في التلاشي، والقائمة على إنجاز العمال للأعمال الموكلة لهم وطاعة أوامر وتوجيهات رؤسائهم الإداريين فقط، فظهر ما يسمى بالحق النقابي، وحق المفاوضة الجماعية والتي تفرض بالضرورة إشراك العمال في التسيير، وهو ما حتم على البلدان الرأسمالية كفرنسا أن تعترف بمجمل هذه الحقوق³، إلا أن هذا الاعتراف لم يغني أرباب العمل من جهة والعمال من جهة أخرى عن الصراع القائم، حيث أصبحت ميزة تطبع هذه المرحلة، التي تتراوح مدتها الزمنية بين سنتي 1900 و 1946، مما أسهم في ظهور أخصائي يعرف بالسكرتير الاجتماعي يقوم بدور الحد من الصراع القائم، وهو ما يؤسس لفكرة إدارة الأفراد

¹ - خيضر كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2007، ص21.

² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2005، 42.

³ - أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية)، الجزء الثاني، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص- ص 267-268.

على مستوى المنظمات، بعد أن تمكن هذا النظام المؤسسي داخل المنظمة بحل جملة من المشاكل المتعلقة بالأفراد¹.

ولقد ذهب العالم الألماني **ماكس فيبر**، والذي يعد أحد رواد المدرسة الكلاسيكية، التي تعد من أهم المدارس المساهمة في التأصيل لفكرة إدارة الموارد البشرية، أو المناجمنت بين الفترة الممتدة بين سنة 1900 إلى سنة 1930 للميلاد، إلى النموذج البيروقراطي كأسلوب للإدارة، والذي يركز على جملة من المبادئ التي تدل على حسن تدبير وتسيير المؤسسة، بناء على خطوات مبدئية أولية توجي بالتنبؤ لسياسة تقديرية للموارد البشرية ومن أهمها اعتبار المؤهلات الفنية كأساس لاختيار العاملين، وكذلك التدرج في المسار المهني الذي يكون أساسا على احترام معيار الكفاءة وعدم التمييز²، ولقد انتهت هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الثانية.

3- مرحلة النضج: لقد شهد قانون العمل امتدادا واضحا لكل الحالات الاجتماعية والاقتصادية، فمنذ الإصلاحات التي شهدتها فرنسا قبل القرن العشرين، التي كللتها قانون 21 مارس 1884 والذي يعترف بتكوين الجمعيات المهنية إلى قانون 13 جويلية 1906 الذي يحدد مدة الراحة الأسبوعية وغيرها³، حيث عملت كل هذه التطورات الحاصلة على تفعيل حركة التقنيين في مجال تسيير الموارد البشرية، متجسدة في مختلف قوانين علاقة العمل التي نادت بوضعها مختلف التنظيمات العمالية، حيث صدر في هذه المرحلة قانون العمل سنة 1946 بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي أظهرت فيه الحكومة التزامها بتوفير فرص عمل للمواطن الأمريكي، إذ يمثل هذا الأخير نموذجا صريحا في إدارة الموارد البشرية من خلال تدخلها بهذا الالتزام⁴، ولعل البارز في هذه المرحلة هو تأثير

¹ - إدريس تواتي، مرجع سابق، ص 25.

² - تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة دكتوراه، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2015، ص 113.

³ - بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الفردية والجماعية)، الطبعة الأولى، دار الريحانة للنشر والتوزيع القبة، الجزائر، 2002، ص 18.

⁴ - سعيداني رشيد، مرجع سابق، ص 10.

مختلف المدارس التي تخص علم الإدارة العامة، لاسيما من خلال بعض الآراء والبحوث الفكرية، حيث كانت للإدارة مفاهيم مقتضبة حول مسؤولياتها الإدارية وتوجيه العمال، ولم تكن قرارات الإدارة مبنية على أساس الخبرة، بل كانت مجرد تقديرات جزافية، ولم يكن ثمة تنسيق في سير عملها، إلى أن جاءت هذه المدارس العلمية وقدمت مختلف البحوث التي دارت حول المشروعات الخاصة الصناعية والتجارية، وكان لهذه البحوث امتدادا وتأثيرا كبيرا على الإدارة العامة¹. ولقد كان تأثير هذه المدارس بالغ الأهمية من حيث صياغة جديدة لإدارة الموارد البشرية، كتأثير المدرسة العلمية وعمليات الإدارة العامة مثلا، ومنها الجمعية الأمريكية للإدارة العامة والتي لها مجلة ربع سنوية تصدر منذ 1830².

وقد أخذ مفهوم الموارد البشرية بعد الحرب العالمية الثانية مصطلح إدارة الأفراد، أو وظيفة الأفراد، وهو ما يدل على ظهور فضاء مميز للفرد على مستوى الإدارة يخصه ويخص دوره في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن تسيير الأفراد أصبح جزءا من وظيفة المنظمة إلى جانب الوظائف الأخرى، فيما ظهر مع بداية الثمانينات من القرن الماضي مصطلح وظيفة الموارد البشرية، أو إدارة الموارد البشرية وحل محل وظيفة الأفراد، حيث أطلق هذا المصطلح على العاملين بناء على ما يقدمونه وما يمتلكون من طاقات، بغية تحقيق المنفعة العامة، إذ امتد لمختلف التسميات بالنسبة للمشرفين، حيث وجد مثلا رئيس مصلحة المستخدمين، مدير الموارد البشرية، مدير الأفراد، رئيس الأفراد³، إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن، إذ تعيش إدارة الأفراد تحديات هائلة على مشارف القرن الحادي والعشرين نتيجة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية وهي تغيرات متشابكة ومتداخلة، سريعة ومعقدة⁴.

¹ - محمود شحات، المدخل إلى العلوم الإدارية (أسس ومبادئ علم الإدارة العامة)، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر 2010 ص 35.

² - المرجع نفسه، ص 39.

³ - قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2005، ص - ص 24-25.

⁴ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى تنظيمي) الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008، ص 46.

وجدير بالذكر أن خاصية التعقيد هذه تتداخل فيها مجموعة العوامل المذكورة آنفاً وتساهم فيها عوامل محلية وإقليمية بالغة التعقيد، أما خاصية الديناميكية والتغيير فإنها تجعل من العقل البشري عاجزاً عن مسايرتها في كثير من الأحيان، كما تتميز بالعدائية والغموض نتيجة النزاعات والصراعات والتنافس السياسي والاجتماعي والحضاري على أشده، مما يعقد صعوبة اتخاذ القرار في نطاق الموارد البشرية¹.

الفقرة الثانية: النظرة الحديثة لتطور مقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية

إن الحديث عن النظرة الحديثة لتطور مقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية لا يكاد يكون منبث الصلة عن الديناميكية والحركية التي تناولناها في الفقرة الأولى، فتلك المراحل التي توالت خلصت إلى محطة أخيرة مفادها التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة لم تبقى حبيسة الزخم التاريخي والحضاري الذي أثر على المؤسسة، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وبطبيعة الحال لن يكون ذلك بمعزل عن مجموع التشريعات والقوانين التي تنظم الوظيفة العمومية بصفة خاصة وعالم الشغل على وجه العموم، فأصبح من المسلم به أن تطبعها مراحل تاريخية لمختلف التصورات التي تجسد عصرنة وإستراتيجية الإدارة، فعرف ما يسمى بالتسيير التقديري للأفراد، وهناك تسيير تقديري للحياة المهنية، وتسيير تقديري للمناصب، إلى أن وصل المفهوم إلى ما يعرف بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وهو ما سوف نحاول توضيحه من خلال التسلسل المرحلي التالي:

1- التسيير التقديري للأفراد (المستخدمين):

ظهر هذا التسيير في سنوات الستينات من القرن الماضي، حيث كان يهدف إلى إيجاد العدد الكافي من المستخدمين لسد احتياجات المؤسسة، ويصب اهتمامه حول الحالات الاجتماعية للفرد، إذ يتناول الجانب الاجتماعي من أوجه ديمغرافية مثلاً²، إذا فهو منهج كمي خالص يصب كامل اهتماماته بالكمية المطلوبة من تعدادات

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 47.

² - قداش سمية، مرجع سابق، ص 31.

المستخدمين، ويتميز هذا النمط باستخدام الأسس العلمية، كظهور الإعلام الآلي وتطور بحوث العمليات، ويتمثل في الوظائف التالية:

- ضبط حالة الموارد البشرية من الأفراد الموجودين داخل المؤسسة وتوقع تطوراتهم.

- التوقع المبدئي باحتياجات المؤسسة من الأفراد.

- تمكين المؤسسة من الحصول على الأفراد في الوقت المناسب والهيكل المناسبة، عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة للحصول عليها¹.

2- التسيير التقديري للمسار المهني:

ظهر هذا التسيير خلال المرحلة الممتدة بين 1970 و 1975 إذ يهتم هذا النوع من التسيير بالتطورات الحاصلة على المسار المهني، التي تكون مسيرته في الشغل أو الوظيفة كالترقية، الخبرة، الأقدمية، ومختلف الوضعيات التي يكون عليها من الناحية القانونية والناحية الاجتماعية، وهي بذلك تخدم من جهة مصالح المؤسسة ومن جهة أخرى مصالح العامل، ويختلف هذا التسيير عن سابقه من خلال أن الأخير يهدف إلى ترقية الإدارة من وجهة نظر إنسانية فضلا عن ترقية الحياة المهنية، فيما يهدف الأول أي التسيير التقديري للمستخدمين إلى محاولة سد حاجات الإدارة من الأفراد، حيث يعرف التسيير التقديري للحياة المهنية بأنه "الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية"².

3- التسيير التقديري للوظائف:

لقد ظهر هذا النوع على خلفية الانتقادات الموجهة للتسيير التقديري للمسار المهني حيث ارتفعت نسبة البطالة في فرنسا نتيجة لاختلال التوازن في وضعية العمال، ولجأت السلطات إلى تسريح عدد معتبر من العمال، الأمر الذي جعلها تحترز إجراءات توقعية من خلال انتهاج السياسة التقديرية للوظائف، ومن الآراء الفقهية التي ذهبت إلى القول أن

¹- لواج منير، جبلي حسيبة، مرجع سابق ص 04.

²- قداش سمية، مرجع سابق، ص 13.

هذا النوع من التسيير جاء انتقادا للمناهج السابقة رأي الأستاذ **جيلز** حيث يقول "أن التسيير التقديري التنبؤي للأفراد لم يعد كافيا.

إن النماذج الإسقاطية والتنبؤية التي أشغلت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش والتي كانت مؤمنة ومنتظمة، يجب أن يتم تكميلها وإتمامها بانعكاس مستقبلي، إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته"¹.

4- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يهدف هذا التسيير الذي ظهر في التسعينيات من القرن الماضي إلى التوفيق بين كفاءات الأفراد من ناحية، وبين أنشطة المؤسسة وتصوراتها المستقبلية للموارد البشرية من ناحية أخرى بالنظر إلى التركيز على الكفاءات ومحاولة الحفاظ عليها²، إذ يهتم بمحتوى الوظائف من الناحية النوعية لا من حيث العدد أو الحجم، وساعدت عدة وسائل وأدوات على تجسيد هذه المقاربة، ويتم من خلال هذا التقدير والأخذ بعين الاعتبار المسارات المهنية والمشاريع التي يهدف الموظف إلى تحقيقها³.

يمكن القول أن التسيير التقديري للموارد البشرية لم يظهر بالشكل الذي هو عليه الآن إلا من خلال التجارب السابقة للتسيير التقديري خلال فترة الستينات من القرن الماضي وإلى غاية يومنا هذا، أين ساهم عصر المعلوماتية في إضفاء نظرة حديثة على ممارسة أنشطة الموارد البشرية، والتي أثرت عنها مختلف التطورات العالمية، ومن أهم هذه الممارسات ما يتعلق بالبحث عن المستخدمين واستقطابهم، وكذا اختيارهم وتعيينهم بالإضافة إلى التقييم والأجور والحوافز وغيرها، إذ من الصعب اليوم أن تستغني الإدارة عن نظم المعلوماتية، لحاجتها الملحة لإدارة مواردها البشرية، بل صار من الواضح اعتبارها مجالا حيويا لتفعيل أنشطة الإدارة ومختلف القرارات الصادرة عنها، وكلما كانت

¹- بن حبيب زهية موساوي، تسيير وتطوير الكفاءات، تم زيارة الموقع يوم 30 نوفمبر 2015 على الساعة 11:00 متوفر على الرابط التالي:

[http ; //fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/a.%20BENHABIB%20&%20Zahia%20MOUSSAOUI.pdf](http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/a.%20BENHABIB%20&%20Zahia%20MOUSSAOUI.pdf)

²- لواج منير، جبلي حسيبة، مرجع سابق، ص 05.

³- بن حبيب زهية موساوي، مرجع سابق، ص 02.

المعلومات دقيقة كان القرار سليماً، ولعل ازدياد الحاجة لنظم المعلوماتية مفاده تضخم المنشآت الحديثة مما يؤدي إلى استخدامها من طرف متخذي القرار¹.

الفرع الثالث:

البعد الإستراتيجي للتسيير التقديري للموارد البشرية

لقد كشفت مختلف السياسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية عن محدوديتها وقصورها فيما سبق، في ظل بيئة صناعية وتجارية وخدماتية جد متطورة، تمثل فيها نظم المعلوماتية الحقل الكبير والمجال الحيوي لهذه المكونات الأساسية في حياة الشعوب والأمم، الأمر الذي يحتم على مختلف المؤسسات ولإدارات سواء كان ذلك في القطاع العام أو القطاع الخاص تحديد إجراءات وخطط محكمة، ووفق تصورات محددة سلفاً، في إطار ما يسمى بإستراتيجية الموارد البشرية، كمفهوم حديث ارتبط بعصر التحولات، فبعد أن كانت الإدارة ذات طابع سلطوي بيروقراطي أصبحت ذات طابع خدماتي، قائم على التقدير وتحديد الأهداف وحسن تنظيم واستغلال الموارد البشرية.

الفقرة الأولى: تحديد مفهوم الإستراتيجية

يرجع مصطلح الإستراتيجية إلى قرون عدة، حيث أصبح الكثير من الناس يتداولون هذا المصطلح في مختلف السياقات التنظيمية والسياسية والعسكرية، وحتى الرياضية، بالإضافة إلى مجال الأعمال، وكلمة إستراتيجية هي في الأصل كلمة إغريقية تتكون من جزأين (Stratos) والتي تعني الجيش و (Agein) التي تعني القيادة، إذ يتعين على الجيش حماية المدنيين من جهة، ومن جهة أخرى إدارة الحملات العسكرية، فمصطلح الإستراتيجية من خلال هذا المعنى مشتق من الحرب، والذي يدل على معنى التخطيط والتنفيذ².

وتعرف إستراتيجية المنظمة بوجه عام على أنها "خطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، تتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص- ص 27-28.

² - غالم عبد الله، تيمجدين عمر، أثر إستراتيجية التوزيع على المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014، ص- ص 63-64.

بتحقيقه، وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وأثارها على عمل المنظمة، أو بشكل أدق هي مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل"¹.

أما إستراتيجية الموارد البشرية فتمتد جذورها إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأمد، الذي يمثل أخذ مهام ووظائف إدارة الأفراد في السابق وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر، حيث ظهر هذا المفهوم استنادا إلى مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتي "يعرفها كل من **Robinson** و **Pearce** تعريفا موجزا وبسيطا وأكثر دلالة على أنها مجموعة القرارات والتصرفات، التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة"².

كما يمكن القول أن "إستراتيجية الموارد البشرية تمثل خطة طويلة الأجل، مكونة من مجموعة النشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة، وتشمل هذه الخطة على مجموعة من القرارات الهامة، تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية، التي تعمل في المنظمة، وتهدف إستراتيجية الموارد البشرية إلى خلق قوى عاملة مؤهلة وقادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة العامة"³، ويتضح من خلال ما ذكرنا أن إستراتيجية الموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المؤسسة أو الإدارة ككل، حيث لا يمكن أن تستمر الإدارة أو المؤسسة في نشاطها وفعاليتها بمعزل عن الخطط والتصورات التي تخص العنصر البشري، حيث يعتبر العنصر البشري المؤهل رأسمال حقيقي لا يمكن للمؤسسة العمومية أو الخاصة مهما كان حجمها أن تستغني عنه، كونه الخطوة الأولى لصياغة كل أنواع الإستراتيجيات الواجب إتباعها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

¹ - عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 23.

² - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2003 ص 23.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 71.

الفقرة الثانية: العناصر الأساسية لإستراتيجية التسيير التقديري للموارد البشرية

يتأثر تقدير وتوقع الموارد البشرية بجملة من العناصر، تكاد تكون المكون الرئيسي للإستراتيجية المسطرة، وذلك عن طريق الوتيرة والحركية التي تشهدها هذه المكونات، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة سلفا، وتتمثل أساسا في مجموعة من الجوانب سوف نحاول دراستها من خلال العناصر التالية:

1- الجانب الزمني: تتطلب إستراتيجية الموارد بصفة عامة والتسيير التقديري بصفة خاصة فترة زمنية معينة، يتراوح تحديدها حسب كل مؤسسة، استنادا إلى مختلف القوانين والتنظيمات، فهناك التقدير القصير المدى من سنة إلى سنتين، وهناك التقدير المتوسط المدى وتتراوح مدته من سنتين إلى خمس سنوات، بالإضافة إلى التقدير الطويل الأمد وتتحكم فيه مجموعة من العوامل كالمؤهلات الواجب توافرها في الموظفين (السن، الخبرة المؤهل العلمي)، وعوامل متعلقة بفحص الهيكل التنظيمي في بعض الحالات، كالوظائف الشاغرة والمسؤوليات المقررة¹، حيث يحدد الجانب الزمني تبعا لسياسة وإستراتيجية المؤسسة، مثلما هو جاري عليه العمل من خلال السياسة التقديرية للموارد البشرية في التشريع الجزائري، المعتمدة من خلال مخططات سنوية وخماسية لتسيير الموارد البشرية سوف نتعرض لها لاحقا.

2- الجانب المتعلق باتخاذ القرارات: لا شك أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية كوسيلة علمية وفنية وعملية، هي حتمية واجبة التطبيق لتنفيذ السياسات والإستراتيجيات العامة للدولة بوجه عام، إنطلاقا من المؤسسة كخلية أولى، بغية الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود بمنهجية علمية تتسم بالرشادة والموضوعية.

وعلى هذا الأساس فإن عملية اتخاذ القرار تمثل المجال الحيوي لتكييف وتجسيد مختلف الإستراتيجيات، عن طريق تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية، ويتم تجسيد المنهجية العلمية الحديثة في دراسة كافة جوانب الحياة والوظيفة الإدارية في الدولة، ومن

¹ - كمال تيمزار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة (دراسة حالة مؤسسة سونغاز مديريةية التوزيع باتنة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيصر بسكرة، 2014 ص- ص 71-72.

ثمة وضع سياسة تقديرية للموارد البشرية ذات بعد إستراتيجي أساسه اتخاذ مختلف القرارات اللازمة¹.

3- توقع الاحتياجات من المستخدمين: يتطلب العمل الإستراتيجي تجاه توقع الاحتياجات من المستخدمين وضع خطة بأبعادها الزمنية، باعتبارها عملية موازنة للمستقبل، تبدأ بالطلب على عنصر العمل، وعلى ضوءها يمكن رسم الأهداف الواجب تحقيقها ضمن إستراتيجية عامة للمستخدمين، كونها عملية مبدئية تساهم في استثمار رأس المال البشري، وتتعدد أساليب التقدير والتوقع حسب طبيعة النشاط، حيث تبنى في مرحلة أولية تبدأ بتجميع أكبر قدر من المعلومات والبيانات حول الاتجاهات المتعلقة بالتشغيل² وهو ما سوف نتعرض إليه في الفرع الأول من المطلب الموالي.

4- تأثير البيئة الخارجية على رسم الإستراتيجية: تساهم البيئة الخارجية في تحديد إستراتيجية التسيير التقديري للموارد البشرية، من خلال توفر العنصر البشري المؤهل والكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف، حيث يؤثر سوق الشغل على البيئة الخارجية، عن طريق الوفرة، الكفاءة، الجدارة، وغيرها من العوامل المكونة للإطار العام للتوظيف كقوانين التوظيف والشغل، الوضع الاقتصادي والعوامل الديموغرافية والتكنولوجية، التي من شأنها أن تجعل سياسة تخطيط الموارد البشرية في تبعية واضحة للبيئة الخارجية، والتي قد تكون عاملا ايجابيا ومساعدة، كالاستفادة من عوامل التكنولوجيا في مجال تخطيط الموارد البشرية عن طريق الإدارة الالكترونية، وعلى النقيض من ذلك قد تكون معوقا كالنقص الفادح من الكفاءات في مجال التسيير³.

¹ - عمار عوابدي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومة، الجزائر، 2005 ص 09.

² - عقيل جاسم عبدالله أبو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 1998، ص 179.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 113.

الفقرة الثالثة: التحولات الراهنة لإستراتيجية تقدير الموارد البشرية

تتماشى التحولات الراهنة لإستراتيجية تقدير الموارد البشرية مع مقتضيات العصرنة حيث أن العصر هو عصر المنافسة والمتغيرات السياسية والاقتصادية والوطنية، وحتى الدولية، وهو ما يفرض بالضرورة التعاون والتكيف معها، من خلال التصدي للعديد من الظواهر التي تهدد كيان الدولة بحد ذاتها، كالبطالة وسوء التنظيم وعدم التحكم في المنظومة القانونية التي تسيير الجوانب التنظيمية للإدارة ومختلف مستخدميها¹، إذ يمكن القول أن السياسة التقديرية للموارد البشرية، أصبحت لصيقة بالظروف المعيشية والوعي الجماعي الذي يجبر المستخدم من خلال توقعاته استهداف الجودة والنوعية، كما أنها تهدف باستمرار لرفع المردود وتحسينه بأقل التكاليف²، ومن هذا المنطلق فإن الإستراتيجية تكون مضمونا إستراتيجيا من خلال التفاعلية والديناميكية لكل مكوناتها، في ظل وتيرة جد سريعة تطبعها عصر المعلوماتية.

ويؤكد التطور الذي شهدته مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية عن تعدد الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، خصوصا ونحن في زمن الألفية الثالثة، أين شهدت تحديات عديدة امتدت أثارها وبصورة شاملة على مختلف نواحي الحياة الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية، حيث ميزت القرن الحادي والعشرين سمات لم تشهدها إدارة وتسيير الموارد البشرية من قبل، كالعولمة، شدة المنافسة، والتطور الهادف للبحث عن الجودة والنوعية وثورة الاتصالات والمعلومات وغيرها، هذه الأخيرة فرضت على المسيرين أن يكونوا أكثر مرونة وأكثر فاعلية لتنفيذ قواعد الجودة والنوعية، مما يحتم عليهم أن يكونوا على قدر عال من روح الإبداع والابتكار، يساهمون بالفاعلية المنشودة التي تحتم عليهم حسن

¹ - سعيد مقدم، مكانة وإستراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الشاملة، مجلة إدارة، السداسي الأول، العدد 27 مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2004، ص 30.

² - BENYELLES Karima, le renouveau du service public a travers une politique de la ressource humaine dans la fonction publique, revue idara, sans volume, centre de documentation et de recherches administratives, école nationale d'administration, Algérie 1992, p 117.

التعامل مع القوى البشرية داخل المؤسسة من حيث التقدير النوعي والكمي، بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة¹.

ويعد ارتباط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية بشكل مباشر تبعا لإستراتيجيتها ملازما للتخطيط الطويل الأمد، ولعل ما شهدته الجزائر في هذا المضمار، بخصوص سياستها المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية أكبر دليل على ذلك، حيث أجبر المرسوم رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المتعلق بتحديد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها² مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية بإتباع مخططات خماسية لتسيير الموارد البشرية³، محاولة منه لتحقيق سياسة تقديرية على أطول مدة زمنية ممكنة، مضيفا في ذلك إجراءات المرنة على عمليات التوظيف، وهي مخططات متوسطة الأمد سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني من الفصل الثاني، أما عن التحولات المتعلقة بالحياة المهنية للموظف فلم تبقى حبيسة تلك السياسات التقليدية من حيث تقدير وتوقع الموارد البشرية فمن حيث الاستقطاب والاختيار والتعيين يكون الأساس على معيار التخصص الدقيق في وظيفة محددة وقارة، بمعنى تطبيق مقولة الموظف المناسب في المكان المناسب، حيث أصبحت هناك عدة تصنيفات للوظائف الدقيقة حسب الكفاءات والمؤهلات، أما تدريب الموظفين فأصبح يكتسي ثلاث مكونات رئيسية (تعليم، تدريب، تنمية) متلازمة جميعا تبدأ بتاريخ التعيين وتنتهي بانتهاء وظيفته في المؤسسة، فعملية التدريب تساهم في جعل العنصر البشري مساهرا لكل التطورات، حيث لم تبق هذه التحولات مقصورة على ما ذكرناه آنفا بل امتدت إلى عناصر أخرى، كالتحفيز الجماعي الذي يعتبر المورد البشرية شريكا في العمل بعدما كان التحفيز فرديا، والشيء نفسه بالنسبة للتقييم، إذ أصبح تقييم

¹- خيضر كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2007، ص 124.

²- الجريدة الرسمية عدد 26 الصادرة بتاريخ 03 ماي 2012، ص 10.

³- المادة 02 من نفس المرسوم، ص 11.

الجهد الجماعي بدل الجهد الفردي، وأصبحت علاقات العمل يطمعها التعاون بين النقابات والمنظمة¹.

وانطلاقا من هذه المعطيات السالفة الذكر طغت التحولات الراهنة على الصياغة التقديرية للموارد البشرية كما وكيفا، سعيا وراء الجودة والنوعية، التي تفرضها الحركية الاقتصادية والاجتماعية في إطار العولمة التي اجتاحت كل المجالات دون استثناء والتي لا يمكن للتسيير التقديري للموارد البشرية أن يكون بمعزل عنها.

المطلب الثاني:

القيمة النوعية لاعتماد التسيير التقديري كألية لتخطيط الموارد البشرية

تقتضي التنمية الإدارية الناجحة تنظيما هرميا لمختلف المؤسسات الإدارية، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف وبأقل التكاليف، خصوصا ونحن في زمن التحديات المتعلقة بتقدير الموارد البشرية، ذات المضامين والأبعاد الدولية، فضلا عن البعد المحلي أو الوطني، فنجاح الإدارة أو المؤسسة مهما كان نوعها يبقى مرتبطا ارتباطا قطعي الدلالة برأس مالها الفكري والبشري داخل الهيكل الإداري والتنظيمي، إذ يشمل توقع وتنبؤ الموارد البشرية جل العناصر المتعلقة بالوظيفة العمومية والموظف العام، وكما أسلفنا في المطلب الأول، فإن آماذ التخطيط هي الأخرى من الأهمية بمكان، إذ أصبح التقدير على المديين القصير والمتوسط يلعب دورا كبيرا في عقلنة عمليات التوظيف والتعيين، والتوفيق بينهما وبين حاجيات الإدارة، بالإضافة إلى أن التكوين ببعديه الأصلي والمتواصل يمكن الأفراد من تكييف مؤهلاتهم مع متطلبات الشغل، وأصبح الحديث عن تحسين الوضعية المادية والاجتماعية للموظف، عن طريق نظام محفز للأجور ومسار مهني منتظم ومتوازي من شأنه تنمية روح المبادرة لدى الموظف²، وللوقوف على ذلك سوف نتناول التحديد المبدئي لأساسيات التوظيف في (الفرع الأول)، ثم تحقيق أهداف الإدارة في (الفرع الثاني) وتحديد الإطار العام للتوظيف في (الفرع الثالث)، وهو ما سيتم تفصيله على النحو التالي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 79 وما يليها.

² - هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص 75.

الفرع الأول:

التحديد المبدئي لأساسيات التوظيف

يستلزم توقع وجود وشغل الوظيفة مجموعة من المحددات المبدئية، كارتكاز لسياسة تقدير الموارد البشرية، حيث تتسم بخصائص العمل التنظيمي والقانوني وفق ما تفرضه احتياجات التوظيف من جهة، ووفق ما يفرضه وجود العنصر البشري المؤهل من جهة أخرى، حيث يتجه نشاط تخطيط الموارد البشرية إلى اعتماد معايير أولية تعد النواة الأولى لمحددات التوظيف، كنتائج ايجابية أسفر عليها التسيير الحديث للموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية بصفة خاصة وعالم الشغل على وجه العموم، إذ يهدف إلى إيجاد الحلول الكفيلة بتحسين أداء الإدارة العمومية، فقبل الشروع في عمليات التوظيف وجب البحث عن مستخدمين وشاغلي الوظيفة، من الساكنة التي تحدد الإقليم والبيئة المحيطة بالوظيفة العمومية، التي تعتبر خزاناً للموارد البشرية، أو ما يسمى بالقوى العاملة وبطبيعة الحال لن يتأتى ذلك إلا إذا كانت هناك دراسة دقيقة وتحليلية لمحتوى الأعمال والوظائف المراد شغلها وما تتطلبه من تحديد الواجبات، المسؤوليات والسلطات، ومؤهلات شاغلي الوظيفة ودراسة كل ما يتعلق بمحيطها، وهو ما يعرف اصطلاحاً بتحليل وتوصيف الوظائف، وهو ما سنتطرق إليه في الفقرتين التاليتين:

الفقرة الأولى: تحديد مفهوم القوى العاملة

يتطلب تحديد مفهوم القوى العاملة دراسة الامتداد التاريخي لهذا المفهوم، حيث لا يعد مفهوم القوى العاملة وليداً للعصر فحسب، بل يرجع مفهومه إلى الأزمنة القديمة، في مختلف الحضارات، وفيما يلي سوف نحاول بيان امتداد تلك الجذور وبيان المفهوم الحديث لها.

1- الامتداد التاريخي للمفهوم القوى العاملة: إن الامتداد الحضاري للوظيفة والشغل في بعض النظم القديمة، جعلنا نقف على طبيعة القوى الشغيلة لهذه الحضارات، ففي مصر القديمة شهد الفراعنة نظاماً إدارياً بارعاً، حيث يقول الأستاذ الأمريكي **ويليام بير** "انه لا يمكن الحديث عن البيروقراطية المصرية القديمة دون مدحها والثناء عليها، إذ كانت

الوظيفة تحضى باهتمام الملك والشعب"¹، وفي حضارة الصين القديمة خلال القرن الخامس قبل الميلاد عرفت قواعد للإدارة العامة لازلت سارية حتى الآن، حيث وضع الحاكم الصيني "كونفورسيوس" صفات القوى العاملة، كالنزاهة، المساواة، إتباع الطريق المستقيم وغيرها، أما الإمبراطورية الرومانية فكان نظام التوظيف والتشغيل فيها خصوصا في الوظائف العليا يهدف إلى الإلمام بالثقافة القانونية رغم اهتمامهم في دراساتهم الإدارية بالنواحي القانونية².

أما الوظيفة العامة في الحضارة الإسلامية، فهي ترتبط بثقافة المجتمع وأخلاقياته، إذ تعد أمانة ومسؤولية لدى العامل، حيث تتطلب الأمانة أن تسند الوظيفة إلى الشخص المناسب، مصداقا لقوله تعالى في الآية 26 من سورة القصص "يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"³، وجاء تمجيد الإسلام للعامل والعمل من خلال تكريس القيم التي تضمن الجودة، إذ ورد في سنة المصطفى ما يقنن ذلك، حيث يقول عليه الصلاة والسلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه" دون التفرقة بين الأعمال، وفي حديث آخر فيما يخص التعجيل بأجر العامل "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"⁴، ويقول في حديث آخر يحث فيه عن فضل وأهمية العمل حفاظا على كرامة الفرد المسلم "لأن يحتطب أحدكم حزمة على ظهره، خير له من أن يسأل أحدا فيعطيه أو يمنعه"⁵، حيث تحيط هذه المفاهيم بعدة جوانب من المفهوم الحديث للوظيفة.

2- التعريف الحديث لمفهوم القوى العاملة: تتعدد تعريفات القوى العاملة لتداخلها وتشابكها بتخييط وتقدير الموارد البشرية، إذ تعرف على أنها "الفئة من السكان والقادرة

¹ - محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، مطبعة إخوان مورافلتى، دون ذكر مكان الطبع، 1982 ص 33.

² - المرجع نفسه، ص - ص 37-38.

³ - سورة القصص الآية 26.

⁴ - تاييب إلهام، إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة المعهد الديبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري 2001-2012)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، 2012 - 03-04.

⁵ - رواه البخاري.

على العمل والراغبة فيه، وغالبا ما يحدد السن الأدنى والأقصى للعمال لأغراض إحصائية، فقد تشمل القوى العاملة في بلد معين جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 60 سنة.

أو هي ذلك الجزء من الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه في حدود سن معينة سواء كانوا عاملين أو عاطلين¹، كما تعرف القوى العاملة أيضا بأنها "الفئة من سكان البلد القادرة والراغبة والمستعدة للعمل"².

من خلال ما سبق يتضح أن مفهوم القوى العاملة شامل لمجموع العاملين والموظفين بشكل منظم محققا لمصلحة عامة، في إطار قانوني وتنظيمي يجسده شخص معنوي، عن طريق علاقات عمل بالنسبة للفئة العاملة، أما الفئة العاطلة فهي تلك الفئة التي تدخل في نطاق هذا المفهوم عن طريق إمكانية تشغيلها، وفقا لمحددات العرض والطلب، كونها فئة قادرة على العمل وراغبة فيه، وفقا لشروط محددة سلفا.

الفقرة الثانية: تحليل وتوصيف الوظائف

من الواضح أن بينى الإطار العام لتخطيط وتقدير الموارد البشرية على مشتملات أساسية تحدد اللبنة الأولى كما سبق القول، حيث أصبح تقدير الموارد البشرية في ظل التطورات الحاصلة يعتمد على تقنياتي التحليل والتوصيف، فبات من غير الممكن أن لا تترجم المنظمة أهدافها إلى مهام ومسؤوليات، تعتبر سندا أساسيا لتحديد مهام ووظائف العاملين، ومن ثمة فإنه لا يمكن تقدير الموارد البشرية وتسييرها دون أن تتوفر معلومات خاصة بهذا التحليل والتوصيف، لأن تخطيط الموارد البشرية وتقديرها يكون عادة على أساس النتائج المتعلقة بالتحليل والتوصيف³، كجانب مهم في تحديد الرؤية المبدئية لوجود المستخدمين وجودتهم وهو ما سنتعرض إليه من خلال النقطتين التاليتين.

¹ - عقون شراف، مرجع سابق، ص- ص 07-08.

² - العلمي بن عطاء الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية (دراسة حالة ولاية ورقلة)، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 12.

³ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 39.

1- تحليل الوظائف: يتطلب تحليل الوظائف من أجل الوصول إلى سياسة تقديرية ناجحة تحديد وتوضيح مواصفات العمل وشروطه، وذلك عن طريق جمع الحقائق والمعلومات الخاصة بالمسؤوليات لعمل معين، حيث تعد هذه العملية حجر الزاوية في تخطيط الموارد البشرية، ذلك لأنها تحتوي على أهمية قصوى من جوانب متعددة، كون الإجراءات المتعلقة بالتدريب والاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات والحقائق المستقاة من عملية التحليل في حد ذاتها، فضلا على تحديد هيكل أولي للأجور، وتحديد المعايير المتعلقة بتقييم الموظف، حيث يمكن القول أن عملية تحليل الوظائف لا تعد عملية تقديرية للوظائف والكفاءات فحسب، بل تتعداها إلى المسار المهني للموظف والجانب الاجتماعي له خارج الوظيفة، كالجانب الصحي مثلا¹.

حيث يمكن القول أن عملية تحليل الوظائف تركز على عنصرين أساسيين، يتمثل الأول في تحديد كل ما تحتويه الوظيفة من خلال عملية التحليل، أما العنصر الثاني فإنه يراعي الجانب النوعي للمستخدمين، الذين تحددهم عملية الطلب لممارسة هذه الوظائف والأعمال، وتعرف عملية تحليل الوظائف بأنها "جمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات لعمل محدد بغرض توضيح مواصفات الوظيفة ومحدداتها، أو شروطها وكذلك تقويم الوظيفة"²، كما تعرف بأنها "عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها"³، وتشمل عملية تحليل الوظائف مجموعة من الخطوات، كتحديد الغرض من القيام بهذا التحليل مثل النمو السريع للمنظمة بالإضافة إلى أن التحليل لا يشمل كل الوظائف، بل يجب تحديد الوظائف المراد تحليلها كما أن تحديد المعلومات والبيانات من حيث النوعية يجب أن يكون عن طريق مناهج علمية، كالإستبانة أو الملاحظة حسب طبيعة الوظيفة المراد تحليلها، فضلا عن إعداد مسودة لتحليل الوظائف تدون فيها كل المعلومات الدقيقة، ثم مراجعتها مع بقية الأشخاص الإداريين للتأكد من صحة المعلومات، على أن يتم إعداد كشوف في النهاية يتم فيها

¹ - خيضر كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، مرجع سابق، ص 71.

² - يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006، ص 133.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق 139.

تجميع الوظائف في شكل فئات كل فئة تشمل عددا من الوظائف، ثم تقدم للجهات العليا للمؤسسة من أجل إقرارها¹.

2- توصيف الوظائف: بعد القيام بتحليل الوظائف عن طريق الدراسات المعدة لهذا الشأن ومن طرف المختصين، يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها، ويستبعد ما هو غير ضروري منها، ثم ترتب البيانات بشكل واضح يحدد طبيعة ومستوى الوظائف، بعد ذلك تسجل البيانات في بطاقة نمطية تسمى بطاقة وصف الوظائف، تدل بصورة كاملة ومرتبطة عن أبعاد كل وظيفة ومكوناتها الأساسية، وكذا الظروف المحيطة بها وشروط شغلها².

ويعرف توصيف الوظائف على أنه "إعداد لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة"³، كما يقصد بتوصيف الوظائف "بأنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، وتظهر بشكل تعريف تفصيل الوظيفة، وهدفها وطبيعتها والمهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات) وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة"⁴، إذ يمكن القول أن توصيف الوظائف يشمل مجموعة من العناصر تحدد مضمونه وتتمثل أساسا في:

1- التعريف بالوظيفة: ويشمل هذا التعريف سم الوظيفة وموقعها في التنظيم الإداري بمعنى القسم أو الإدارة التابعة لها، وكذا رمزها الوظيفي، بالإضافة إلى ملخص عام عن طبيعة الوظيفة، حيث يتضمن موجزا عن طبيعة الأعمال التي هي بمهام الوظيفة.

2- واجبات الوظيفة: ويتضمن هذا العنصر وصف دقيق لواجبات الوظيفة حاضرا ومستقبلا والواجبات التي تكون بصفة متكررة ودورية.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ص 146.

² - عقون شراف، مرجع سابق، ص 21.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 103.

⁴ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 21.

3- **مسؤوليات الوظيفة:** حيث يتم تحديد نوع المسؤولية بالمسؤولية المالية والمسؤولية الفنية ضمنا لحركية الوظيفة والمرفق في نفس الوقت.

4- **الصلاحيات والسلطات:** يتعلق هذا العنصر بالالتزامات التي يتحملها شاغل الوظيفة وما يترتب عليها من صلاحيات ومن ثمة اتخاذ القرار.

5- **الظروف المحدد لبيئة العمل:** يحدد هذا العنصر طبيعة النشاط بمعنى بدني أو ذهني والظروف التي تحدد حقل الوظيفة، بالإضافة إلى المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها الموظف جراء الظواهر الطبيعية، كالحرارة أو البرودة مثلا، أو المخاطر الناتجة عن الأشغال، كالعامل داخل محيط مغلق تتعدم فيه ظروف التهوية مثلا.

6- **العلاقات الوظيفية:** بمعنى العلاقة الوظيفة من خلال السلطة الرئاسية والسلم الإداري أي تحديد الوظائف التي تعلوها والوظائف التي تشرف عنها.

7- **الشروط الواجبة في شاغل الوظيفة:** كالمؤهل العلمي والخبرة أو الممارسة العملية الكفاءات والمهارات الذهنية والبدنية، ومواصفات أخرى ضرورية كحسن السيرة والسلوك¹.

وعلى هذا الأساس فإن عملية توصيف الوظائف تعد من عمليات التسيير التقديري للموارد البشرية كمرحلة مبدئية وعلى كل المستويات، من خلال تحديد الإطار العام لشغل الوظيفة.

الفرع الثاني:

تحقيق أهداف الإدارة العامة

ترتبط الأهداف التي تسطرها الإدارة بالتركيز على العنصر البشري، الذي يمثل أهم مكونات عناصر العمل الإداري بصفته أئمن مقومات ومكونات الإدارة، بالنظر لتأثيره في مختلف الأداءات الخدمائية والإنتاجية لها، الأمر الذي دفع بمختلف الباحثين إلى إيجاد صياغات جديدة لمختلف مضامين إدارة الموارد البشرية، إتباعا للأهداف المسطرة لتقدير الموارد البشرية وتسييرها داخل المؤسسة، فمن البديهي أن نسلم بأن الدافع لوجود الإدارة

¹ - قريشي محمد الصالح، مرجع سابق، ص - ص 53-54.

هو ارتباطها أساسا وابتداء بتحقيق أهدافها، ومن الواضح أن النظرة الحديثة للموارد البشرية غيرت نظرة المختصين لتسيير المؤسسة، إذ يرى **Druker** أن الربح في المؤسسة الاقتصادية مثلا لم يبق من مهام المسير فقط، وإنما مهمته تتعدى مهام التسيير إلى البحث عن التفاهم المقبول حول أهداف المؤسسة، بين كل مكونات المؤسسة من عمال ومسيرين، وحتى أصحاب رأس المال، إذ أصبحت سياسة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في تحديد أهداف الإدارة أو المؤسسة¹، لذلك ارتأينا أن نتناول محتوى هذه الأهداف من منطلق اعتماد التسيير التقديري ومن مدخل الإدارة بالأهداف، ومحاولة معرفة أهداف الإدارة العامة من منظور التسيير التقديري للموارد البشرية.

الفقرة الأولى: التسيير التقديري من مدخل الإدارة بالأهداف

يتجه فقه الإدارة العامة والقانون الإداري إلى أن أهم وظائف الإدارة هو تحديد الأهداف، كعامل رئيسي للنجاح، يأتي في مقدمة مختلف الوظائف الإدارية الملقاة على عاتق الإدارة والمسير، فتخطيط الموارد البشرية ووضع الأسس التقديرية لها وتحديد مختلف الإجراءات التنفيذية، ونظم الرقابة والمتابعة، إنما يعتمد على القيمة النوعية لهذه الأهداف، وعلى هذا الأساس فإن كل مخططات تسيير الموارد البشرية المتعلقة بالمسار المهني للموظف، والهيئة المستخدمة، تدخل في نمط البناء الإداري الحديث، من خلال تنسيق جهود العاملين وتوحيد أساليب الأداء².

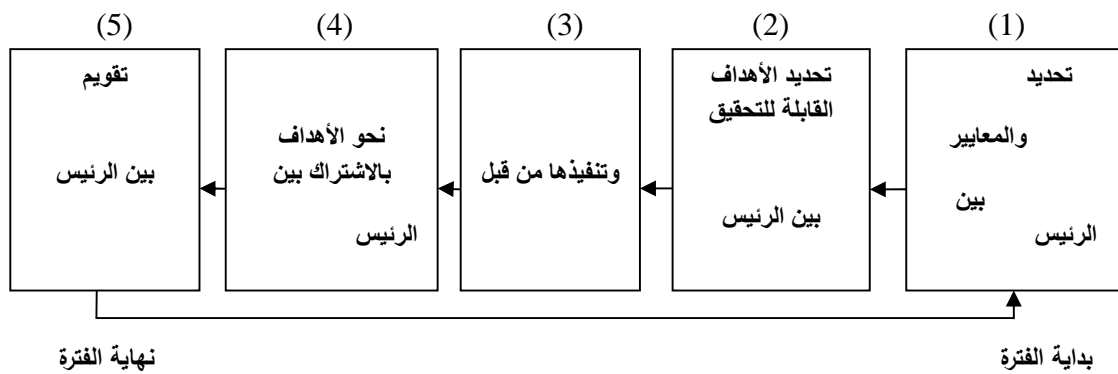
وعندما نتكلم عن التسيير الإداري الحديث وعلاقته بأهداف المؤسسة، لا بد وبالضرورة من العودة إلى مفهوم الإدارة بالأهداف، والذي يعود في دلالته الاصطلاحية الأولى إلى العالم الإداري **بيتر دراكر Peter Drucker** في كتابه ممارسة الإدارة، الصادر سنة 1954، حيث تم مناقشة موضوع ديناميكية الإدارة بالأهداف لتحقيق هدف المنظمة من النمو والربح، وعلى الرغم من تباين آراء واجتهادات الباحثين في ميدان الإدارة العامة من

¹ - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر 2003، ص 14.

² - على السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع، دون ذكر مكان الطبع، 1999، ص- ص 19-20.

حيث وضع تعريف جامع مانع متفق عليه، فإن هناك من يرى "أن الإدارة بالأهداف هي وسيلة وأداة لزيادة الإنتاج، وآخرون اعتبروها فلسفة، أو أحد أساليب التحفيز والدافعية وأنها منهجية علمية للخطوات والمراحل المتدرجة لتحقيق أهداف مرحلية تكتيكية، وصولاً إلى الهدف الإستراتيجي النهائي الذي يبحث أن يكون هناك ربط وتنسيق زمني وإجرائي بين البدايات والنهايات"¹، كما تعرف على أنها "فلسفة للإدارة تعكس طريقة إيجابية في الإدارة، تركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من الاستجابة للمؤثرات والحوادث"² إذ تتمحور أساساً حول تحسين أداء كل من الفرد والمنظمة عن طريق التنبؤ، كمسعى لتحقيق الأهداف المسطرة، خصوصاً إذا علمنا أن هدف الإدارة الحديثة من خلال مقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية الحديث، هو السعي إلى التفوق والتميز بتوظيف كل الطاقات البشرية، من خلال رسم الأهداف ومحاولة تكييفها مع المتغيرات فيما يرى البعض أن الإدارة بالأهداف تقوم على مجموعة من الافتراضات الأساسية يتلخص مضمونها في أن الموظفين داخل المنظمة يميلون إلى فهم المهام المنوطة بهم كما يرغبون في المشاركة في عملية التسيير، من خلال اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، وهم يرغبون في معرفة مستويات أداءهم، وهي بهذا المفهوم عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل يتم توضيحها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (01) يمثل خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر - عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ص، 118.

¹ - ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن 1997، ص - ص 269 - 270.

² - نبيح عادل، تقييم الموظف العمومي، مذكرة ماجستير، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2011، ص 139.

وتحدد هذه الأهداف في نطاق العوامل المؤثرة في ديناميكتها كتحصيل حاصل حيث تتداخل مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد أهداف الإدارة، وتتمثل على وجه العموم في مكونات البيئة العاملة، من المحيط الثقافي والتشريعي وحتى السياسي، حيث تؤثر على القيمة النوعية للتسيير التقديري للموارد البشرية، لكونها نتاج لعملية ديناميكية تفاعلية لعدد المؤثرات التنظيمية كما سبق القول، متمثلة في المؤثرات الخارجية، كقيم المجتمع الذي يمارس فيها التنظيم أنشطته، حيث تحدد هذه القيم طبيعة النشاط المراد ممارسته من قبل الإدارة أو المؤسسة، كالتفاعل الإيجابي لقيم المحافظة على البيئة مثلا حيث تعد من أهداف المؤسسة سلفا وجب تكييفها مع الوضع، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية التي يتخذها الأفراد كمنهج للإدارة في التسيير¹، وهو ما يبرهن تأثير ثقافة المؤسسة على سلوك الموارد البشرية، إذ يعد توجه المؤسسة والعاملين بها أحد أهم تأثيرات المؤسسة على عملية تحقيق الأهداف، فكلما كانت ثقافة المؤسسة منسجمة مع أهدافها كان الوصول إلى هذه الأخيرة أقرب².

الفقرة الثانية: أهداف الإدارة العامة من منظور التسيير التقديري للموارد البشرية

تتضح معالم أهداف الإدارة العامة من منظور التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال أهداف تسييرها على وجه العموم، فهناك من يرى أن هذه الأهداف تشتمل على عنصرين أساسيين هما المشاركة والفاعلية:

أ- **المشاركة:** حيث يمكن القول أن مضمون المشاركة يعتمد على مرتكزات أساسية تسترعي الاهتمام، كعوامل مهياة للظروف التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، إذ تتجسد في البيئة العامة كما ذكرنا في الفقرة السابقة، من خلال المحيط الثقافي والتشريعي والقانوني، وتتمثل هذه الأهداف في:

- جلب واختيار الكفاءات البشرية التي بإمكانها تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين المرسي، مرجع سابق ص- ص 125-126.

² - إلياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد التاسع، جامعة المسيلة، 2013، ص 286.

- التعريف بالمؤسسة وما تحتويه بصفة دقيقة وسليمة ترغب طالبي الوظيفة بالانضمام إليها.

- تحقيق عامل استقرار القوى العاملة في المؤسسة.

ب- **الفاعلية:** لا شك أن مضمون الفاعلية المقصودة هو تداخل وتكامل كل المكونات اللازمة لديناميكية نشاط الإدارة بوجه عام، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تفاعل مستخدمي الإدارة، من حيث دافعية العمل بنجاح ومثابرة يمكن من خلالها دفع الموظف والعامل إلى تجسيد مفهوم الفاعلية، عن طريق المناخ المساعد لاستثمار القوى العاملة، ويعتمد أساساً على نظام تحفيزي سليم من شأنه تطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتوفير الظروف المساعدة للوصول إلى الأداء المرجو ومن ثمة تحقيق أهداف الإدارة العامة¹.

وهناك من يحصرها في مجموعة من الأهداف على وجه العموم، حيث تسعى إلى الحصول على العدد المناسب كما ونوعاً من الموظفين، لتشمل تحقيق هذه الأهداف بتكلفة أقل ومردود أكبر، عن طريق الموازنة بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية، بالإضافة إلى المحافظة على طاقات العاملين، أو استثمارها في تعزيز دافعية العمل، ومن ثمة تحقيق التكامل بن إستراتيجية المؤسسة ومختلف الأنشطة الإدارية².

كما أن مسعى التسيير التقديري للموارد البشرية وإن كان يهدف أساساً إلى تدعيم الإدارة بالموارد البشري كما ونوعاً في الوقت والمكان المناسبين، فإنه يحتوي في هذا المضمون على التحكم في تطور الوظائف وتعدادات المستخدمين، والتقليل من مختلف النفقات، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق التوازن بين برامج الإدارة وأهدافها الإنتاجية أو الخدماتية من جهة، والمتطلبات المهنية للمستخدمين من جهة أخرى، إلا أن هدف التسيير التقديري للموارد البشرية يسعى إلى التقليل من طرق التسيير الآلية التقليدية، من الترقية في الدرجات وغيرها إلى طرق حديثة، تعتمد على أسس محاولة تغطية

¹ - سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد السابع، جامعة المسيلة، 2012، ص 43.

² - عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص- ص 61-62.

الاحتياجات، ومن ثمة تحقيق الهدف الرئيسي في التوازن بين الموارد الموجودة ومختلف احتياجات المؤسسة¹.

بالإضافة إلى أن حجم المؤسسة ونوع الإستراتيجية المطبقة، من خلال تكييف الموارد البشرية يحدد مسعى المؤسسة للوصول إلى رسم سياسات التسيير التقديري للتدفقات البشرية على الوظائف المحددة للهيكلة الحالية والمستقبلية للإدارة، ناهيك عن الأهداف المسطرة على مستوى الأجهزة المركزية والمحلية لتسيير هذه التدفقات البشرية، بمعنى التنسيق القائم بينها، كالعلاقة الوظيفية القائمة بين المديرية العامة للوظيفة العمومية على المستوى المركزي ومفتشيات الوظيفة العمومية على المستوى المحلي، بالإضافة إلى إمكانية استهدافها تطوير المسار المهني وتطوير الوظائف الأخرى، وتوجيهها حسب الكفاءات المتوفرة من حيث درجة التقارب بينهما².

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن أهداف المؤسسة أو الإدارة على وجه العموم من خلال السياسة التقديرية للموارد البشرية يمكن أن تنقسم إلى:

1- أهداف إدارية تسعى لخدمة الإدارة بكافة مستوياتها وأنشطتها وخدماتها إشباعاً للاحتياجات الواجب توفرها للقيام بمختلف الوظائف.

2- أهداف اقتصادية واجتماعية تسعى إلى النهوض بالمستوى المعيشي بتعدد مضامينه عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية والنهوض بالمستوى الاجتماعي للموظفين والمرتفقين.

3- أهداف متنوعة تأتي تبعا للغرض الذي أنشئت لأجله الإدارة أو المؤسسة التي تصب في قالب تحقيق المصلحة العمومية مهما كان نوعها.

¹ - فركوس عبد الله، مرجع سابق، ص 46.

² - قداش سمية، مرجع سابق، ص 20.

الفرع الثالث:

تحديد الإطار العام للتوظيف

تهتم أغلب التشريعات بالتوظيف كظاهرة طبيعية لممارسة النشاط الإداري، عن طريق أعوان متخصصين، حيث تستند مختلف التشريعات إلى مجموعة من النصوص القانونية لتحديد الظروف العامة المحيطة بعملية التوظيف، انطلاقاً من السياسة التقديرية للموارد البشرية ومشتملاتها، من العناصر المؤثرة على عملية التوظيف، وهكذا تعتبر العملية الجوهرية والقاعدة الأولية التي تربط بين كل المعايير القانونية والتنظيمية والمعايير الاقتصادية والاجتماعية، بخصوص الوظيفة العمومية وطرق شغلها.

الفقرة الأولى: محتويات الإطار العام للتوظيف

يستند الإطار العام للتوظيف إلى مجموعة من العمليات، بداية من استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف، من القوى العاملة إلى مختلف نواحي الحياة المهنية للموظف (الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد)، ومختلف الحركات الأخرى التي تطرأ على المسار المهني للموظف.

وبطبيعة الحال لن يكون هذا التأسيس إلا بناء على معطيات قاعدية تجسد قدرات الدولة لاستعباب الكم الهائل من التدفقات العمالية، بناء على معايير نوعية لاستقطاب العنصر البشري المؤهل، فلا بد من الملائمة بين الكفاءات ومختلف الوظائف الشاغرة من جهة، وهيكلها التنظيمي من جهة أخرى، فضلاً عن القدرات المالية التي تتكفل بالمنصب بداية من عملية التوظيف إلى رصد مختلف المبالغ اللازمة للواحق التوظيف.

لذلك فإن التوظيف يتخذ جانبا مهما من أعمال التسيير، إذ بإمكانه أن يؤثر إيجاباً وسلباً على قدرات الدولة التدخلية، سواء من حيث القدرات المالية أو البشرية أو الهيكلية والتنظيمية، إذ يعتبر بمثابة زرع للأعضاء، حيث يجب تفادي كل ما من شأنه رفض أي عملية قد تعطل حركية الإدارة، ومن ثمة تحمل الإدارة للآثار السلبية، نتيجة أي خلل

متوقع طول الحياة المهنية¹، والتوظيف بمفهومه البسيط هو "ملء وظيفة شاغرة وتقبل دخول عنصر جديد وإضافي في المؤسسة"².

أو هو مجموعة من الطرق والمناهج التي تستهدف البحث عن القوى العاملة من الفئات من الأفراد المؤهلة لشغل الوظائف، حيث أن استقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية لشغل وظيفة شاغرة يكون عن طريق الاختيار الأفضل لتلبية حاجات الوظيفة والحاجيات الشخصية للموظفين³.

إن التوظيف بمجمل مراحل عملية تفاعلية لمختلف المناهج والمراحل التي يتم عن طريقها التوظيف مع العوامل المؤثرة والمكونة، وانطلاقاً من اعتبار التسيير التقديري للموارد البشرية كوظيفة لإدارة الموارد البشرية، تهتم باستقطاب الموظفين ممن تتوفر فيهم شروط الكفاءة لتحقيق أهداف الإدارة على مستوى الآماد القريبة والمتوسطة وحتى البعيدة فإنه يسمح بتحديد الإطار العام للتوظيف، وذلك عن طريق البحث على مصادر التمويل بالمستخدمين ومحاولة تكييفها مع احتياجاتها، وهو ما سيتم توضيحه من خلال النقطتين التاليتين:

1- تحديد مصادر التوظيف: يتطلب تحديد المناصب ومختلف الكفاءات لشغلها عن طريق التوظيف، البحث عن الحصول عليها، تبعاً لنوعية المصادر المعتمدة والمتاحة لشغل نوعيات معينة من الوظائف، وتبعاً لفاعلية مصدر دون الآخر، وتتحصر هذه المصادر على وجه العموم في مصدرين رئيسيين هما:

أولاً: إما أن يكون مصدراً داخلياً عن طريق التمويل بالعنصر البشري المؤهل من داخل المؤسسة، أي من بين العاملين، ويعتبر التوظيف الداخلي في غالب الأحيان جانبا من المسار المهني للموظف، كاعتماد الترقية أو النقل أو التحويل لشغل مناصب أخرى ويتميز هذا المصدر بانخفاض التكلفة وتوافر الخبرة اللازمة.

¹ - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 124.

² - إدريس تواتي، مرجع سابق، ص 112.

³ - قداش سمية، مرجع سابق، ص 57.

ثانياً: وإما أن يكون خارجياً عن طريق فتح المجال للمتشحين من غير الكفاءات العاملة داخل المؤسسة وفق الشروط المعدة لهذا الشأن، ويعد التوظيف الخارجي أمراً حيوياً بالنظر إلى تحسين نوعية التوظيف، وإثراء الإمكانيات الداخلية للإدارة بوجود عناصر جديدة، وذلك عن طريق مساهمتها في رفع مستوى الأداء، مهما كانت طبيعة هذه الإدارة أو المؤسسة¹.

2- تكييف احتياجات الإدارة من الموارد البشرية مع ظروف استقطابها

يتأثر تحديد القوى العاملة المتوقعة بمجموعة من العوامل التي تحدد الإطار العام للتوظيف، كعملية أولية تبدأ أساساً من البحث عن مصادر الموارد البشرية المؤهلة، ثم محاولة وضع أبعاد التوظيف وفقاً للسياسة التقديرية للموارد البشرية، التي تتم على استشراف المناخ الملائم للتوظيف مع المعطيات المحددة لعمليات التوظيف، كحجم المؤسسة وقدراتها على الإستيعاب، بالإضافة إلى تحديد ظروف العمل في المؤسسة بهدف الوصول إلى الحفاظ على استقرار القوى العاملة، وذلك من خلال تحديد سياسة الأجور ومختلف الامتيازات الممنوحة للعاملين، وما تكلفه من اعتمادات مالية مرصودة، بقصد الحصول على المهارات التي يحددها العرض والطلب².

استناداً لما سبق ذكره فإن التسيير التقديري للموارد البشرية يعمل على تحديد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية المطلوبة لشغل الوظيفة، مع عقلنتها ومحاولة تكييف الأهداف المسطرة من جهة، والظروف المكونة للبيئة الخارجية للتوظيف من جهة أخرى كمحددات العرض والطلب على الموارد الخارجية، وكذلك البيئة الداخلية وحجم الإدارة وعدد الموظفين المشغلين بها.

¹ - عقون شراف، مرجع سابق، ص- ص 29-30.

² - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2014 ص- ص 103-104.

الفقرة الثانية: ارتباط عملية التوظيف بقدرات الإدارة

ترتبط عملية التوظيف ارتباطا شديدا الصلة بمختلف القدرات التي تعتبر المادة الأولية لتمويل مختلف عمليات التوظيف، سواء من حيث الإمكانيات البشرية أو المالية والتنظيمية والهيكلية، حيث يحدد التسيير التقديري للموارد البشرية مبدئيا بعض مؤهلات الإدارة وتتمثل فيما يلي:

1- القدرات المالية: تتكفل الإدارة على وجه العموم بتحديد نفقاتها الإدارية المتعلقة بتسيير المرفق واللازمة لقيام نشاطها، حيث تمثل نفقات أجور العاملين التي يتلقونها نظير أتعابهم أحد المكونات الرئيسية لاحتياجات التوظيف، إذ يراعى فيها الحد الأدنى اللازم للمعيشة، مع وضع نظام عادل حتى يتفرغ الموظف لأداء عمله، طبقا للقوانين التي تضبط إجراءات وظروف العمل، ويتولى التقنين تحديد هذه القدرات من خلال تخصيصها في نفقات التسيير، عن طريق أبواب مخصصة لنفقات المستخدمين، لا تخضع للاقتطاع مثلما ما ذهب إليه المشرع الجزائري في القانون رقم 84-17 المؤرخ في 17 جويلية 1984، والمتعلق بقوانين المالية في نص المادة 34 منه¹.

2- القدرات البشرية: يكتسي العنصر البشري المؤهل خاصية العصب الرئيسي في معادلة التسيير التقديري للموارد البشرية، المحددة لمختلف قدرات الإدارة من حيث توفير رأس المال البشري المؤهل، إذ يعتبر الأساس البشري من الأسس التي تقوم عليها الإدارة فهو الغاية وهو الوسيلة، وهو الذي يقدم خدماته إدارية وإنتاجية كما يلعب دور الوسيط.

فالمؤسسة هي عبارة عن مجموعة بشرية منظمة على أساس مجموعات عمل، وتعتبر خلية اجتماعية من شأنها تحديد المشاكل التي تعيق كل أجهزة الإدارة²، لذلك وجب على الرؤساء الإداريين من خلال التخطيط الإستراتيجي استقطاب الموارد البشرية المؤهلة بشكل يضمن لها الاستمرارية، ويحقق الأهداف المرجوة، حيث تحصل على مختلف

¹ - محمد الصغير بعلي، المالية العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة، الجزائر، 2003، ص 34.

² - حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون عمان الأردن، 2012، ص-ص 50-51.

الطاقات البشرية بناء على معطيات العرض والطلب، عن طريق الاختيار ممن تم استقطابهم وبعدها أكبر لشغل الوظائف الشاغرة من خلال تصنيفاتهم للتوصل إلى أفضلهم.

3- القدرات التنظيمية والهيكلية: يلقي على عاتق الإدارة العمومية والسلطة العامة عموماً مسؤولية تنظيم الوظيفة العمومية، بواسطة القوانين والتنظيمات التي تحدد مختلف المراكز القانونية لمجموع المستخدمين، والتي تسعى لجلبهم كقوى عاملة، وما تلتزم به الإدارة عن طريق أجهزتها لتوضيح المنظومة القانونية لشغل الوظائف، ففي الجزائر مثلاً تستند السياسة التقديرية للموارد البشرية على ترسانة قانونية هائلة، كالقانون الأساسي للوظيفة العمومية والقوانين الخاصة بمختلف الأسلاك والرتب، أما بالنسبة لقدراتها الهيكلية فهي تتنوع إلى هيئات مركزية وهيئات لامركزية، تمثل فروعاً يناط بها تنفيذ مهام وأعباء هذه الوظائف، حيث يؤثر الهيكل العام على نوعية وحجم الموارد البشرية المطلوبة لشغل الوظائف¹.

المطلب الثالث:

الخطوات العملية للتسيير التقديري للموارد البشرية

يستند التسيير التقديري للموارد البشرية إلى جملة من المقومات الأساسية، تتمثل في التسلسل المرحلي لمختلف الخطوات اللازمة لإعداده، وفق أطر وأساليب تبين توقعات حاجة الإدارة من الكفاءات اللازمة، حتى يتسنى للقائمين على عملية تقدير الموارد البشرية التأكد من حسن توزيع واستخدامها على كل مجالاتها الأدائية، إذ يعد الإطار المنهجي للتسيير التقديري أهم عامل يثبت مدى صلاحية مختلف التوقعات سواء على المدى القريب أو المدى المتوسط أو البعيد، ولا يمكن إسقاط تخطيط مختلف القوى العاملة على نمط تنبؤي معين، إلا بناء على خطوات تسلسلية تعتمد أساليب نوعية مكيفة مع البيئة العامة المحيطة بعمليات التسيير، والتي تحدد مجال الإسقاط، حيث يتم تقييم إستراتيجية التسيير التقديري للموارد البشرية بناء على مراحل الخطة والطرق والأساليب التي انتهجت في رسمها، ومدى تناسقها وفعاليتها مع مختلف العوامل المحيطة بها

¹ -وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 242.

والمؤثرة فيها، وهو ما سنتطرق إليه من خلال مراحل إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية في (الفرع الأول)، ثم الأساليب المنتهجة في التسيير التقديري في (الفرع الثاني) والعوامل المؤثرة في اعتماد التسيير التقديري في (الفرع الثالث)، وهو ما سيتم تفصيله على النحو التالي:

الفرع الأول:

مراحل إعداد التسيير التقديري للموارد البشرية

إن دراسة موضوع التسيير التقديري للموارد البشرية يتطلب بالضرورة تحديد الخطوات الرئيسية لإنجاز أي مخطط ذو مرجعية أساسية في بناء الهيكل العام لسد احتياجات الإدارة من الموارد البشرية، فالتسيير التقديري هو تنبؤ متغيرات مناصب العمل، بغرض وصول المؤسسة إلى الأهداف المسطرة في الوقت المناسب، من هذا المنطلق تكمن أهمية التسلسل المرحلي للتسيير التقديري من الناحية الزمنية، كمعطى أولي لهيكله كافة البيانات الضرورية التي تم جمعها، بهدف الوصول إلى مختلف التوازنات التقديرية وفيما يلي سوف نتناول أهم الفقرات من خلال المراحل التالية:

الفقرة الأولى: تحديد المتوقع من العرض و الطلب

يلعب متغير العرض والطلب دورا بالغ الأهمية في التسلسل المرحلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية، كونه العامل الرئيسي والمساعد في البحث عن الكفاءات اللازمة، ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

1- تحديد توقعات الطلب من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال ثلاث نقاط رئيسية:

- عدد المستخدمين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا.

- الصفات المتعلقة بالأشخاص العاملين.

- الوقت المناسب لتعيينهم داخل المؤسسة¹.

بمعنى تحديد الطلب بناء على عامل الزمن، من خلال الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بالإضافة إلى عامل الكفاءة والمؤهل والخبرات التي تحتاج إليها المؤسسة على ضوء عملية تحليل الوظائف، حيث يتم بناء على نتائج التحليل تحديد مختلف المواصفات المتعلقة بالكفاءات المطلوبة، وتبقى عملية تحديد الاحتياجات من الصعوبة بمكان طالما أن توقع الاحتياجات يرتبط بمتغيرات مستقبلية وقابلة لأن تكون عكس التنبؤ من حيث حدوثها وعدم حدوثها، حيث تتضح نجاعة الطرق المستخدمة في التنبؤ²، والتي سوف نتعرض لها في الفرع الموالي، كما تضع نتائج التحليل مجموعة من المحددات كمعدل نمو وتطور المؤسسة بناء على حصر أنواع الأعمال المطلوبة، إذ يقوم المخطط بتحديد وتقدير حاجة كل وظيفة من الوظائف التي تم تحديدها³.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن المرحلة الأولية والتي هي توقعات الطلب تأتي بناء على تخمين أولي، يشمل تساؤلاً رئيسياً يتمثل في كم هو عدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة؟ وما هي مواصفاتهم؟ وفي أي فترة زمنية تتطلبهم؟

2- تحديد توقعات العرض من الموارد البشرية: بعد تحديد توقعات الطلب تأتي مرحلة دراسة وتحليل ما هو موجود لدى المؤسسة من قوى عاملة، وما هو متوافر في سوق العمل من كفاءات ومهارات على ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة وهو ما يصطلح عليه بمخزون المهارة، إذ يقصد به التعرف على ما هو موجود لدى المؤسسة أو الإدارة من موظفين من الناحية الكمية ومن الناحية النوعية، وترتكز هذه العملية على ثلاث عناصر رئيسية هي:

- تحديد عدد المستخدمين داخل الإدارة وما يمتلكونه من مؤهلات.

- تحديد طبيعة العمل بهدف الوصول للكفاءات المطلوبة.

¹ - عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق 64.

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق 170.

³ - علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر عمان، الأردن، 2011 ص-ص 48-49.

- تطابق الكفاءات المطلوبة مع كفاءة الموظف¹.

وتتعلق عملية التحليل بنسب الأعمار، وحسب الجنس والمؤهلات العلمية ونمط التوظيف (عمل دائم، عمل جزئي، عمل مؤقت)، ويعد عامل المؤهلات والكفاءات والخبرة التي تخص المستخدمين مؤثرا إيجابيا لتحقيق أهداف الإدارة، وهي محل عملية تنافسية بين المؤسسات تسعى للحصول عليها من أجل استغلالها في الوقت والمكان المناسب².

الفقرة الثانية: وضع خطة العمل

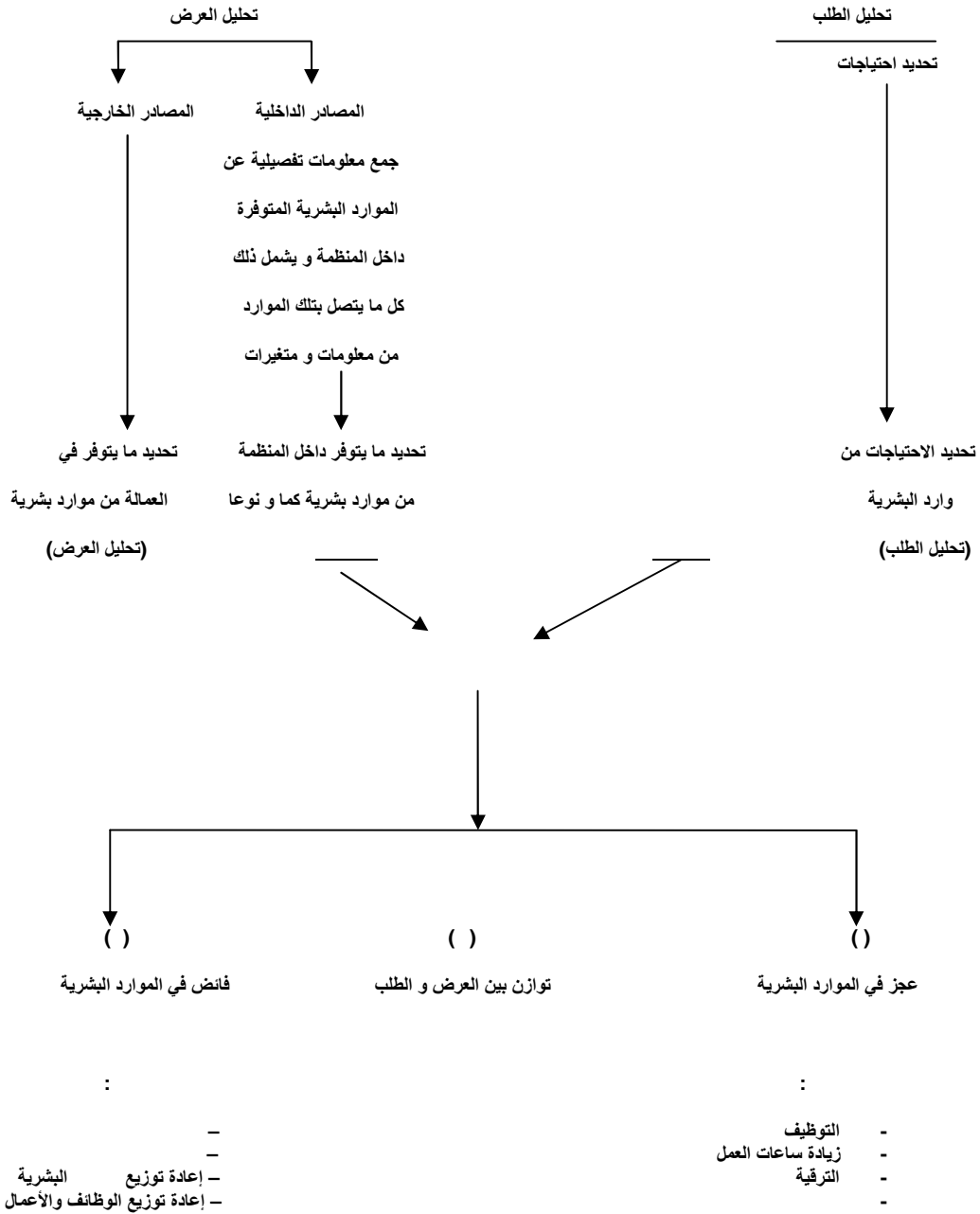
على ضوء ما تقدم من حيثيات العرض والطلب، وما ينتج عنهما من تحليل نتائج كل منهما تبدأ المؤسسة في إعداد خطة العمل، بناء على نتائج المقارنة بين العرض والطلب حيث يمكن أن يتمخض عنها وجود العجز أو الفائض من المستخدمين، ففي حالة العجز تسعى المؤسسة إلى سده عن طريق المصادر الداخلية قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية وفي حالة وجود الفائض تتجه السياسة التقديرية للموارد البشرية إلى بعض الإجراءات التي من شأنها أن تخفف الضغط على كاهل الإدارة أو المؤسسة، كذلك المتعلقة بالتوقيف عن التوظيف، أو تشجيع العاملين على ترك المؤسسة، الإحالة على التقاعد المسبق، مساعدة العمال وتوجيههم إلى مؤسسات أخرى³، ويمكن للخطة أن تنطوي على مجموعة من القرارات، ثم يتم اختيار الملائمة منها بناء على مقارنة العرض والطلب، حيث يمكن استخلاص خطة تتعلق بالاختيار أو التوظيف أو خطة تتعلق بالترقية والنقل والتقاعد، أو تدريب وتطوير العاملين، أو خطة تتعلق بإعادة توزيع المهام، أو هيكلية وجدول الأجور والرواتب وغيرها، ويمكن توضيح المقارنة بين العرض والطلب من خلال الشكل التالي:

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق ص- ص 186-187.

² - مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27-28 فيفري 2013 ص 07.

³ - مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، المرجع نفسه، ص- ص 07-08.

شكل رقم (02) يمثل مقارنة لنتائج تحليل العرض والطلب



المصدر - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 188.

يتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاثة احتمالات لحركة العرض والطلب، إما أن يكون العرض والطلب بدرجة متوازنة، وإما أن يكون هناك زيادة في العرض عن الطلب أو العكس بمعنى زيادة الطلب عن العرض.

الفقرة الثالثة: تقييم ومتابعة الخطة

يقتضي تكييف والخطة والتخطيط عموماً إجراء تقييمياً للموارد البشرية بكافة مراحلها حيث يعتبر عملاً تنبؤياً قابلاً للاختلالات وعدم التوازن، كالعودة المكثفة للعمال والمستخدمين من خارج البلد لأسباب اقتصادية، أو كالتحولات التقنية والتكنولوجية في أساليب الإنتاج، والتي تعتبر عامل الكفاءة والمهارة معياراً رئيسياً لاستقطاب الموظفين وغيرها، إذ يعد تقييم الخطة من خلال تشخيص نقاط القوة والضعف محددًا رئيسياً لفاعلية التسيير التقديري للموارد البشرية¹.

وتعد متابعة وتقييم الخطة المرحلة النهائية للتخطيط كعمل استراتيجي من شأنه أن يبين في الأخير تفاعل كل المراحل، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، ويتطلب تقييم ومتابعة الخطة توافر كل البيانات حول الأطر الأساسية لتنفيذ البرامج، بالرجوع إلى المقارنة الفعلية وفق المقاييس العملية الفعالة كما أشرنا إلى ذلك في الفقرة السابقة²، بعد ذلك يشرع في الإجراءات التعديلية التي قد تطل كل الأعداد السابقة للاختلالات المتوقعة نتيجة لعدم التوازن، كأن تلجأ الإدارة في حالة الفائض إلى مراجعة الخطة، بناء على إجراءات تقويمية تتمثل في التقاعد المسبق، أو توجيه الموظفين إلى مؤسسات عن طريق النقل أو الترقية، وتأسيساً على ما سبق يتضح لنا أن عملية المتابعة والتقييم عبارة عن إعادة النظر في الإستراتيجية المتعلقة بالخطة لمعرفة مواطن خلل عملية التسيير التقديري للموارد البشرية بوجه عام.

الفرع الثاني:

الأساليب المنتهجة في التسيير التقديري للموارد البشرية

يستند التسيير التقديري للموارد البشرية إلى أساليب وطرق من شأنها اتخاذ وسائل أنجع وأكثر دقة وموضوعية، اعتماداً على معطى أساسي يتمثل في كون المستخدمين هم

¹ - نور الدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية (سند خاص بالتكوين المتخصص)، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص 28.

² - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص - ص 44-45.

القاعدة الأساسية التي يستمد منها التسيير التقديري للموارد البشرية، بناء على هذه الأساليب والمناهج مختلف البيانات الأساسية المكونة لحركية وتفاعل المراحل التي سبق ذكرها في الفرع الأول من هذا المطلب، من توقع العرض والطلب على الموارد البشرية ثم إعداد الخطة ووصولاً إلى تقييمها ورقابتها، وبطبيعة الحال لن يتأتى ذلك إلا بالطرق الكمية والوصفية التي سوف نحاول بيانها في هذا الفرع.

الفقرة الأولى: الأساليب الكمية في تقدير الموارد البشرية

تعتمد هذه الأساليب على التقدير الكمي للموارد البشرية، وعلى ضوءها يتم تحديد الاحتياجات اللازمة، ويمكن أن تتخذ الأشكال التالية:

1- أسلوب تحليل عبء العمل: يلجأ هذا الأسلوب إلى تحليل المحتوى الفعلي للعمل خلال الفترة المراد التنبؤ بها، حيث يتم تحديد الأهداف، ثم ترجمة تلك الأهداف إلى أرقام وتتعلق هذه الأرقام بعدد الساعات المطلوبة لتنفيذ كل عمل، ثم يمكن تحديد حجم العمل الذي يستطيع الفرد أن يقوم به، وكلما كانت الأهداف مفصلة ومحددة بدقة ساعد ذلك في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة بدقة وعقلانية، انطلاقاً من إجراءات أساسيين في هذا الأسلوب هما:

- تحديد الكم الإجمالي للعمل المراد تنفيذه.

- تحديد حجم العمل الذي يمثل المتوسط السنوي لكل موظف سنوياً¹، ويأخذ بعين الاعتبار عاملين مهمين:

1-1 المتغيرات التكنولوجية: يؤثر التطور التكنولوجي في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، حيث ينعكس على أساليب الأداء، مما يجبر إعادة النظر في مختلف التراكيب المهنية والمعرفية للموظف، اعتماداً على عوامل التكنولوجيا في التأثير على كم العمل ونوعيته.

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص - ص 176-177.

1-2 المتغيرات التنظيمية: تتجسد في إعادة توزيع الصلاحيات و المسؤوليات من خلال إجراء تعديلات على هيكل المؤسسة التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة تؤثر على مجال العمل من حيث تنويعه أو انحصاره¹.

2- أسلوب مخزون المهارات: يعتمد هذا الأسلوب على استخدام قائمة تفصيلية عن المستخدمين الحاليين في الإدارة أو المؤسسة، تحتوي على معلومات تفصيلية لكل موظف وتحتوي على:

- اسم الموظف وسنه وحالته العائلية.
- المؤهلات العلمية والخبرات السابقة.
- البرامج التكوينية والامتحانات التي اجتازها الموظف.
- نتائج تقييم الموظف للفترة الزمنية الأخيرة، وتبيان مواطن القوة والضعف ومعدل التحسن.
- غيابات الموظف وإجراءاته التأديبية.
- قابلية الموظف للترقية وطموحه لتحمل المسؤولية وتغيير مساره الوظيفي.

ويعتمد التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال هذه القائمة في اتخاذ تصورات بخصوص المسار المهني للموظف، وما يخضع له من حركات ووضعيات، كالنقل والترقية على ضوء هذه المعلومات².

3- الأساليب الإحصائية: يعتمد هذا الأسلوب على المعلومات الدقيقة لمختلف الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على تقدير وتخطيط الموارد البشرية، حيث يقوم على محاولة إيجاد علاقة رياضية بين مختلف هذه الظواهر، والطلب على المستخدمين خلال فترة زمنية مقبلة، بناء على معلومات إحصائية لفترة زمنية سابقة، إذ يرتبط نمو حجم

¹ - نوري منير، مرجع سابق، ص 34.

² - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، ص- ص 72-73.

الموظفين بمتغيرات معينة، واستخدام أي أسلوب إحصائي يكون على أساس المفاضلة بين الكلفة والمنفعة، ومن بين الأساليب المعروضة لدى المؤسسة نجد تحليل السلاسل الزمنية، استخدام نماذج الانحدار وتحليل سلسلة ماركوف، وقد أدخل مجموعة من الباحثين ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية، ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف، ويتم التمييز في ذلك بين نوعين من التخطيط:

1-3 التخطيط العقلاني: ويستخدم الرؤية المستقبلية البعيدة لحاجة المؤسسة من المستخدمين، ففي حالة الاستقرار تستثمر المؤسسة حالة الاستقرار في تحقيق أهداف بعيدة.

2-3 التخطيط الحدسي: ويستخدم في حالة البيئة المتغيرة التي تعتمد التحليل المستمر لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، في ظل الفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة المتغيرة¹.

الفقرة الثانية: الأساليب الوصفية في تقدير الموارد البشرية

تعتمد هذه الأساليب على تقدير الموارد البشرية تقديراً نوعياً، حيث تعتمد على كيفية تحديد الاحتياجات، وهو ما سيتم تفصيله في العنصرين التاليين:

1- خرائط الإحلال: يستخدم هذا الأسلوب لملء المناصب الشاغرة التي قد تحدث نتيجة لتشغيل الموظفين المتوقع إحلالهم محل الوظائف التي تم شغلها، ومنه تحديد متى تكون الحاجة لملء هذه المناصب الشاغرة، ومن هو الشخص المؤهل داخل المؤسسة، وفي حالة عدم وجود الشخص المؤهل يتم البحث عنه في سوق الشغل، كما قد تلجأ الإدارة إلى ترقية أحد الموظفين من الداخل، وتتم طريقة الإحلال في مناصب الإدارة العليا باعتماد أشخاص ذوي كفاءات ومؤهلات من شأنها تحقيق أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية².

¹ - نوري منير، مرجع سابق، ص 36.

² - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 181.

شكل رقم (03) يمثل نموذج لخريطة الإحلال

الوظيفة الحالية:.....
اسم شاغل الوظيفة:.....العمر:.....
الأقدمية في شغل الوظيفة:.....مهارات وتقديرات شاغل الوظيفة:.....
الوظيفة التي يمكن ترفيته إليها.....تاريخ الترقية:.....
اسم الشخص البديل:.....العمر:.....
الأقدمية في شغل الوظيفة:.....مهارات وتقديرات شاغل الوظيفة:.....
المركز الحالي للشخص البديل:.....تاريخ الترقية المتوقع:.....

المصدر - قداش سمية، مرجع سابق، ص 33.

وتعتبر خرائط الإحلال عمل شخصي بالنسبة للموظفين الذين يمكن إحلالهم محل الوظائف الشاغرة، بالنظر إلى المعطيات السابقة للأشخاص شاغلي الوظيفة الأصليين وهو ما يطرح قلة اهتمامها بما تتطلبه الوظيفة من تحولات وتغيرات.

2- طلب الوحدات الإدارية: تلقى مسؤولية التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة على عاتق الموظفين المتخصصين، الذين يملكون دراية واسعة باحتياجات الإدارة، وغالبا ما يكون رؤساء الوحدات الإدارية والمديرون هم أكثر دراية بهذه الاحتياجات، استنادا لتجربتهم في هذا المجال، لذلك يطلق على هذا الأسلوب أيضا أسلوب الخبراء، حيث يتم الاستعانة برؤساء الوحدات الإدارية، من خلال عملية التسيير التقديري للموارد البشرية لرؤيتهم التقديرية للقوى العاملة ومعرفتهم بمواطن العجز ومواطن الفائض من المستخدمين وهو ما يصطلح عليه بأسلوب "دلفي، Delphi"، إذ يستند على عملية التخمين أو الحكم الشخصي لاجتماع مجموعة من الخبراء، وتقدير كل واحد منهم لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ثم تطرح الأسئلة المكثفة على كل خبير، بعد ذلك يمكنه تقديم تقديراته ثم تعرض تلك التقديرات على المناقشة الجماعية، وتمر على عدة مراحل لتصل إلى استخلاص النتائج التي توصل إليها الخبراء باعتماد تقديرات الموارد البشرية¹.

¹ - إدريس تواتي، مرجع سابق، ص - ص 79-80.

وانطلاقاً مما سبق ذكره فإن هذه الطرق والأساليب تمثل الآليات الحقيقية الكفيلة بتحقيق النتائج الإيجابية لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية، اعتماداً على توفير الإمكانيات اللازمة لنجاح عملية التخطيط، خصوصاً إذا علمنا أنه يهدف إلى تكييف قدرات الإدارة على الاستعمال الملائم لإمكاناتها من الناحية النوعية والكمية، حيث يعتبر هذا المسعى إضافة إلى مساعي أخرى تتوقف على تحديد أفضل للمسؤوليات، ودور المديرين المنفذين في الإدارات العمومية، بخصوص عملية التغيير وتطوير الحوار الاجتماعي¹.

الفرع الثالث:

العوامل المؤثرة في اعتماد التسيير التقديري كأساس لتخطيط الموارد البشرية

تحدد أطر التسيير التقديري للموارد البشرية في نطاق الهيكل التنظيمي للمنظمة، من خلال العوامل المحيطة بعملية التسيير التقديري بمختلف مراحلها، وما تشهده هذه المؤسسات من تغيير في ظروف العمل، كظهور العمل النقابي الذي أدى إلى تحسين المستوى التنظيمي للعمال والموظفين، وتطور مفهوم إشراك المستخدمين في تسيير المسارات المهنية، وحتى شؤون المؤسسات والهيئات المستخدمة، وهو ما أثر على عمليات تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة، من خلال بعض المؤثرات الخارجية كالتحديد المسبق لسياسة الأجور ومساهمة النقابات في مختلف عمليات تسيير المسار المهني للموظف، كما تلعب الترقية الداخلية للمؤسسة دوراً بالغ الأهمية في صياغة التسيير التقديري للموارد البشرية، من خلال تضافر مجموعة من العوامل، كذهنية الرؤساء الإداريين، حيث تساهم بشكل كبير في رسم أهداف المؤسسة ومن ثمة تحدد معالم البيئة الداخلية المؤثرة في تقدير الموارد البشرية، وهي تمثل بالمجمل بيئة داخلية وأخرى خارجية وهو ما سيتم توضيحه من خلال فقرات هذا الفرع.

¹ - RAHMANI Ahmed, la gestion du potentiel humain dans la conduite du changement : vers une organisation favorisant une GRH moderne et dynamique, revue idara, volume n°25, centre de documentation et de recherches administratives, école nationale d'administration, Algérie, 2003, p 199.

الفقرة الأولى: تأثير البيئة الداخلية و صياغة التسيير التقديري للموارد البشرية

تلعب الإستراتيجية المحددة للبيئة الداخلية دورا مهما في صياغة مجموعة من العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، حيث تعد نقطة ارتكاز لمحددات القوة والضعف ومن بينها نذكر ما يلي:

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الارتكاز الرئيسي في إرساء قاعدة النجاح المستهدفة، إذ من اللازم أن يتلاءم الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع الأهداف الإستراتيجية للإدارة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لمختلف الأقسام والوحدات الإدارية داخل الإدارة نفسها، وقد تأتي فترات دمج أقسام، أو تصفية أقسام، أو إنشاء أقسام جديدة يتطلب إنشاء وظائف جديدة والاستغناء عن وظائف أخرى حيث يمكن للمدراء التنفيذيين التنبؤ بهذه التغيرات والتصدي لبعض المشاكل، كتضارب الاحتياجات، ومن ثمة حسن تقدير الموارد البشرية¹.

2- ثقافة المؤسسة: تلعب مختلف القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد دور المحرك الرئيسي لنجاح أي مؤسسة، حيث تشمل عملية التسيير التقديري للموارد البشرية، من خلال تحديد مختلف المعالم المساعدة على التنبؤ بالعنصر البشري، كتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الفردية في إطار تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، التي تؤثر على قرارات الموظفين وسلوكياتهم، إذ توجه الموظفين والرؤساء الإداريين كقائمين على مختلف التوقعات في مجال تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال يتناسب مع التوقعات التنظيمية².

3- الوضع المالي للمؤسسة: تعد الوضعية المالية للمؤسسة مناط القدرة الحقيقية لرسم كل التوقعات الخاصة بتقدير الموارد البشرية، إذ يمكن التركيز عليها في البيئة الداخلية

¹ - يحيوي مفيدة، سبع حنان، تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه في المؤسسات أثناء الإصلاحات (دراسة حالة مؤسسات المطاحن)، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 28-27 فيفري 2013 ص 09.

² - إلياس سالم، مرجع سابق، ص 288.

من حيث معرفة نقاط القوة والضعف من الناحية المالية، ومن ثمة تقويم كل نشاطات التسيير التقديري للموارد البشرية التي تحدد مختلف القدرات المالية للإدارة أو المؤسسة كما يتعدى تأثير الوضع المالي إلى توفير مختلف الأرصدة المخصصة للتكوين والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتحديد الرواتب والأجور وغيرها¹.

الفقرة الثانية: تأثير البيئة الخارجية و صياغة التسيير التقديري للموارد البشرية

تواجه الإدارة مجموعة من العوامل الخارجية على درجات متفاوتة من التأثير تساهم في تحديد معالم تسيير وتوقع الموارد البشرية، كالعوامل التكنولوجية والاقتصادية والقانونية والاجتماعية، محددة الإطار العام الخارجي ونذكر منها ما يلي:

1- العوامل الاقتصادية: تتأثر المؤسسة بمختلف العوامل الاقتصادية، ومن ثمة تأثير مختلف خطتها في مجمل تخطيط الموارد البشرية، فارتفاع البطالة مثلاً يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل، مما يؤدي بدوره إلى إعطاء فرصة أكبر في الاختيار²، وعلى النقيض من ذلك يؤدي نقص الموظفين إلى تقليص امتداد وتمويل الإدارة من الكفاءات اللازمة، وهو ما يؤثر على السياسة العامة للتوظيف التي تتأثر هي الأخرى بمختلف السياسات المالية والاجتماعية للدولة، كالسياسة النقدية، وقدرات الدولة المالية، ومستوى التعليم الذي يضمن توافر وتواجد مختلف الكفاءات.

2- العوامل السياسية والقانونية: تمثل العوامل القانونية الإطار العام لتحديد المحاور الكبرى لتقدير الموارد البشرية، وذلك بما يتلاءم مع مختلف المعطيات والتشريعات والقوانين التي تحكم مجموع المستخدمين من جهة، ومختلف المؤسسات والإدارات من جهة أخرى، ولا يمكن أن يخرج توقع الموارد البشرية عن تطبيق هذه القوانين المتعلقة بشغل الوظائف، كما لا يمكن التغاضي عن تأثير النظام السياسي للدولة، وما يفرضه من قيود والتزامات على سياسات تقدير الكفاءات والعاملين، حيث تتصاع السياسة التقديرية للموارد البشرية لمختلف الولاءات، التي تتحدد انتماء بعض الرؤساء الإداريين كانخراطهم

¹- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، مرجع سابق، ص 06.

²- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص 52.

في الأحزاب السياسية والجمعيات، ومن ثمة بروز التنظيم السياسي في تدخله وسيطرته على بعض السياسات التقديرية لمختلف المؤسسات والإدارات¹.

3- العوامل التكنولوجية: لقد كانت وثيرة التطورات متسارعة ومتلاحقة، أدت إلى إجبار الإدارات والمؤسسات على أن تتابع هذه التطورات وتستثمر في أفاقها التصورية، والتي أدت بدورها إلى التغيير في أذواق المنتفعين بخدماتها، تبعاً لتغير نمط تقديم الخدمة من الأساليب القديمة إلى أخرى حديثة، مما دفعها إلى تحسين مختلف خدماتها، ونتيجة لذلك فإن تقدير الموارد البشرية لن يبقى بمعزل عن هذه التطورات، فأصبح عامل التكنولوجيا يحدد الكفاءات من مختلف الفئات العمالية، كأعوان التحكم والتطبيق، في ظل الاستخدام الهائل لنظم المعلوماتية في تسيير الإدارة الإلكترونية².

4- العوامل الاجتماعية والديمغرافية: تلعب العوامل الاجتماعية دوراً رئيسياً في تقدير الموارد البشرية، حيث يجب على معدي البرامج المتعلقة بتوقع الموارد البشرية الأخذ بالمؤشرات الاجتماعية السائدة، كالهجرة العائدة مثلاً أو المستوى التعليمي كارتفاع نسبة الأمية التي تؤثر على صياغة التسيير التقديري للموارد البشرية من حيث البحث عن الكفاءات المؤهلة.

وبالنسبة للعوامل الديمغرافية فإن حجم السكان يشكل السقف العلوي الذي يحدد أعداد القوى العاملة، لذلك وجب مراعاة العوامل والمتغيرات التي تحدد حجم السكان، إذ يعتبر هذا الأخير إضافة إلى التركيبة الجنسية للسكان من العوامل المحددة لقوة العمل، والتي تؤثر في مختلف السياسات التقديرية للموارد البشرية³.

¹ - لحلول عبد القادر، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (حالة الجزائرية للمياه A.D.E وحدة معسكر)، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27-28 فيفري 2013، ص 07.

² - خيضر كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، مرجع سابق، ص 47.

³ - عقيل جاسم عبد الله أبو رغييف، طارق حسين العكيلي، مرجع سابق، ص 11.

المبحث الثاني:

مخطط تسيير الموارد البشرية كآلية تأطير ورقابة

بعد أن تطرقنا إلى تحديد مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية، ومقتضيات الفاعلية التي تحتويها السياسة التقديرية للموارد البشرية، سنعالج في هذا المبحث مخطط تسيير الموارد البشرية كآلية تأطير ورقابة، من خلال نظرة المشرع الجزائري لتخطيط الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية، وما تفرضه من متغيرات حاصلة على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، من ضرورة الاستغلال الأنجع للموارد البشرية والمالية وكسب الرهانات الهادفة لتطوير قطاع الوظيفة العمومية، بعد أن كشف أعمال مختلف السياسات السابقة عن محدودية إيراد منظومة الوظيفة العمومية، وفي ظل التحديات التي تفرضها أفاق عصرنة الوظيفة العمومية، حيث بات من الضروري أن يهتم تشريع الوظيفة العمومية بإلزام الإدارات العمومية بتسيير المسار المهني للموظف عن طريق سياسة تقديرية للموارد البشرية، تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات¹ يمكن من خلالها ضبط مختلف العمليات المتعلقة بالمسارات المهنية لمستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية، وهو ما سنتعرض إليه من خلال مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في (المطلب الأول)، واعتباره كآلية تأطير وقيادة في (المطلب الثاني) ثم اعتباره كآلية رقابية في (المطلب الثالث).

المطلب الأول:

مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يشكل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المعتمد في قانون الوظيفة العمومية الجزائري موضوعا حديثا يفتقر لإحاطة شاملة بمختلف جوانبه، لذلك فإننا قد لا نبالغ إذا اعتبرنا أنه من المواضيع الغامضة التي لم يتطرق لها المختصين في قانون الوظيفة

¹ - المادة 111 من الأمر رقم 03-06 مرجع سابق، ص 11.

العمومية، وحتى المشرع في تحديد مفهوم واضح لهذه الآلية الجديدة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية داخل الإدارات والمؤسسات العمومية، غير أنه وبالنظر إلى حيثيات نشأته ومضمونه والأهداف التي جاء من أجلها، بالإضافة إلى مختلف النصوص القانونية والتنظيمية المكونة للإطار القانوني له، فإنه يشكل بحق موضوعا وجب تحديد مفهومه وبيان موقعه في قانون الوظيفة العمومية، حيث لا يمكن لأي إدارة عمومية أن تستغني عنه، بالإضافة إلى أنه أصبح من التقاليد التي تطبع أعمال ونشاطات الإدارات والمؤسسات العمومية، فيما يخضع بين الفينة والأخرى لمختلف التعديلات التي تستوجب تكييفه كلما استدعت الضرورة ذلك، إذ تم اعتماده لأول مرة تحت مسمى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لضبط خطة التسيير خلال سنة كمدى قريب، ثم تم تحيينه عن طريق مخطط خماسي يتعلق بعمليات التوظيف كمدى متوسط، ولإحاطة بمفهومه سوف نتناول نشأته وتعريفه في (الفرع الأول)، ومضمونه في (الفرع الثاني)، وعلاقته بمخطط التكوين في (الفرع الثالث).

الفرع الأول:

نشأة وتعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أصبح اهتمام المشرع الجزائري بالعنصر البشري كأحد الضمانات لمختلف تحديات عصرنة الوظيفة العمومية، ومن ثمة تحسين أداء المرافق العمومية، لاسيما وقد كرس العولمة القيم الكفيلة بضرورة التخلي عن مفهوم الإدارة التقليدية، عن طريق الإصلاحات التي أدخلها المشرع بداية من سنة 1995 من خلال المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 26 أبريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها¹، والذي أجبر الإدارات والمؤسسات العمومية بضرورة إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 12-194 السالف الذكر، حيث يهدف إلى إضفاء المرونة على إجراءات التوظيف وتحديد مهام المسيرين وتأهيلهم

¹ - الجريدة الرسمية رقم 26 الصادرة بتاريخ 05 سبتمبر 1995 ص 26.

الشامل في مجال عمليات تسيير الموارد البشرية داخل الوظيفة العمومية، فضلا عن الإطار القانوني الجديد المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات¹.

الفقرة الأولى: نشأة وتطور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يرتبط مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بنظام الرقابة الإدارية على المسار المهني للموظف، عن طريق السياسات المختلفة التي شهدتها الإدارة الجزائرية منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا، حيث يمكن تقسيم تطور تخطيط الموارد البشرية في الجزائر إلى مرحلتين هامتين، بالنظر إلى محتوى وحجم النصوص القانونية التي شهدتها الوظيفة العمومية، مرحلة ما قبل سنة 1995 و مرحلة ما بعد سنة 1995 استنادا إلى أن مخطط تسيير الموارد البشرية الذي يعتبر مرجعية وإطارا عاما للتوجيه والقيادة لدى مسيري المؤسسات والإدارات العمومية من جهة، ولوحة رقابة بين أيدي المسير ومصالح الوظيفة العمومية من جهة أخرى.

1- المرحلة الأولى: معطيات تخطيط الموارد البشرية قبل سنة 1995

لقد طبع تسيير الموارد البشرية غداة الاستقلال السياق العام للتوجه التنظيمي والقانوني الذي عرفته جميع نواحي الحياة القانونية والتنظيمية، لذا بات من اللازم الاعتراف بمدى سريان تطبيق القوانين الفرنسية التي تلت الاستقلال بموجب القانون رقم 62-157 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962، حيث نص في مادته الأولى على تمديد سريان كل التشريعات السارية المفعول قبل هذه الفترة، إلا ما كان يتعارض منها مع السيادة الوطنية²، وتذهب مختلف الدراسات المتخصصة في مجال الوظيفة العمومية إلى أن ما تميزت به هذه المرحلة هي الندرة الفادحة للموظفين، نتيجة هجرة الموظفين الفرنسيين مما سبب شغورا كبيرا في مختلف الوظائف على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية

¹ - وذلك عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، ثم المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96-92 والمتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

² - Article 01 de la loi n° 62-157 du 31 décembre 1962, portant reconduction jusqu'à nouvel ordre de la législation en vigueur au 31 décembre 1962, (J.O.R.A n°2 du 11 janvier 1963) p 18.

إذ ميز هذه المرحلة الضعف الكبير المسجل على مستوى الموارد البشرية، في قطاع الوظيفة العمومية كنتيجة حتمية لبداية التأسيس لمختلف الهياكل المتعلقة بالوظيفة العمومية، ووضع النصوص القانونية الجديدة التي تتلاءم وفلسفة الخيار الإيديولوجي للدولة في ظل المحيط الاقتصادي والسياسي والاجتماعي القائم¹.

لقد بقيت هذه الوضعية قائمة وإلى غاية صدور الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن أول قانون أساسي للوظيفة العمومية في الجزائر، حيث تولى مجلس الثورة كهيئة تشريعية قائمة صياغته وفق المعطيات التي يفرضها المناخ العام لتسيير الموارد البشرية، إذ جاء في بيان الأسباب الموجبة لإصداره عدم الاستقرار الذي شهده المسار المهني للموظف، من خلال عدم استقرار حقوقه ووضوحها، وكذا عدم استقرار الوظيفة على وجه العموم، مما يجعله لا يشكل أرضية صلبة لتموقع الوظيفة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي السائد في تلك الفترة، فقد بين طرق التوظيف في مفهوم الوظيفة العمومية التي لم تكن تخضع للمسابقات، وذلك لمبررات منطقية تتمثل في عدم وجود الوقت اللازم وعدم وجود المترشحين، بالإضافة إلى عدم توافر المؤهلات العلمية كما تطرق لصعوبة نظام الترقيّة، بالنظر لعدم الاستقرار في الوظيفة وعدم منح الإدارة مهمة حقيقية لموظفيها، وهو ما أدى بها إلى جلب الموظفين من الخارج، وعلى العموم تميز تخطيط الموارد البشرية في ظل هذا القانون بعدم الاستقرار هو الآخر، لكثرة تنقلات الموظفين بين الإدارات والمؤسسات العمومية وعدم وضوح الرؤيا في تخطيط المسار المهني للموظف².

وتجدر الإشارة إلى أن القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل استنادا إلى ما جاء في مادته الأولى، والتي في الحقيقة لم تفرق بين العامل والموظف على اعتبار أن جميع المستخدمين لدى الدولة هم عمالا، ورغم أنه لم يتضمن ما يدل

¹ - بوضياف عمار، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، الطبعة الأولى، جسر للنشر والتوزيع المحمدية، الجزائر 2015 ص 39.

² - الأمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، (ج.ر.ج.ج. عد 46 الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966)، ص 542.

على اتخاذ قالب تسييري معين¹، فإن هناك ما يدل على جدولة بعض مناصب العمل ومطابقتها للأعمال والمهام المنوطة بها، بغية تحديثها ومسايرتها لعوامل التكنولوجيا باستمرار، كما ورد في المادة 100 من نفس القانون²، وبعد ذلك جاء المرسوم رقم 85-59³، رغم استنباطه لمعظم أحكام قانون العمل رقم 78-12 السالف ذكره إلا أنه ركز في المادة 07 منه على وضع فهرس لمناصب العمل، وذلك استجابة لمتطلبات تنظيم العمل وتسييره⁴، وهو عبارة عن مخطط لتسيير مناصب العمل، ومن ثمة تسهيل عملية تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات والإدارات العمومية، وقد أوضحت المادة 118 منه ضرورة إعداد جداول لحركة الموظفين وتنقلاتهم حرصاً على تحقيق التوازن الداخلي لكل مؤسسة وإدارة عمومية، وتضبط جداول التنقل دورياً بعد استشارة لجنة الموظفين⁵ وجاء المرسوم التنفيذي رقم 90-99⁶، مراعيًا بعض الجوانب المتعلقة بحركة تنقل المستخدمين والتنظيم المتعلق بإجراء المسابقات والتكوين، على قلة حجم مواده، إلا أنه يعتبر إلى جانب مختلف القوانين والمراسيم السابقة وفق الإطار الزمني لما قبل سنة 1995 وما زانها من مختلف التحولات التي شهدتها الدولة كإرهاصات مهدت لظهور الرقابة اللاحقة على قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين.

المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد سنة 1995

أثرت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي عرفتتها الدولة خلال الفترة الممتدة بين نهاية الثمانينات وبداية التسعينات على إعادة هيكلة الإدارة الجزائرية، وما

¹ - المادة 01 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل (ج.ر.ج. عدد 32 الصادرة بتاريخ 08 أوت 1978)، ص 724.

² - لمادة 100 من نفس القانون، ص- ص 731-732.

³ - المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، (ج.ر.ج. عدد 13 الصادرة بتاريخ 14 مارس 1985)، ص 332.

⁴ - المادة 07 فقرة 01 من نفس المرسوم، ص 334.

⁵ - المادة 118 و 119 من المرسوم رقم 85-59، مرجع سابق، ص 352.

⁶ - المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، (ج.ر.ج. عدد 13 الصادرة بتاريخ 28 مارس 1990)، ص 443.

تقرضه متطلبات عصرنة الوظيفة العمومية، فقد كان لزاما على المشرع إعادة النظر بخصوص تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، ومحاولة إيجاد البدائل المناسبة لإضفاء الفاعلية على القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وذلك بعد أن أصبح النظام السابق محل إعادة النظر من طرف المشرع، خصوصا أمام تزايد وتنوع الجهات الإدارية، وهو ما دفع بالمشرع إلى اتخاذ أساليب جديدة لتخطيط الموارد البشرية، والتي من شأنها أن تسهل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

حيث استحدث المشرع الجزائري بموجب المرسوم 95-126 وثيقة جديدة سميت بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كإصلاح عميق يستهدف التحليل والتدقيق في مختلف الأطر التنظيمية لتسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، عن طريق برنامج عمل يعده المسير وفق الإمكانيات المالية والبشرية المتوفرة.

ولقد جاءت المادة 06 مكرر 01 منه ملزمة للإدارات والمؤسسات العمومية بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية، في إطار تسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة، وذلك تبعا للمناصب المالية المتوفرة، ووفقا للأطر القانونية المعمول بها بهدف الوصول إلى ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية المعتمدة، بخصوص التوظيف، الترقية، التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وكذا الإحالة على التقاعد، حيث تشترك في ضبطه الإدارة المعنية ومصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية¹.

وكما أسلفنا في تقديم هذا المبحث فإن الأمر 06-03 كرس المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في المادة 111 منه، كمنهجية واضحة في إعداد خطة واضحة لتسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية، إلا أنه وفي ظل التحولات المتسارعة التي تطبع كل فترة زمنية أضحت جليا اهتمام المشرع بتوجهات جديدة، من خلال الرؤيا الجديدة التي أتى بها المرسوم التنفيذي رقم 12-194 السالف الذكر، حيث أدرج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في إطار مخطط خماسي لتسيير الموارد

¹ - لمادة 06 01 الفقرة 01 و 02 و 03 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، مرجع سابق، ص 27.

البشرية¹، وبذلك يكون توجه صريح من المشرع لاعتماد التسيير التقديري للموارد البشرية على المدى المتوسط، من خلال إدراج تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في إطار مخطط خماسي بعدما كان إدراجها في مخطط سنوي، وهو ما سوف نحاول بيانه في المبحث الثاني من الفصل الثاني.

الفقرة الثانية: تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

أدت حداثة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى عدم وضوح الرؤيا في إيجاد تعريف شامل وواضح للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، رغم أنه يمثل امتدادا طبيعيا للتسيير التوقعي للموارد البشرية، والذي تناوله العديد من المختصين في دراسة علم الموارد البشرية، ناهيك عن مختلف التقسيمات الحديثة التابعة له والتي تدور في فلكه حيث نتج عن مختلف الإصلاحات التي تبنتها الدولة في إطار عصرنة الإدارة العمومية بوجه عام، كالمخطط المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، والمخطط الخماسي، لذلك من الصعوبة بمكان أن نجد تعريفا دقيقا له هذا من جهة، ولتناوله بصفة سطحية من طرف المختصين في قانون الوظيفة العمومية من جهة أخرى، وفيما يلي بعض التعاريف التي تناولته:

التعريف الأول: يعرفه الأستاذ سعيد مقدم على أنه "بمثابة نموذج لدعامات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يتم إنجازه من طرف الإدارات والهيئات العمومية المسيرة بمجرد تقدير وتحديد المناصب المالية، ويتم إخضاعه لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية ومصالح المديرية العامة للميزانية"².

التعريف الثاني: كما يعرفه الأستاذ شنوفي نورالدين بأنه "وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية

¹ - المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194، مرجع سابق، ص 10.

² - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق ص 343.

ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا¹.

التعريف الثالث: كما يرى الأستاذ **عمار بوضياف** "أنه عبارة عن جداول تدرج فيها البيانات الخاصة بكل إدارة خاضعة لقطاع الوظيفة العمومية، وتشمل هذه الجداول عمليات مختلفة²".

التعريف الرابع: كما عرف بأنه "عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، الإحالة على التقاعد، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية³".

التعريف الخامس: وهناك من يرى أنه "خطة سنوية تحدد فيها الإدارة بصفة مسبقة أعمال التسيير الخاصة بالحياة المهنية للموظفين، أي كل العمليات المتعلقة ب: (التوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد حركية الموظفين)⁴".

التعريف السادس: كما عرف على أنه "إجراء تنظيمي وقانوني كرسه المرسوم التنفيذي رقم 95-126⁵".

استنادا إلى كل هذه التعاريف يتضح لنا جليا بأن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، هو عبارة عن أداة قانونية وتنظيمية متعلقة بتسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، إذ يعد بمثابة الإطار التوجيهي والتقييمي لتسيير الموارد البشرية، خلال السنة المالية المعتبرة، في إطار العمل بالنظام الجديد للمراقبة اللاحقة على قرارات التسيير

¹- شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص 30.

²- عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 66.

³- تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 239.

⁴- عادل ذبيح، مرجع سابق، ص 174.

⁵- كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2014، ص 05.

المتعلقة بالمسار المهني للموظف، حيث يتضمن كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بصيرورة عمليات التسيير خلال السنة المالية المعنية.

ولئن لاحظنا بعض القصور في الإحاطة بمفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من خلال التعاريف السابقة، فإن كلها يصب في قالب واحد، بالإضافة إلى أن المرسوم التنفيذي رقم 25-126 لم يتعرض له من خلال مفهوم واضح ودقيق، فضلا عن التعليمات رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995، والمتعلقة بكيفية تطبيق أحكام هذا المرسوم، فإنها هي الأخرى لم تعطي مفهوما واضحا له، ولأنه كما سبق القول لا يزال محل التحليل والتمحيص من طرف المختصين في قانون الوظيفة العمومية الجزائري كوثيقة جديدة، بإدخال بعض التحيينات والتعديلات عليها كلما دعت الحاجة إلى ذلك تماشيا ومسعى عصرنة الوظيفة العمومية، كما يجب التنويه إلى أن طبيعة عمل المخطط في حد ذاتها تطرح الكثير من الإستفهامات، هل هو أسلوب من الأساليب التقنية المعتمدة في دراسة كل القرارات المتعلقة بالمسارات المهنية للمستخدمين وإحصائها؟ أم هو أسلوب من أساليب الرقابة على هذه القرارات بوصفها قرارات إدارية محضه؟ فضلا على أنه يخص جانبا كبيرا من أعمال التسيير التي هي من مهام الإدارة العامة أصلا وابتداء.

الفرع الثاني:

مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتجسد مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مجموع الجداول المعدة لغرض الدراسة التوقعية خلال السنة المالية، إذ تنحصر في ثلاث محاور كبرى لتجسيد هذا المضمون، وذلك حسب المنهجية المتبعة في إعداد الخطة وتتمثل هذه المحاور في:

- تعدادات المستخدمين داخل الإدارات والمؤسسات العمومية.
- مختلف عمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية.
- الرقابة اللاحقة على مختلف قرارات التسيير المتعلقة بالمسار المهني للموظف.

وتنطبق هذه المحاور الكبرى مع الأجزاء المكونة لعدد الجداول البالغ عددها ثلاثة عشر جدولاً عادياً، وستة جداول مكررة تنقسم إلى ثلاث أجزاء، سوف نحاول توضيح كل ما تتضمنه هذه الأجزاء من جداول، ومحتوى إحصائيات كل جدول مع وضع رسم بياني للبعض منها على أن تدرج جميعها في ملاحق هذه المذكرة.

الفقرة الأولى: محتوى الجزء المتعلق بتعدادات المستخدمين

يحتوي هذا الجزء على الجداول من 01 إلى 03 والمتعلقة بوضعية تعدادات المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، وتوزع كما يلي:

1- الجدول رقم 01: ويتعلق بهيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية حيث يتم عن طريق هذا الجدول ضبط كل المعلومات الخاصة بتعدادات المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية، مثلما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يمثل هيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية

الملاحظات	المتعاقدين						الموظفين								
	عقد محدد المدة			عقد غير محدد المدة			التعداد الحقيقي إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية								
	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	التوقيت الكامل	من بينهم نساء	التوقيت الكامل	الفارق (1-2)	من بينهم نساء	المجموع (2)	المعرضون	المرسوم	التعداد المالي للسنة الماضية (1)	التعداد الحقيقي الموقوف إلى غاية ديسمبر للسنتين الماضيتين	السلك و الرتبة	القانون الأساسي
															المجموع الفرعي
															المجموع العام

المصدر - المنشور رقم 11/ك خ/م ع و ع/ 09 المؤرخ في 13 ماي 2009، المتضمن

تكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة

بالمناصب العليا ونظام التعاقد، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 03.

ويلاحظ أنه يحتوي على مجموع الموظفين المرسمين والمتعاقدين، لكل منهما جزء من الجدول، إذ يحتوي الجزء الخاص بالموظفين على توضيح كل من السلك والرتبة والتعداد الحقيقي للسنتين الماضيتين إلى غاية 31 ديسمبر، وكذلك التعداد المالي لسنة المالية الماضية، ثم تأتي الخانة الخاصة بتعداد المرسمين ثم المتربصين، يليها نسبة النساء الموظفات من مجموع المرسمين والمتربصين مع رصد الفارق بين الجنسين.

أما الجزء الخاص بالمتعاقدين فيشتمل هو الآخر على جزأين، جزء خاص بالعقود المحددة المدة وجزء خاص بالعقود غير محددة المدة، يحتوي كل منهما على خانة للمتعاقدين بالتوقيت الكامل رجال، وخانة من بينهم نساء، كما تحتوي كل منهما أيضا على خانة خاصة بالمتعاقدين بالتوقيت الجزئي على نفس المنوال، ثم المجموع الفرعي لكل صنف من هذه الأصناف والفئات، ثم المجموع العام لكل المستخدمين.

2- الجدول رقم 02: يدون في هذا الجدول لجان المستخدمين ولجان الطعن ويحتوي هذا الجدول على قرارات الإنشاء وتاريخ نهاية الصلاحية لكل لجنة من اللجنتين، حسب الأسلاك التي تتضمنها كل لجنة، وفي حالة نهاية صلاحيتها تحدد حسب التنظيم المعمول به، لاسيما التعليمية 99/67 المؤرخة في 09 فيفري 1999 والمتعلقة بإنشاء تحديد، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن¹، وتجدر الإشارة إلى أن هذه اللجان تتعدد حسب التقارب في الصنف، كلجنة المستخدمين الخاصة بسلك المتصرفون والمهندسون ولجنة المستخدمين الخاصة بسلك الملحقون والمحاسبون الإداريون الرئيسيون وغيرها من الأصناف.

3- الجدول رقم 03: ويتعلق هذا الجدول بالقرارات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات حيث يشمل العنوانين الكاملة لنوع النص (قرارات وزارية، قرارات وزارية مشتركة، مراسيم) ورقمه وتاريخه بخصوص المسابقة على أساس الشهادة، أو على أساس الاختبار بالنسبة للتوظيف الداخلي، وتحكم هذه النصوص القانونية المبينة في الجدول مختلف عمليات المسار المهني للموظف، كالتوظيف، التكوين، التنشيط، الإدماج، وترتكز المراقبة

¹ - تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 242.

المعهودة في هذا الجدول على وضع النصوص القانونية المناسبة لكل نمط من أنماط التوظيف¹.

يظهر جليا أن محتويات هذا الجزء بجداوله عبارة عن مجموع بيانات مقدمة من طرف معدي المخططات إلى مصالح الوظيفة العمومية، كتذكير لما هو موجود داخل الإدارة أو المؤسسة العمومية.

الفقرة الثانية: محتوى الجزء المتعلق بعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية

يحتوي هذا الجزء على الجداول من 04 إلى 07 ويشمل مخطط التسيير التوقعي الحقيقي للموارد البشرية، حيث تتم المصادقة عليه مسبقا من قبل مصالح الوظيفة العمومية، وتوزع كما يلي:

1- الجدول رقم 04: يتضمن هذا الجدول مخطط توقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية حيث يبين مجمل التعدادات المالية حسب الوظائف العليا والأسلاك والرتب، وكذلك المناصب المالية المشغولة والمناصب الشاغرة، إذ يحتوي في خاتمي التوظيف على:

- بالنسبة للتوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة، فإنه يشمل (منتوج التكوين التوظيف على أساس المؤهل).

- أما التوظيف الداخلي في المناصب الشاغرة، فإنه يشمل (الترقية على أساس الامتحان المهني بعد 05 سنوات من الخدمة الفعلية، الترقية الاختيارية بعد 10 سنوات من الخدمة الفعلية)².

2- الجدول رقم 05: ويتضمن بيان عمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية، حيث يبين هذا الجدول عمليات التسيير المحددة خلال السنة المالية مع تحديد التواريخ لانجاز كل

¹ - بوعلام بن شايب، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية إطار توجيه وتسيير وأداة رقابة ومتابعة، مذكرة خاصة بالتكوين المتخصص للإلتحاق برتبة مفتش رئيسي، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، بومرداس، 2006، ص 18. (إشراف الدكتور مولود ديدان)

² - دواردة فتيحة، إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة التخرج بالمدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2014 ص 06. (إشراف الدكتور طيب سعيد)

هذه العمليات، بهدف الوصول إلى تنظيم أعمال التسيير طيلة السنة، كما يشمل إحصاء كل المسابقات بالنسبة للتوظيف الداخلي والخارجي سواء ما تعلق منه بالمسابقات على أساس الاختبار أو على أساس الشهادات، الامتحانات المهنية، الترقية، عمليات الالتحاق بالتكوين، بمعنى إحصاء كل عمليات تسيير مسابقات التوظيف¹.

3- الجدول رقم 06: ويتضمن هذا الجدول المخطط التوقعي للإحالة على التقاعد، حيث يكون بعنوان السنة المالية الجديدة، ويحتوي على القوائم الاسمية للموظفين الذين يمكن إحالتهم على التقاعد وذلك حسب الأسلاك والرتب.

ويتم تحديد التاريخ التوقعي على التقاعد بغية إعلام مصالح المفتشية العمومية للولاية والذين سوف تتم إحالتهم على التقاعد، حيث يمكن لمصالح المفتشية العمومية ضبط هذه العملية بصفة دقيقة خلال السنة المالية المقبلة أين يتم إزالة أسماء الموظفين المحالين على التقاعد، وعلى العموم فإن هذا الجدول يضبط بصفة دقيقة جانبين مهمين هما:

- عدد الإحالات على التقاعد خلال السنة الواحدة.

- التاريخ المتوقع للإحالة على التقاعد².

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الجدول جاء خال من عدة جوانب بخصوص تنظيم التقاعد، باعتباره أهم العمليات الواردة على المسار المهني للموظف العمومي، كإدراجه لجانات خاصة بأنواع التقاعد، كالتقاعد النسبي، التقاعد دون شرط السن، الإحالة على التقاعد ببلوغ السن القانونية وغيرها، وفي هذا المضمار شهد موضوع التقاعد مؤخرًا جدلية واسعة بين الحكومة ومختلف النقابات وأرباب العمل، من أجل الوصول إلى ترشيد سياسة للتشغيل، لذلك وجب أن تدرج هذه الأنواع في مخطط التسيير، ومن ثمة في مضمون السياسة التقديرية للموارد البشرية، وفيما يلي رسم بياني لهذا الجدول:

¹ - بوشيبة عبد القادر، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (دراسة تطبيقية حول القطاع الصحي بالعبادلة)، مذكرة نهاية التكوين المتخصص، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بومرداس، الجزائر، 2006، ص 38. (إشراف الأستاذ تيميزار أحمد)

² - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق ص 345.

الجدول رقم (02) يمثل المخطط التوقعي للإحالة على التقاعد لسنة (2005)

الاسم واللقب	السلوك أو الرتبة	التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد	ملاحظات
السيد:.....	مدير مؤسسة	31 ديسمبر 2005	

المصدر - بوشيبة عبد القادر، مرجع سابق ص 41.

4- الجدول رقم 07: يتعلق هذا الجدول بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، حيث يوضح هذا الجدول كل عمليات التكوين بنوعيه الأولي والإضافي بعنوان السنة المعنية، وهو عبارة عن ملخص لمجمل العمليات المتعلقة بالمخطط السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، والذي هو جزء من مخطط تسيير الموارد البشرية، حيث يجب أن يكون هناك تطابق وثيق بخصوص المناصب المالية بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط القطاعي¹، والذي سوف نتعرض له بالتفصيل في الفرع الموالي.

الفقرة الثالثة: محتوى الجزء المتعلق بالرقابة البعدية

يحتوي هذا الجزء على الجداول من 08 إلى 13 ويتعلق بالرقابة البعدية وقياس مدى نجاح التسيير التوقعي للموارد البشرية المنجز من طرف مصالح الوظيفة العمومية² وسوف نتعرض من خلال محتوى هذه الجداول إلى مدى انجاز عمليات التسيير التي يقوم بها المسير من جهة، ودور هيئات المراقبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية من جهة أخرى.

¹ - المنشور رقم 21 ك / م ع و ع / 2009 المؤرخ في 07 سبتمبر 2007، المتعلق بتعيين المخطط القطاعي

السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 03.

² - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التحول و التطور من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص 344.

1- الجدول رقم 08: ويتضمن حركة المستخدمين، إذ يعد بمثابة وسيلة لمتابعة حركة المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من السنة المعنية، ويحتوي على جزأين الجزء الأول يتعلق بحركة المستخدمين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات العمومية، ومجموعهما الفرعي، فيما يحتوي الجزء الثاني على حركة الذهاب النهائي والذهاب المؤقت، كالاستقالة والعزل والتقاعد في الذهاب النهائي، الانتداب للتكوين والاستيداع، الخدمة الوطنية، عطلة الأمومة طويلة الأمد ومجموعهما الفرعي في الذهاب المؤقت، ويمكن القول أنه يحتوي على ثلاث أجزاء:

- تعدادات المستخدمين (الرتب والأسلاك) إلى غاية 01 جانفي من السنة المعنية.
- حركة التحاق ومغادرة المستخدمين من وإلى المؤسسات والإدارات العمومية، والمجموع الفرعي لكلا الحركتين.

- المجموع النهائي لتعدادات حركية المستخدمين المحصل عليها خلال السنة المعنية التي شهدتها الإدارات والمؤسسات العمومية إلى غاية 31 ديسمبر¹.

2- الجدول رقم 09: يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين إلى غاية 31 ديسمبر، حيث يحتوي على مجموع الأسلاك والرتب طبقا للنص المنظم لكل سلك، كالمراسيم التنفيذية التي تحدد القانون الأساسي لأعوان الوقاية والأمن وتعويضهم وغيرها، كما يحدد عدد الأعوان الذين يشتغلون شهريا وبصفة منتظمة، وعدد الأعوان المؤقتين بالساعة (عامل 05 ساعات مثلا) والإطار القانوني للاتحاق بكل منهما².

3- الجدول رقم 10: يتضمن هذا الجدول استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق المسابقة، حيث يتم إعداد هذا الجدول لكل عملية توظيف على أساس المسابقة عن طريق الاختبارات أو الامتحانات والفحوص المهنية حسب الأسلاك والرتب، وتتضمن ثلاث أجزاء رئيسية، إذ يحتوي الجزء الأول على:

- مراجع قرار تنظيم المسابقة أو الفحوص المهنية.

¹ - دوائر فتيحة، مرجع سابق، ص 07.

² - بوشيبة عبد القادر، مرجع سابق، ص 48.

- الطريقة المتبعة في إعلان ونشر المسابقة.

- عدد المناصب المفتوحة الشاغرة والقابلة للتوظيف.

أما الجزء الثاني فيحتوي على عدد المترشحين المسجلين وعدد المترشحين المقبولين بالإضافة إلى تاريخ جلسة انتقاء الموظفين، فيما يحتوي الجزء الثالث على تاريخ محضر القبول النهائي أو النجاح والحد الأدنى لمعدل القبول، بالإضافة إلى مرجع وتاريخ القرار المتعلق بإعلان النتائج وعدد الناجحين.

4- الجدول رقم 11: يحتوي هذا الجدول على استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية، حيث يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب مجموع الإجراءات الخاصة بكل عملية، سواء بالترقية الاختيارية، أو عن طريق المؤهل والكفاءة المهنية، كما يتضمن هذا الجدول عدد المناصب المفتوحة محل الترقية، استثمار المناصب الجديدة، ومرجع القائمة المعتمدة في التأهيل، بالإضافة إلى عدد المرشحين المسجلين وعدد المرشحين المقبولين وتاريخ جلسة لجنة المستخدمين¹.

5- الجدول رقم 12: يتضمن استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين، حيث يبين هذا الجدول مجمل عمليات التوظيف الداخلية والخارجية، بعدد المناصب المفتوحة في إطار الخانة الأولى، أما الخانة الثانية فتتمثل فتح المسابقة، ويندرج تحتها مجموع المناصب المفتوحة وقرارات فتح المسابقة، ثم تأتي الخانة الثالثة معنونة بلجنة اختيار المترشحين وكذلك تاريخ جلسة الانتقاء، ثم تأتي خانة القبول النهائي وتحتوي على مدة التكوين والمؤسسة الخاصة بالتكوين والمعدل الأدنى للقبول، وعدد المترشحين المقبولين بالإضافة إلى تاريخ محاضر النجاح.

6- الجدول رقم 13: يتضمن هذا الجدول استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادات، ويعتبر محتوى هذا الجدول بالمقارنة مع الجداول الأخرى أقل محتوى، حيث يبين حسب الأسلاك والرتب عدد المناصب المفتوحة، ثم عمليات التوظيف التي أنجزت.

¹- لواج منير، جبلي حسيبة، مرجع سابق، ص 13.

الفقرة الرابعة: محتوى الجداول المكررة

سوف نحاول في هذه الفقرة توضيح مضمون الجداول المكررة، حيث جاءت أغلبها موضحة ومكاملة لبعض الجداول، تبعا إلى التعديلات التي يخضع لها المخطط من حين لآخر، كما سبق وأن ذكرنا و هي:

1- الجدول 02 مكرر02: ويتضمن وضعية القضايا المتنازع فيها، إذ يسمح هذا الجدول لمصالح الوظيفة العمومية بتدقيق إحصائي لمجمل القضايا المتنازع فيها في قطاع الوظيفة العمومية، بهدف الوصول إلى معرفة موضوع الخلافات وتطور المنازعات في القطاع، ويشمل هذا الجدول على أطراف النزاع، ورتبة كل منهما، بالإضافة إلى موضوع النزاع والجهة القضائية المختصة، مع بيان طرف النزاع عن مصالح الدولة (مذكرات محامي)، كما يشمل الحكم القضائي الحائز على حجية الشيء المقضي فيه مع مختلف الطعون القضائية¹.

2- الجدول رقم 02 مكرر03: ويتضمن وضعية الحالات التأديبية، حيث يبين شرعية الإجراءات التأديبية ومدى مطابقتها للقرارات المتخذة في هذا الإطار ويحتوي على مجموعة من البيانات تتمثل في اسم ولقب الموظف، طبيعة الخطأ وتاريخ التوقيف بالإضافة إلى تاريخ اجتماع اللجنة ومضمون العقوبة، مع تحديد تاريخ الطعن وتاريخ اجتماع اللجنة المقررة لذلك وقرار لجنة الطعن².

3- الجدول رقم 04 مكرر: ويتضمن توظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث جاء هذا الجدول إعمالا للمادة 19 من الأمر 03-06، إذ يتضمن تحديد كافة المناصب المطابقة للنشاطات التي تتعلق بالحفظ والصيانة أو الخدمات، كما يوضح تصنيف هذه النشاطات والرتب والرقم الاستدلالي لها

¹- المنشور رقم 06 / ك / خ / م ع و ع / 2004 المؤرخ 10 فيفري 2004، المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير

الموارد البشرية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 02.

²- المرجع نفسه، ص - ص 02-03.

بالإضافة إلى التعدادات المالية بالنسبة للعقود المحددة المدة والعقود غير محددة المدة التعداد الحقيقي للمناصب المشغولة والشاغرة¹.

4- الجدول رقم 04 مكرر 01: يتضمن توظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث يتعلق بالأعوان الموظفين بعقد محدد المدة في إطار إنجاز عمليات تكتسي طابعاً مؤقتاً، إعمالاً للمادة 21 من الأمر 03-06، إذ يمكن لمصالح الوظيفة العمومية تحديد المناصب حسب مدة العقد بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي، كما يحدد تصنيفها والتعدادات المالية، التعدادات الحقيقية، المناصب المالية الشاغرة².

5- الجدول رقم 06 مكرر 01: يتضمن هذا الجدول الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد وتم استدعاؤهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية، حيث أحدث هذا الجدول لضرورة المصالح في الاستفادة من خدمات الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد ويتضمن القائمة الاسمية حسب الأسلاك، الرتب، الوظيفة الممارسة، بالإضافة إلى تاريخ الإحالة على التقاعد وتاريخ العودة، ويعد هذا الجدول استثناء عن القاعدة التي تحدد سن التقاعد³.

6- الجدول رقم 06 مكرر 02: يتضمن هذا الجدول الموظفين المرخص لهم بالتقاعد قيد النشاط بعد بلوغهم سن التقاعد بعنوان السنة المالية المعنية، إذ يتم تأجيل تاريخ الإحالة على التقاعد، أو كل استدعاء بالنسبة للموظفين المحالين على التقاعد عن طريق الحصول على رخصة استثنائية أو استشارة مصالح الإدارة المركزية⁴.

¹- المنشور رقم 11 / ك / م ع و ع / 09 المؤرخ في 13 ماي 2009 المتضمن تكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا ونظام التعاقد، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 03.

²- المنشور رقم 11 / ك / م ع و ع / 09 المؤرخ في 13 ماي 2009 ص 03.

³- بوعلام بن شايب، مرجع سابق، ص- ص 21-22.

⁴- شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص 33.

الفرع الثالث :

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وعلاقته بمخطط التكوين

يخضع مخطط تسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية إلى مجموعة من التداخلات والتشابكات التي لا يمكن أن تفصل عن مجال تخطيط الموارد البشرية، لذلك أدرج المشرع الجزائري في نطاق المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية جدولا خاصا بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، معنون بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، كجزء هام من مخطط التسيير برمته، حيث لا يمكن تجزئة الخطة المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية في ظل تداخل كل العمليات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظف، ذلك أن أهم مبررات اعتماد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كآلية لتسيير المسار المهني للموظف، تكمن في تفعيل عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات إضافة إلى التوظيف والترقية والإحالة على التقاعد¹.

الفقرة الأولى: الإطار القانوني لمخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

لم يولي تقنين الوظيفة العمومية بالجزائر الاهتمام بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات كمرتكز أساسي في استثمار رأس المال البشري إلا بعد سنة 1995، أين تضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مضمونه جدولا يتعلق بهذا الأخير وبعد ذلك صدر المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، مكرسا لمخطط التكوين في المادة الثالثة منه، عن طريق إلزام مختلف المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، بهدف الوصول إلى سياسة حقيقية لتكوين الموظفين، تماشيا ومتطلبات التسيير الحديث للموارد البشرية، حيث تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتنسيق وتكييف العمليات المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات مع أهداف المؤسسات والإدارات العمومية

¹ - لمادة 06 مكرر 01 فقرة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، مرجع سابق، ص 27.

واحتياجاتها الأولية بما يتماشى والمؤهلات التقنية والإدارية والمالية لها¹، فضلا عن المادة 111 من الأمر 03-06 التي قرنت مفهوم السياسة التقديرية للموارد البشرية بالمخططين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ومخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وبالرجوع إلى نص المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 92-96، نجدها قد أدرجت هي الأخرى مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار التسيير تقديري للموارد البشرية، كما حددت العمليات المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات خلال سنة أو عدة سنوات في (التكوين المتخصص، تحسين المستوى تجديد المعلومات)، هذا بخصوص أنواع التكوين، أما العمليات الأخرى اللازمة للتكوين فتتمثل في :

- تحديد المناصب المطلوب شغلها.
 - ضبط عدد الموظفين، أو الأعدان العموميين المعنيين.
 - مناصب التأهيل المعنية.
 - مؤسسة التكوين التي يجب أن تتضمن متطلبات التكوين.
- وجدير بالذكر أن أعمال تكوين الموظفين وتحسين مستواهم، أو تجديد معلوماتهم بالنظر إلى سلك ورتبة الموظف، تتخذ طابعا تناوبيا أو متواصلا يكون من خلال:
- دورات قصيرة المدى إذا كانت المدة تقل عن ستة أشهر أو تساويها.
 - دورات متوسطة المدى إذا كانت المدة أكثر من ستة أشهر وتقل عن سنة أو تساويها.
 - دورات طويلة المدى إذا كانت المدة تفوق السنة وتقل عن ثلاث سنوات أو تساويها².

بالإضافة إلى ذلك فقد صدر المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 92-96، بإضافة بعض المواد وتعديل أخرى وذلك في إطار تحيين مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات³، حيث

¹ - المادة 03 فقرة 01 و 02 من المرسوم التنفيذي رقم 92-96، مرجع سابق، ص 06.

² - المادة 14 من نفس المرسوم، ص 08.

³ - الجريد الرسمية رقم 06 الصادرة بتاريخ 15 جانفي 2004 ص 17.

تضمن سبعة مواد وأضاف المادة 11 مكرر والمتضمنة صلاحية فتح دورات التكوين التي تكون عن طريق السلطة التي لها صلاحية التعيين، حيث تحدد فيها مجموعة من العمليات المحددة لغرض التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات¹، كما ألغى هذا المرسوم أحكام المادة 24 من المرسوم السابق، والتي كانت تتضمن استفادة الموظف من دورة واحدة خلال حياته المهنية في التكوين المتخصص، واستفادته كذلك من دورة واحدة من تحسين المستوى وتجديد المعلومات في السلك أو الرتبة الذي ينتمي إليها خلال حياته المهنية².

كما ألزم الأمر 03-06 مختلف الإدارات العمومية بتنظيم دورات للتكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، وذلك بهدف تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتهيئته للمهام الجديدة³، وأحال على التنظيم تحديد شروطه، كصفات تنظيمه، مدته، وحقوق وواجبات الموظف المترتبة على ذلك⁴.

الفقرة الثانية: اندماج مخطط التكوين في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن اندماج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتحدد من خلال إدراجه كخطوة أساسية في إعداد العمليات المتعلقة بالتسيير التوقعي للموارد البشرية، كمدخل رئيسي لوظيفة التسيير داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية، وذلك من أجل تحديد مكامن القصور، ولقد أكد المرسوم التنفيذي رقم 92-96 أن تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات يقتضي وجوب تطابق المناصب المتوفرة مع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية⁵، ولتوضيح مدى تداخل المخططين يمكن التطرق للعلاقة بين مضمونهما، إذ يعد الجدول رقم 07 المتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات أهم الجداول الرئيسية التي يحتويها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وإن لم يكن يحتوي في مضمونه إلا على مجموع

¹ - المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 04-17، مرجع سابق، ص 18.

² - المادة 06 من نفس المرسوم، ص 18.

³ - المادة 104 من الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 10.

⁴ - المادة 105 من نفس القانون، ص 10.

⁵ - المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92، مرجع سبق ذكره، ص 07.

التعدادات التي قد يتضمنها التكوين الأولي والتكوين التكميلي، أو تحسين المستوى وتجديد المعلومات، مع بعض البيانات الأخرى المتعلقة بعدد المتكولين ومدة التكوين، فإنه من الأهمية بمكان في تحديد مجمل النفقات المتعلقة بعملية التكوين المبينة في جداول مخطط التكوين، فضلا على أنه يعد بمثابة الحوصلة لجداول مخطط التكوين، ويعد مناط تزويد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من حيث العمليات التالية:

- دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف (الجدول رقم 01).

- التكوين الأولي أثناء فترة التريص (الجدول رقم 02).

- دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى (الجدول رقم 03).

- التكوين الأولي قصد التعيين في منصب عالي (الجدول رقم 04).

- التكوين الاستثنائي قصد الإدماج في رتبة جديدة (الجدول رقم 05).

- التكوين في الخارج (الجدول رقم 06).

- عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات (الجدول رقم 07).

- حوصلة عمليات التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات (الجدول رقم 08)، وبهذا الصدد صدر عن مصالح الوظيفة العمومية منشور يتعلق بتعيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، يهدف إلى تكييف نموذج مخطط التكوين مع الإطار الجديد للتكوين، إذ يلزم أن يكون هناك تطابق وثيق فيما يخص المناصب المالية المرصودة لمختلف عمليات التكوين مع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية¹.

ومن الواضح أن كل العمليات المتعلقة بتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات والإدارات العمومية لا يمكن أن تجاز إلا بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لاسيما منها المصادقة على الجدول

¹ - المنشور رقم 21 / ك / خ / م و ع / ع / 2009 المؤرخ في 07 سبتمبر 2009، مرجع سبق ذكره، ص 03.

الخاص بالعمليات التوقعية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ومن ثمة مطابقة مشروع التكوين لمحتوى الجدول المذكور¹.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ما هو إلا عملية فرعية لمجموع عمليات التسيير المتعلقة بهذا الشأن تابعة ابتداء لعمليات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، التي تندرج في إطار المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني:

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كآلية تأطير وقيادة

إن محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كآلية جديدة اعتمدها المشرع منذ سنة 1995، ذو دلالة واضحة على رسم منحى توجيهي لمجموع الأطر المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظف العمومي، ثم أنه لا يمكن للمسير وضع مختلف الخطط دون تحديد الأطر التي يقتاد من وراءها كمرجعية أساسية لمصالح الوظيفة العمومية توجه من خلالها الرؤساء الإداريين إلى حسن استغلال الموارد البشرية والمالية، وسوف نعالج من خلال هذا المطلب انطلاقا مما ذكرنا معرفة محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كآلية تأطير وقيادة من خلال دراسة أهداف هذا المخطط في (الفرع الأول) والتعرف على مضامين إعدادة في (الفرع الثاني)، والمصادقة عليه (الفرع الثالث).

الفرع الأول:

أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن من مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية، تلك المتعلقة بترقية منظومة التسيير التقديري للموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية، وفي إطار مسعاها لتنمين الموارد البشرية من خلال كل العمليات المتعلقة بتخطيطها، وككل المساعي القانونية والتنظيمية

¹ - دراني ليندة، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2006، ص 56.

يسعى المشرع الجزائري من وراء تكريس المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في إطار الهدف العام والمتمثل في عصنة الوظيفة العمومية.

الفقرة الأولى: تدليل الصعوبات المتعلقة بإحصاء المستخدمين وضبط تطوراتهم

كشف أعمال المرسوم التنفيذي رقم 95-126 عن نية المشرع في إصلاح مختلف الإختلالات التي انطوى عليها النظام السابق، وقد جاءت مختلف النصوص المحددة لتطبيقه شارحة لكيفية العمل به، والتصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن إجراءات الرقابة على القرارات المتعلقة بالمسار المهني المتبعة قبل صدور هذا المرسوم، ومن ثمة تحديد الرؤيا الواضحة للسياسة التقديرية للموارد البشرية، حيث جاءت المادة 06 مكرر 01 منه مفصحة عن الأهداف المتعلقة بعقلنة تعدادات المستخدمين وضبط تطوراتهم، لاسيما فيما يتعلق بالتوظيف الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد¹.

إن هذه العمليات التقنية تعطي للإدارة إمكانية الوقوف على الوضعية الحقيقية لمستلزمات ضبط التعدادات البشرية والهيكلية، إذ تعد من أهم صلاحيات الوظيفة العمومية، خصوصا ما تعلق منها بهيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة والمناصب الشاغرة، الاحتياجات الجديدة، والتي تحدد الإطار العام للتوظيف وفق مستويات التأهيل المتوفرة، في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية².

الفقرة الثانية: تفعيل الدور الرقابي لمصالح الوظيفة العمومية

لا شك أن استبدال نمط الرقابة السابقة على القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف بنمط الرقابة اللاحقة، يعد العصب الرئيسي لمقتضيات استحداث المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، فبعد أن ظهرت عيوب الرقابة السابقة، أضحي من اللازم

¹ - المادة 06 مكرر 01 الفقرة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، مرجع سابق، ص 27.

² - لواج منير، جبلي حسيبة، مرجع سابق، ص 11.

التصدي لمجموعة من المعوقات التي تحول دون قيام عقلنة تعدادات المستخدمين وضبط تطوراتهم، ومن ثمة التأثير على الأداء المعهود لمختلف المرافق العمومية، حيث نتج عن الرقابة السابقة ظاهرة البيروقراطية بمفهومها السلبي وتأثيراته على جهاز الوظيفة العمومية بخصوص ملفات التعيين، التثبيت، الترقية، وغيرها من العمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، وهو ما يستغرق وقتا طويلا لدراسة هذه الملفات للعديد من الاعتبارات، كتعدد الجهات الخاضعة للرقابة، وتعدد عمليات الرقابة في حد ذاتها، بالإضافة إلى ضعف الوسائل اللازمة للجهات القائمة بالرقابة، كما أن الرقابة السابقة لا تقوم على التخطيط والتنبؤ الإستراتيجي للموارد البشرية، الذي يعتبر من الآليات الحديثة للتسيير والتي لا يمكن الاستغناء عنها¹.

إن كل هذه المعطيات تشكل جملة من الإرهاصات التي أثرت على تحول نظرة المشرع لمفهوم الرقابة السابقة، كنمت أصبح لا يفي بالغرض المطلوب ومحاولة البحث عن الآليات الجديدة لتفعيل الدور الرقابي على القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، من خلال محتويات مخطط تسيير الموارد البشرية وما تضمنه من جداول معدة لهذا الغرض، خصوصا في ظل تطلع السلطات العمومية لتحميل المسير جملة من المسؤوليات من شأنها المساهمة في عصنة قطاع الوظيفة العمومية، والتي تتطلب هي الأخرى تكثيف الدور الرقابي عليها.

الفقرة الثالثة: صياغة سياسة تقديرية للموارد البشرية داخل الإدارات العمومية

أخذ مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية منحى إيجابيا في اعتماده كأحد متطلبات ورهانات عصنة الوظيفة العمومية، ولعل ما جاءت به المادة 06 مكرر 01 السالفة الذكر من إلزامية وضع مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية، يمثل قناعة تامة لدى المشرع الجزائري لإرساء قواعد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية، كسبيل أوجد لتحقيق متطلبات الكفاءة والفاعلية وترشيد الموارد المالية والبشرية للإدارة العمومية، إذ جاء تبني هذا المفهوم في العديد من النصوص القانونية والتنظيمية وفضلا عن المادة 111 من الأمر 03-06 والمادة 06 مكرر 01 من المرسوم التنفيذي

¹ - عمار بوضياف، مرجع سابق، ص- ص 62-63.

رقم 95-126، فإن الفقرة الأولى من المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، أكدت على وجوب إدراج مخطط التكوين في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية، وكما ذكرنا في الفرع الثالث من المطلب الأول فإن هناك جدولا خاصا بهذا الأخير في مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وفي إطار تحديد مهام المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري أكد المشرع على ضرورة ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، قصد ضمان التطابق المستمر بين احتياجات ومهام المؤسسات والإدارات العمومية من المستخدمين على الصعيدين الكمي والنوعي¹.

الفقرة الرابعة: تحديد مسؤوليات مسيري المؤسسات والإدارات العمومية

إن التدقيق المعتمد من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ما هو إلا رغبة من المشرع في تحديد مختلف العمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، ومن ثمة فسح المجال لإمكانية مراجعة قرارات التسيير المتخذة من قبل الرؤساء الإداريين بالفاعلية والدقة المنشودة، وعلى هذا الأساس فإن المشرع يهدف من وراء ذلك إلى إعادة الاعتبار للمسير في أداء مهامه وتحمله كافة المسؤوليات القانونية الناتجة عن الأعمال والتصرفات التي يقوم بها، وذلك عن طريق مساءلة المسيرين عن الانحرافات المسجلة ومعرفة أسباب حدوثها، واقتراح الحلول المناسبة لها، عن طريق إدخال نظام التدقيق في قطاع الوظيفة العمومية **System d'audit dans la fonction publique** بغية تحقيق المسؤولية الإدارية للمسيرين وتنفيذها وترجمتها إلى الواقع العملي².

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فإن هناك من الأهداف التي يسعى مخطط تسيير الموارد البشرية لتحقيقها، خصوصا ما تعلق منها بتثمين المورد البشري عن طريق محاولة التنسيق بين طموحاته المهنية وأهداف الإدارة، وكذا التنسيق بين التطور القانوني والآلي

¹ المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 03 يوليو 2014، المتعلق بتحديد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، (ج.ر.ج.ج عدد 14 الصادرة بتاريخ 06 جويلية 2014)، ص 07.

² - السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة إدارة، السداسي الثاني مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1995، ص 05.

للحياة المهنية للمستخدمين مع توقعات الإدارات والمؤسسات العمومية¹، كما يمكن لمخطط تسيير الموارد البشرية كإجراء تمر عن طريقه الرقابة اللاحقة على قرارات المسيرين، أن يخفف العبء على مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية وتمكينها من القيام بمهامها الحقيقية المتعلقة بالتصميم، التنظيم، التوجيه، الضبط، الرقابة وإشراك المستخدمين عن طريق الهيئات الاستشارية الداخلية للمؤسسة المستخدمة (اللجان المتساوية الأعضاء، لجان الطعن) في تسيير الحياة المهنية للمستخدمين².

الفرع الثاني:

إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

لقد كرس استحداث المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إجبارية إعداده من طرف كل المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية المعتبرة، لاسيما فيما يتعلق بعمليات التوظيف، الترقيات، حركات المستخدمين، بالإضافة إلى التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وإعادة التبرص الإحالة على التقاعد وغيرها، مع الأخذ بعين الاعتبار المناصب المالية المرصودة لكل إدارة ومؤسسة عمومية في إطار الأحكام التنظيمية السارية المفعول³، وبهذا الصدد يلزم الجهات المكلفة بالإعداد الوقوف على التعدادات المالية والبشرية، ومحاولة ضبطها وجردها ثم رصد المتوقع من الاحتياجات المتعلقة بالمستخدمين، بعد ذلك يتم الشروع في إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

¹ - عادل ذبيح، مرجع سابق، ص 175.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، التطوير الإداري في الوطن العربي (حالات تطبيقية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 45.

³ - التعليم رقم 240 / م / ع / م و ع المؤرخة في 27 ماي 1995، المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، بدون سنة النشر المديرية العامة للوظيف العمومي، ص- ص 23-24.

الفقرة الأولى: جرد التعدادات المالية والبشرية

يتطلب إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قبل البدء في الجرد، واستناداً إلى مضمونه مجموعة من الوثائق لإعداده، بالنظر إلى محتويات الجداول التي يتعين على كل أطراف الإعداد تحضيرها، وذكر القائمة الاسمية للمستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية بمختلف الأسلاك والرتب، مع مدونة المناصب المالية للميزانية الجديدة (قائمة مفصلة لعدد المناصب المالية)، بالنظر إلى محتوى الجدول رقم 01 من المخطط¹، والقرارات المتعلقة باللجان المتساوية الأعضاء، ولجان الطعن المبينة في محتوى الجدول رقم 02 من المخطط²، وكذا القرارات المتعلقة بالامتحانات ومختلف القوانين الأساسية المنظمة لذلك بالنظر إلى محتوى الجدول رقم 03 من المخطط³، وتعد هذه المرحلة الأساس والمنطلق لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث يعد من طرف مصلحة المستخدمين وإشراف الرؤساء الإداريين، على أن يتم دراسته بحضور ممثل عن الإدارة أو الهيئة المعنية لا يقل منصبه عن نائب مدير بإتباع الخطوات التالية:

1- تحضير القائمة الاسمية والعديد للمستخدمين: تضبط المؤسسة من خلالها عدد الموظفين حسب الأسلاك والرتب والأسماء، حيث يتم من خلالها أيضاً معرفة المناصب المشغولة، وتحديد مختلف العمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، كالترقية والتقاعد وغيرها، ثم ترسل إلى مصالح المراقبة المالية للتأشير عليها⁴.

2- إعداد حصيلة الشغل السنوية: وذلك من خلال تلخيص المعطيات المتعلقة بوضعية الشغل على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، وتحتوي برمجة حصيلة الشغل على استمارتين، الاستمارة الأولى تتعلق بالمعطيات الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية وتشمل مجموعة من البيانات نذكر منها:

- رمز الإدارة العمومية الممنوح من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

¹ - أنظر الملحق رقم (01).

² - أنظر الملحق رقم (02).

³ - أنظر الملحق رقم (03).

⁴ - إدريس تواتي، مرجع سابق، ص 178.

- تسمية وموقع المؤسسة (مكان تواجد المؤسسة، الولاية البلدية... الخ) العنوان.

- رقم النص المحدد لنظام المؤسسة أو الإدارة العمومية.

أما الاستمارة الثانية فتتعلق بالتعدادات المعنية لمجموع المرسمين والمتقاعدين، حالات التقاعد، المتربصين، إنهاء المهام وغيرها¹، حيث ترسل كل منهما نسخة إلى مصالح الوظيفة العمومية، كونها وثيقة هامة تحدد معالم التسيير الجماعي للموظفين وبيان حالات المناصب المالية، وكيفية شغلها، بالإضافة إلى تحديد وضعية الموظف من حيث الترسيم أو التربص، أو التعاقد وغيرها، كما تبين أنواع الفئات من حيث السن والجنس²، وتعد هذه الوثيقة من الأهمية بمكان من حيث رصد كل المعطيات المتعلقة بالمسار المهني للموظف والاستغلال العقلاني للمناصب، وهو ما يجعلها وثيقة قانونية واجبة الإلتباع.

الفقرة الثانية: رصد الاحتياجات المتوقعة من المستخدمين

يلقى على عاتق المؤسسات والإدارات العمومية كجهات مخولة قانوناً تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك لتلبية وتأمين أداءات المرافق العمومية، فهي تسلك أساليب التقدير المناسب في ظل رقابة مصالح الوظيفة العمومية، كإجراء محوري يتضمنه مخطط تسيير الموارد البشرية، ولعل أن أهم إجراء يلجأ إليه معدي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو دراسة حواصل الفوارق بين المناصب المالية والمناصب المشغولة، لإيجاد المناصب الشاغرة، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة لاعتماده التخمين والمقارنة مع الوضعيات السابقة³، وفي هذا النطاق تظهر معالم العلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية، بخصوص تقدير الموارد البشرية، بالنظر إلى الأهداف المشتركة بينهما في إطار احترام صلاحيات كل منهما واحترام مبدأ الفصل بين السلطات، كمبدأ عام يطبق على كل مؤسسات الدولة، وبغية تحديد المناصب المالية تشرع كل من المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح الميزانية

¹ - المنشور رقم 08 ك خ / م ع و ع / 2009 المؤرخ في 08 فيفري 2009، المتعلق بإعداد حصيلة الشغل السنوية المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 01.

² - عقون شراف، مرجع سابق، ص 98.

³ - لواج منير، جبلي حسيبة، مرجع سابق، ص 16.

على مستوى وزارة المالية بتحليل ومناقشة كل الوضعيات الفعلية المتعلقة بالمستخدمين والاحتياجات المعبر عنها على المستويين الكمي والنوعي، بهدف الوصول إلى عقلنة المناصب المالية، وذلك في حدود الإعتمادات المرصودة من قبل مصالح الميزانية للسنة المالية¹، وهو ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل في المبحث الأول من الفصل الثاني.

الفقرة الثالثة: الشروع في إنجاز وتصميم المخطط

يقتضي إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية تحكماً رؤساء الوحدات الإدارية في تعدادات المستخدمين، خصوصاً في الإدارات والمؤسسات العمومية ذات الحجم البشري والهيكلية المعبر، كإدارات الجماعات المحلية ذات التعداد السكاني المعبر والجامعات وغيرها، وكنتيجة حتمية لتحكم المسيرين في كل المعطيات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، فإنه يمكن استخراج نقاط الضعف، وإيجاد التوازنات التي تتطلبها احتياجات الإدارة من الكفاءات، مما يسمح باكتساب المسير المؤشرات الفعلية لوضعية الموارد البشرية، انطلاقاً من درايته بكل المعطيات، ومن ثمة تحقيق الملائمة بين هذه الأخيرة وتصميم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية².

وفي هذا النطاق وبعد أن تتم كل العمليات المتعلقة بجرد التعدادات المالية والبشرية ثم رصد الاحتياجات المتوقعة، يمكن البدء في إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وذلك حسب المحتويات التي تتضمنها الجداول المشكلة له، وبمجرد الحصول على دفتر الميزانية يمكن للمسيرين المكلفين بالإعداد البدء في إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حتى لا ينجر عن ذلك أي تأخر بخصوص الوضعية الإدارية

¹ - التعليمات الوزارية المشتركة رقم 305 / م ع و ع المؤرخة في 28 ماي 1995، المتعلقة بتحديد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيفة العمومية، بدون سنة النشر، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 29.

² - دوارة فتيحة، مرجع سابق، ص 04.

للموظفين والأعوان العموميين¹، بغية تمكين الجهات المعنية من المصادقة عليه وإخضاعه إلى التعديلات إذا تطلب الأمر ذلك، وهو ما سوف نتعرض إليه في الفرع الموالي.

الفرع الثالث:

المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تقتضي المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، قبول كل العمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، ومن ثمة قابليته للتنفيذ، ولن تحيد بطبيعة الحال عن الأشكال والشروط المطلوبة، وذلك عن طريق الاتفاق بين مصالح الوظيفة العمومية على المستويين المحلي والمركزي، غير أن عملية المصادقة على المخطط لا تعني إمكانية العدول عنها ومراجعة بعض مضامين المخطط، وحسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت عليها المصادقة الأولية، وهو ما سنحاول بيانه من خلال المصادقة على المخطط والشروط الواردة عليها، ومدى مراجعته والزاميته.

الفقرة الأولى: المصادقة على المخطط والشروط الواردة عليها

تتم المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف المؤسسات والإدارات العمومية بالاشتراك مع المفتشيات التابعة للوظيفة العمومية، فور اعتماد المناصب المالية للسنة المعنية، ثم تبلغ للأمر بالصرف المعني²، حيث يتم على إثر إعداد المخطط إرسال عدد النسخ المطلوبة لمصالح الوظيفة العمومية، إذ تقوم هذه الأخيرة بتحديد تاريخ المناقشة ودراسة المخطط، ثم المصادقة عليه عن طريق إمضاءه والتأشير عليه من الطرفين، وبهذا الصدد حدد المشرع مجموعة من الشروط اللازمة

¹ - التعليم رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995، المتعلقة بالإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في إطار السنة المالية الجديدة، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيفة العمومي، بدون سنة النشر، المديرية العامة للتوظيف العمومي، ص 69.

² - التعليم الوزاري المشتركة رقم 14 المؤرخة في 16 مارس 2005، المتضمنة تعديل التعليم الوزاري المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995 المحددة للعلاقات الوظيفية بين المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة، المديرية العامة للتوظيف العمومية، ص 02.

للمصادقة على المخطط السنوي لتسر الموارد البشرية، ضمانا لإضفاء طابع المشروعية على قرارات التسيير المتخذة من قبل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية، ويمكن تقسيم هذه الشروط إلى قسمين رئيسيين، قسم يتعلق بتطهير الوضعيات العالقة للسنة المالية الماضية، وقسم يتعلق بالوثائق اللازمة لإعداده:

أ- شروط متعلقة بتطهير العمليات والوضعيات العالقة للسنة المالية الماضية: حيث تدرس مختلف العمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظف والمدونة في جداول المخطط وذلك على أساس المقارنة بين السنة المالية الماضية إلى غاية 31 ديسمبر، وبين معطيات السنة الحالية، وفيما يلي أهم الشروط التي تكون محل مراجعة من طرف مصالح الوظيفة العمومية:

1- مراجعة قرارات التسيير المتخذة خلال السنة المالية السابقة غير القانونية، والتي كانت محل طلب مراجعة من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

2- تنفيذ كل الأحكام القضائية النهائية الحائزة لقوة الشيء المقضي فيه، بخصوص الوضعيات الإدارية للموظفين و الأعوان العموميين.

3- موافاة مصالح المفتشية العامة للوظيفة العمومية بالقرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، التي لم تسلم من طرف الإدارة المعنية.

4- ينصب كافة المترشحين الناجحين في المسابقات وفق المحاضر النهائية، وتوثق شهادتهم ومؤهلاتهم بمبادرة من الإدارة المعنية.

5- مشروعية بعض وضعيات الموظفين كالانتداب والاستيداع والنقل وغيرها.

6- إحالة الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية على التقاعد¹.

ب- الشروط المتعلقة بالوثائق اللازمة للمصادقة عليه: بالنظر إلى الشروط التي تكتسيها كل الوثائق المتعلقة باعتماد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كآلية لرصد

¹ - التعليم رقم 124 ك خ / م ع و ع / 2003 المؤرخة في 11 مارس 2003، المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة الجديدة، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص- ص 02-03.

مختلف القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، ومن ثمة تسهيل مختلف الإجراءات المتخذة، أوجب المشرع مراعاة مجموعة من الشروط تتمثل في:

1- مدونة المناصب المالية وضرورة استدراك الأخطاء المتعلقة بها كتسمية الرتب، حيث يترتب على الخطأ الموجودة في تعدادات المناصب المالية عدم المصادقة على المخطط وترفق هذه المدونة بقائمة التعدادات للموظفين حسب الأسلاك والرتب¹.

2- القرارات المتعلقة بصلاحيات اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، وفي حالة انتهاء صلاحية اللجنة، يجب مراسلة مصالح مفتشية الوظيفة العمومية بعملية تمديد عهدها في أجل لا يتجاوز 31 ديسمبر من السنة المالية، حتى يمكن المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية².

3- قرارات انتداب شاغلي المناصب العليا، أو الوظائف العليا في الدولة، والذين لم يتم تبليغ قرارات انتدابهم لمصالح الوظيفة العمومية، حيث يمكن المصادقة على المخطط للإدارة المعنية بعد تقديم تعهد كتابي بتسوية وضعيتهم الإدارية خلال السنة المعنية³.

وجدير بالذكر أن مشروعية قرارات التسيير ومطابقتها للتنظيم الساري المفعول بخصوص المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، تقتضي أيضا مشروعية تعيين مسؤول الإدارة العمومية حسب الأشكال القانونية وحسب الحالة (بموجب مرسوم، قرار، مقرر تعين بالنيابة وغيرها)⁴.

إن الإلمام بكل هذه الشروط يقتضي وضع حوصلة دقيقة لحالة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للسنة الماضية، عن طريق تبرير كل تأخر مسجل في تنفيذ عمليات تسيير الموارد البشرية، وتبرير عدم تبليغ كل القرارات الفردية المتعلقة بالمسار

¹ - التعليم رقم 06 / ك / خ / م ع و ع / 2010 المؤرخة في 05 ماي 2010، المتعلقة بكيفيات الدراسة والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية ص 03.

² - المرجع نفسه، ص 05.

³ - المرجع نفسه، ص 07.

⁴ - التعليم رقم 124 ك / خ / م ع و ع / 2003 المؤرخة في 11 مارس 2003، مرجع سابق، ص 02.

المهني للموظف، بالإضافة إلى توضيح عدم مراجعة القرارات التي كانت محل طلب مراجعة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، في إطار التصفية لكل الوضعيات غير القانونية، والتي هي محل نزاع أو تأخير خلال السنة المالية المنصرمة¹.

بعد استقاء كل العمليات المتعلقة بالمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية، يتضمن نتائج الاجتماع في حالة ما إذا تمت المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وفي حالة عدم المصادقة، ووجود تحفظات في جانب معين من المخطط، يتعين على المؤسسة أو الإدارة العمومية أن تعدل من المخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المعرب عنها بهدف تعديلها²، أما بخصوص أجل المصادقة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية فهي محددة بتاريخ 15 مارس من السنة الجارية، لكن في الغالب يتم تمديد هذه الآجال لاعتبارات عدة نذكر منها:

- 1- تأخر وصول الميزانية لبعض المؤسسات والإدارات العمومية.
- 2- تهاون بعض الإدارات والمؤسسات العمومية بخصوص إعداد مخططاتها.
- 3- إكتضاض رزنامة مفتشيات الوظيفة العمومية لكثرة المخططات وضيق الوقت³.

وعلى هذا الأساس لا يمكن ضبط تاريخ محدد لأجل المصادقة، رغم الإرساليات التي تقوم بها المديرية العامة للوظيفة العمومية من حين لآخر.

الفقرة الثانية: مدى إلزامية ومراجعة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن الأصل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أنه غير قابل للمراجعة بعنوان السنة المالية المعنية، إلا أنه ولاعتبار خاصية التقدير والاحتمال والتي هي من صميم وأسس التسيير التقديري للموارد البشرية الذي يتجسد في مخطط التسيير، وحرصاً على

¹ - التعليمية رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995، مرجع سابق، ص - ص 69-70.

² - دوارة فتيحة، مرجع سابق، ص 21.

³ - بوعلام شايب، مرجع سابق، ص - ص 14-15.

مصادقية التسيير مسايرة لبعض الظروف الطارئة والمستجدة أجاز المرسوم التنفيذي رقم 95-126 إمكانية مراجعته خلال السنة المالية، كاستبدال مؤسسة بأخرى، أو إدماجها في مؤسسة أخرى، أو إسناد مهام جديدة لمؤسسة جديدة¹.

وقد أفصح المشرع على أن عملية التعديل عند الاقتضاء، بإبداء ملاحظات وتحفظات تستوجب في هذه الحالة تعديل المخطط، وإعادة فحصه من جديد، قصد المصادقة عليه وفقا لنفس الأشكال والشروط المنصوص عليها²، على أن تبلغ تلك التحفظات بصفة إجمالية للمؤسسات والإدارات العمومية، من أجل التكفل بها في أقرب وقت ممكن، ومن ثمة تسهيل عملية المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في أحسن الآجال، خصوصا تلك التعديلات المتعلقة بالتحفظات المتتالية، الناتجة عن عدة اجتماعات متتالية، والتي تؤدي إلى إعداد محاضر إضافية، إذ من شأنها أن تعطل إجراءات المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية³، لأنه يملك قوة قانونية ملزمة من حيث كل العمليات المتعلقة به، بداية من الإعداد إلى المصادقة عليه وتنفيذه لذلك وجب احترام الآجال القانونية المحددة لذلك، وبهذا الصدد فإن القوة القانونية للمخطط تتضح من خلال التزام الأطراف المعنية المسيرة، وكذا المراقبة المالية والمحاسبة العمومية بمضمونه والسهر على احترام أحكامه، إذ يترتب على كل المخالفات المتعلقة بالتسيير والتطبيق جزاء البطلان المطلق، بالنظر إلى مخالفته مشروعية القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، استنادا إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 في اعتماده كحجية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية⁴.

¹ - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق ص- ص 348-349.

² - التعليم رقم 240 / م ع / م ع و ع المؤرخة في 27 ماي 1995، مرجع سابق، ص 24.

³ - الرسالة المنشور رقم 09 / ك خ / م ع و ع / 2010 المؤرخة في 24 ماي 2010، المتعلقة بدراسة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 01.

⁴ - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق ص 338.

ثم أن قرارات التسيير المتعلقة بالمسار المهني للمستخدمين تتعلق بجانب كبير من اختصاصات السلطات العمومية، والمتمثلة في تسيير مختلف النفقات العمومية، ولأدل على ذلك إشراك عدة جهات في مختلف العمليات المحيطة باكتمال مجمل الإجراءات الواردة على مخطط التسيير، بداية من الإدارة المعنية، إلى مصالح مفتشية الوظيفة العمومية، وكذا المراقبة المالية، ووصولاً إلى الجهات المركزية متمثلة في المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح المديرية العامة للميزانية، في إطار العلاقة الوظيفية التي تحدد المهام الملقاة على عاتق المصالح المركزية والمصالح المحلية بشأن السهر على صياغة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بكل مضامينه وحيثياته، وهو ما تبرره الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمخطط والتي سوف نتعرض لها بالتفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الثالث:

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كآلية رقابية

إن من أهم دوافع اعتماد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كآلية لتحقيق التوازنات الكمية والنوعية للمستخدمين داخل الإدارات والمؤسسات العمومية، هو حتمية تطوير الأطر الرقابية، التي يجب فرضها على مختلف القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، كاختصاص أصيل لمفتشيات الوظيفة العمومية على المستوى المحلي ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية على المستوى المركزي، وذلك بالتنسيق مع المصالح المكلفة بالميزانية على المستويين المحلي والمركزي أيضاً، كضرورة فرضتها مختلف التحولات التي تشهدها الدولة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وبعد أن أقر المشرع تلك الصلاحيات الرقابية الموكلة لمصالح الوظيفة العمومية بكل السبل المتاحة لإضفاء طابع المشروعية على قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، من خلال الرقابة البعدية، كنمط جديد يجسده مخطط تسيير الموارد البشرية¹، وهو ما سنحاول توضيحه من خلال مفهوم الرقابة على قرارات التسيير في (الفرع الأول)، والجهات المكلفة بالرقابة على هذه القرارات في (الفرع الثاني)، والرقابة على المخطط كأساس لمشروعية القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف في (الفرع الثاني).

الفرع الأول:

مفهوم الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمخطط

لقد عرف إجراء رقابة المشروعية على قرارات التسيير قبل استحداث المخطط السنوي للموارد البشرية توسعا كبيرا على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية في فترة زمنية فاقت 33 سنة، أي منذ سنة 1962 إلى غاية سنة 1995 في ظل الظروف التي طبعتها حداثة الدولة، وضرورة ملء الفراغ الذي شهدته المؤسسات الإدارية، عقب خروج المستعمر الفرنسي، ويعد الإطار الجديد للوقوف على مشروعية القرارات المتخذة بشأن الحياة المهنية للمستخدمين بمثابة جهاز لقياس مدى مشروعية القرارات الإدارية المتعلقة بالمسار المهني للموظف، حيث أصبح من الواضح أن تنفرد هذه القرارات بآلية رقابية خاصة تضيي طابع المشروعية عليها، وهو ما سنتعرف عليه من خلال الفقرات الموالية:

الفقرة الأولى: تعريف الرقابة على أعمال التسيير بوجه عام

لا شك أن قرارات الإدارة العامة تمثل معيارا حقيقيا لبسط سلطاتها، لأنها وكما يرى جانب من فقه القانون الإداري تمثل أعظم امتياز لها، حيث أن اتخاذ القرار الإداري هو عمل مهم يؤثر على الحالة المستقبلية للمؤسسة، التي يجب أن تكون ممتازة على حد سوا من الناحية الإستراتيجية ومن الناحية العملية، من أجل البقاء ضمانا لمواجهة التحديات المستقبلية¹، لذلك يستلزم تحديد الأطر الرقابية الكفيلة بذلك تماشيا مع أعمال التسيير التي تتطلب بسط نوع من الرقابة ضمانا لمواجهة هذه التحديات المستقبلية، حيث يقتضي تحديد مفهوم الرقابة على أعمال التسيير بوجه عام، مطابقة كل التصرفات والأعمال التي يقوم بها المسير مع القوانين والتنظيمات السارية المفعول، باعتبارها وظيفة مكملة للأعمال الإدارية، فهي تلك المراقبة التي تقوم بها الإدارة المعنية مركزية أو محلية بنفسها

¹ - GHOZI Mohamed Labri, KHATIM Mohamed Laid, le tableau de bord prospectif instrument du contrôle de gestion stratégique et outil de mesure de la performance colloque international: la prise de décision dans l'entreprise économique, faculté des sciences économique, sciences de gestion et des sciences commerciales, université de M'sila le 14-15 avril 2009, p 01.

وعلى ذاتها، أو على مختلف الأجهزة الإدارية التابعة إليها، من أجل معرفة كيفية سير العمل الإداري ومدى مطابقته وتنفيذ مختلف الأوامر والقوانين السارية المفعول¹، كما تعتبر الرقابة وظيفة غير مستقلة من وظائف الإدارة، تطل كل جوانب العمل الإداري على جميع المستويات، حيث تهدف إلى مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط²، كما تعرف الرقابة "بأنها نشاط إداري يسعى إلى تحقيق كفاءة وفاعلية المؤسسات والإدارات العمومية من خلال الأعمال الإدارية المختلفة، وتمكينها من تنفيذ خططها بأقل جهد وقت ممكنين وبأقل التكاليف، كما تسعى إلى تحقيق المسؤولية الإدارية وتنفيذها وترجمتها إلى الواقع العملي"³، ويتطور أساليب الرقابة باستخدام الإدارة لأساليب حديثة في تسيير الموارد البشرية بوصفها نتيجة حتمية لتحقيق الأهداف المرجوة منها، ولكي تكون أساليب ناجعة وفعالة من خلال مشروعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين، يتعين عليها إخضاع كل هذه الأعمال إلى رقابة صارمة تحقق مشروعية أعمالها وتصرفاتها القانونية⁴.

وانطلاقاً مما سبق ذكره أن يتضح مفهوم الرقابة على أعمال التسيير بوجه عام لصيق بمقومات العمل الإداري في حد ذاته، حيث لا يمكن فصل عمليات الرقابة عن باقي الأنشطة الإدارية الأخرى، فهي تطل كل الأعمال الأخرى، فإذا افترضنا أن هناك قرار إداري معين فلا نتصور أنه معزول عن الرقابة كنشاط إداري مماثل لقبوله أو رفضه والتي في الحقيقة لا يمكنها أن تخرج عن الإطار الفعلي للرقابة على أعمال الإدارة بمفهومها القانوني سواء كانت رقابة ذاتية أو رقابة رئاسية أو رقابة وصائية.

¹ - طحطات زهوة، عملية الرقابة الإدارية الرئاسية على أعمال الإدارة العامة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2002، ص 08.

² - بوسام أبو بكر، فكرة القيادة الإدارية وتطبيقاتها في الفكر الإسلامي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2001، ص 199.

³ - السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام المشروعية في قطاع الوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص 05.

⁴ - سليمة بوروش، الإدارة الجزائرية والتحولت الجديدة ابتداء من سنة 1989، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية كلية الحقوق والعلوم والإدارة، جامعة الجزائر، 2002، ص 91.

الفقرة الثانية: تعريف الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمخطط

لقد جاء المرسوم التنفيذي رقم 95-126 مكرسا لمفهوم الرقابة البعدية على تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وعلى قرارات التسيير الفردية المتخذة في هذا النطاق، وبموجب تقرير يتضمن تقويما دقيقا بخصوص تنفيذ المخطط من طرف مصالح الوظيفة العمومية ثم يرسل إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين والسلطة الوصية بالإضافة إلى المصالح المختصة لدى الوزير المكلفة بالميزانية¹، حيث تتجسد مراقبة مصالح الوظيفة من خلال دعامين رئيسيتين، تتمثل الأولى في المصادقة على المخطط بالتنسيق مع المصالح المعنية، أما الثانية فتتمثل في التقييم الدوري لتنفيذ المخطط السنوي ومراقبة مدى شرعية القرارات المتخذة في هذا الإطار²، وتمارس الرقابة اللاحقة على مختلف قرارات التسيير، عن طريق تقييم النتائج بواسطة التدقيق **L'audit** والتفتيش **L'inspection**، حيث تخطر الهيئة التي لها سلطة التعيين، بهدف تدقيق آثار القرار المعني ومراجعته وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 95-126³.

إلا أن مفهوم التدقيق عملية ملازمة للرقابة رغم اختلاف المدلولين، إذ تعد عملية التدقيق إجراءا يحتوي الرقابة على الرقابة، والتي تعد من مهام مصالح الوظيفة العمومية أيضا، وتقوم بها بصفة فجائية تستهدف تقويم فعالية الرقابة على المخطط والتأكد من مطابقة تقدير الموارد البشرية مع المخططات والإجراءات المعمول بها، وإضافة كل ما من شأنه تسهيل عملية التسيير⁴.

"الرقابة اللاحقة أو البعدية هي تقييم مدى العمل بواسطة مخطط التكفل، أو تسيير الموارد البشرية ومدى قانونية القرارات الفردية المتخذة في هذا الإطار، وذلك خلال كل

¹ - المادة 06 مكرر 02 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، مرجع سابق، ص 27.

² - التعليم رقم 240 / م ع / م ع و ع المؤرخة في 27 ماي 1995، مرجع سابق، ص 23.

³ - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق ص - ص 351-352.

⁴ - دوارة فتيحة، مرجع سابق، ص 20.

السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها بالتوظيف والتكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات، الترقية و الإحالة على التقاعد"¹.

وعلى هذا الأساس فإن الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بمخطط تسيير الموارد البشرية، تعد بمثابة جهاز لقياس تطبيق المؤشرات القانونية والتنظيمية في مجال تخطيط الموارد البشرية، على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، حيث يمكن القول أن مضمونها يتجسد في تلك الرقابة البعدية الممارسة على مختلف القرارات التي تمس المسار المهني للموظف، في إطار بيان كل العمليات المتعلقة بالتسيير التوقعي للموارد البشرية خلال السنة المالية، عن طريق دراسة وتقييم الجهات المختصة بإقرار العمليات الواردة بالمخطط.

الفقرة الثالثة: حدود ونطاق قرارات التسيير الواردة بالمخطط

لقد تضمن الإجراء الجديد لمراقبة المشروعية على مستوى نطاق الوظيفة العمومية بمختلف التعديلات الواردة عليه، ومنذ سنة 1995 إلى يومنا هذا اتساع مجال القرارات التسيير الواردة بالمخطط كما سبق وأن أشرنا، وذلك بالنظر إلى مضمون المخطط في حد ذاته، حيث طالت عمليات التسيير كل الجوانب المتعلقة بالمسار المهني للموظف العمومي، والتي لا تمس المستخدمين فحسب، بل تتعدى ذلك إلى نطاق تنظيم الوظيفة العمومية ككل، وهو ما تفرره أهداف مخطط التسيير، من خلال توفير أحسن الشروط على انتهاج تسيير توقعي للموارد البشرية، وضمان التحكم في مستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية، بإقرار المسؤولية الإدارية وتحميلها على عاتق المسير، وهي مسؤولية شخصية على مجمل أعمال التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة، والتي قد تؤدي إلى متابعات قضائية جراء مخالفة الأحكام والنصوص القانونية، كمسعى لشفافية تسيير الموارد البشرية².

¹ - طالم حفيظ، الرقابة في الوظيفة العمومية، مذكرة نهاية التكوين المتخصص، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بومرداس، 2006، ص 22. (إشراف الأستاذة بوترعة سهيلة)

² - التعليم رقم 240 / م ع / م ع و ع المؤرخة في 27 ماي 1995، مرجع سابق، ص 21 وما يليها.

ولعل مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهم دليل على ذلك بتحديد مجموعة من القرارات تتمثل في:

- 1- القرارات المتعلقة بلجان المستخدمين ولجان الطعن.
- 2- القرارات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات.
- 3- القرارات المتعلقة ببيان التسيير التوقعي للموارد البشرية، من خلال السنة المالية.
- 4- القرارات المتعلقة بالإحالة على التقاعد.
- 5- القرارات المتعلقة بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- 6- مجموع القرارات المتعلقة بحركية المستخدمين وتعداداتهم.
- 7- مجموع القرارات المتعلقة بعمليات التوظيف، (عن طريق الترقية، المسابقة، التكوين التوظيف على أساس الشهادة).
- 8- القرارات المتعلقة بالوضعيات التأديبية والقضايا المتنازع فيها.

وبهذا الصدد جاء المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المحددة لمختلف هذه القرارات عن طريق النصوص التنظيمية المطبقة له، محددًا مجملها في عمليات التوظيف، الترقية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد¹، غير أنه وبالنظر إلى محتوى جداول مخطط التسيير، فإنها لا تنحصر في هذه القرارات فحسب، بل تتعداها إلى القرارات المذكورة أعلاه، وهو ما يؤكد عدم تطابق النص القانوني، والمتمثل في المرسوم التنفيذي رقم 95-126 مع مجمل القرارات الواردة بمخطط التسيير، وحتى النصوص التنظيمية المطبقة له، مما يستوجب تدارك مطابقتها، حتى يتسنى توضيح الإطار القانوني لمخطط التسيير، وضمان تحديد الأطر الرقابية لهذه القرارات.

¹ - المادة 06 مكرر 01 فقرة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، مرجع سابق، ص 27.

الفرع الثاني:

الجهات المكلفة بالرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمخطط

يتوزع الهيكل الرقابي في الجزائر بخصوص القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف وتجسيده من خلال مخطط تسيير للموارد البشرية، على جهات محلية ممثلة في مصالح الوظيفة العمومية، المحاسب العمومي، المراقب المالي على مستوى الولاية، وذلك في إطار العلاقات الوظيفية بين مصالح الميزانية ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، فيما تمثل المديرية العامة للوظيفة العمومية الجهة المركزية الرئيسية المكلفة بالرقابة على مختلف القرارات الواردة بالمخطط، لاسيما ما تعلق منها بمصالح المديرية الفرعية للتدقيق والمراقبة، والمديرية الفرعية للمسابقات والامتحانات.

الفقرة الأولى: الجهات المكلفة بالرقابة على المستوى المحلي

تعد مفتشية الوظيفة العمومية على المستوى المحلي المفصل الرئيسي لهيكل الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمسار المهني للموظف، في إطار تكامل وتداخل أهداف مختلف أجهزة الدولة على المستوى المحلي، يشاركها في ذلك كل من المحاسب العمومي للمؤسسة، بصفته جهة فرعية للتدقيق ورقابة مختلف النفقات العمومية على مستوى المؤسسة، والمراقب المالي بصفة مماثلة على مستوى الولاية.

1- مفتشية الوظيفة العمومية: تم استحداث مفتشية الوظيفة العمومية كهيئة رقابية تابعة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، بموجب المرسوم رقم 71-42 المؤرخ في 28 يناير 1971، حيث أسندت لها اختصاصات رقابية تتعلق أساسا بمراقبة تسيير مستخدمي المؤسسات و الإدارات العمومية ومتابعة تطوراتهم، عن طريق جمع كل المعلومات المتعلقة بتسيير المصالح العمومية، والقيام بكل التحقيقات لضمان وبسط رقابة مصالح المفتشية على مختلف القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين¹، ولكن ليس كهيئة قائمة على المستوى المحلي، بل هي وظيفة تسند للمفتش والمفتش المساعد على مستوى

¹ - المادة 02 من المرسوم رقم 71-42 المؤرخ في 28 جانفي 1971، المتضمن لإحداث مفتشيات الوظيفة العمومية (ج.ر.ج. عدد 11 الصادرة بتاريخ 05 فيفري 1971)، ص 176.

الإدارات المركزية أو الولايات¹، ثم الغي المرسوم رقم 42-71 بموجب المرسوم رقم 104-76 المؤرخ في 10 يوليو 1976 والمتعلق بمفتشيات الوظيفة العمومية، حيث استحدثت في كل ولاية مفتشية للوظيفة العمومية، يسيرها مفتش ويساعده مفتش مساعد عند الاقتضاء²، وبنفس المهام الرقابية التي كان يختص بها مفتش الوظيفة العمومية بموجب المرسوم رقم 42-71 السالف الذكر، مع إضافة بعض المهام الأخرى، كتقديم التقارير الدورية للوزير المكلف بالوظيفة العمومية، وحوصلة المعلومات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات، في إطار الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمستخدمين³ وبموجب المرسوم رقم 125-95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بمفتشيات الوظيفة العمومية أصبحت المفتشية تتخذ طابعا لا مركزيا، وذلك بنص صريح من المشرع واعتبرها هيكلًا غير مركزي تابع للمديرية العامة للوظيفة العمومية⁴. حيث أوكل لها عن طريق رئيسها مهام تسيير مسارات الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الإدارات والمؤسسات العمومية، وضبط المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، التي جاء بها المرسوم رقم 126-95⁵ وبعد ذلك جاء المرسوم التنفيذي رقم 112-98 المؤرخ في 06 أبريل 1998 المتعلق بمفتشيات الوظيفة العمومية محافظا على نفس النسق الرقابي للمرسوم التنفيذي السابق⁶، مع تدعيم صلاحيات مفتشي الوظيفة العمومية على المستوى المحلي بمجموعة من الصلاحيات المساهمة في تحسين أداء المرفق العمومي وبهذا تمثل مفتشية الوظيفة العمومية دعامة ذات ارتكاز فعال، من حيث مهامها الرقابية المتعلقة بالمسار المهني للموظف، في إطار آلية مخطط تسيير الموارد البشرية.

¹ - المادة 04 من المرسوم رقم 42-71، مرجع سابق، ص 177.

² - المادة 02 من المرسوم رقم 104-76 المؤرخ في 10 جوان 1976، المتعلق بمفتشيات الوظيفة العمومية (ج.ر.ج.ج عدد 48 الصادرة بتاريخ 15 جوان 1976)، ص 745.

³ - المادة 04 من نفس المرسوم، ص 745.

⁴ - المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 125-95 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بمفتشيات الوظيفة العمومية (ج.ر.ج.ج عدد 26 الصادرة بتاريخ 09 ماي 1995)، ص 25.

⁵ - المادة 04 من نفس المرسوم، ص 25.

⁶ - المرسوم التنفيذي رقم 112-98 المؤرخ في 06 أبريل 1998، المتعلق بمفتشيات الوظيف العمومي، (ج.ر.ج.ج عدد 21 الصادرة بتاريخ 12 أبريل 1998)، ص 07.

2- المحاسب العمومي: إن طبيعة المناصب المالية المرصودة في مدونة المناصب المالية، كوثيقة هامة لا يمكن الاستغناء عنها في إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية تجعل من المحاسب العمومي أهم الجهات المكلفة بالرقابة على المخطط، انطلاقا من مهامه في ضمان دفع النفقات، لاسيما المتعلقة منها بالمسار المهني للموظف، وحراسة وحفظ الأموال العمومية، عن طريق حسن تنفيذ المراحل المحاسبية للعمليات المالية لوحدة القطاع العام، كونه العون المخول قانونا لصرف وقبض المال العام، وتجدر الإشارة إلى أن مهام المحاسب العمومي في إطار الرقابة المفروضة على المخطط، لا تتعدى الشكل، لأن المضمون هنا من صلاحيات واختصاصات الأمر بالصرف في مجال حسن تسيير المال العام، وتتم مراقبة الشكل عن طريق التحقق من مشروعية العمليات المالية على الوثائق المحاسبية، ومدى مطابقتها للقوانين والتنظيمات السارية المفعول¹ بهذا الصدد، وفي إطار مراقبة قرارات التسيير الواردة بالمخطط، وعند ملاحظة عدم قانونية القرارات تقوم المصالح التي لها سلطة التعيين بالشروع إجباريا في توقيف آثار القرار المعني، ومراجعته طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126، ويتم إبلاغ المراقب المالي أو قابض الضرائب الذي يعد محاسبا عموميا للمؤسسة أو الإدارة العمومية من أجل مراجعة القرار المعيب².

3- المراقب المالي: إن خاصية رصد المناصب المالية في مخطط تسيير الموارد البشرية تجعل من المخطط عملية تتضمن صرف أموال عمومية، لصيقة بكل العمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، كتحصيل حاصل لعلاقة العمل القائمة بين الموظف والإدارة العمومية، لذا أوجب الإجراء الجديد لتسيير المسار المهني إجبارية تبليغ المخطط السنوي بمجرد المصادقة عليه من قبل مصالح الوظيفة العمومية المعنية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي المختص³، وانطلاقا من مهام المراقب المالي المتعلقة بمراقبة عمليات

¹ - شلال زهير، آفاق إصلاح نظام المحاسبة العمومية الجزائري الخاص بتنفيذ العمليات المالية للدولة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014 ص- ص 109-110.

² - التعليمات الوزارية المشتركة رقم 305 / م و ع و المؤرخة في 28 ماي 1995، مرجع سابق، ص 30.

³ - التعليمات الوزارية المشتركة رقم 14 المؤرخة في 16 مارس 2005، مرجع سابق، ص 03.

تنفيذ النفقات العمومية، ومطابقتها للأنظمة و القوانين السارية المفعول، والتحقق من مشروعية الالتزام الملقى على عاتق الإدارات والمؤسسات العمومية من الناحية المالية فإنه يدرس توافر الإعتمادات أو المناصب المالية، حيث يتحقق المراقب المالي من توافر كل الشروط المتعلقة بعملية تنفيذ النفقات الملازمة لتوافر الإعتمادات والمناصب المالية كصفة الأمر بالصرف (رئيسي، ثانوي)، ومطابقتها للقوانين والتنظيمات المعمول بها وكذا وجود التأشيرات أو الآراء التي تسلمها السلطة الإدارية لهذا الغرض¹، وتعد قرارات التعيين والتثبيت والقرارات التي تخص الحياة المهنية للموظفين، ودفع رواتبهم من القرارات التي تتضمن التزاما بالنفقات، وتخضع مسبقا قبل التوقيع عليها لتأشيرة المراقب المالي يستثنى منها القرارات التي تتعلق بالترقية في الدرجات².

وبناء على ما سبق ذكره، فإن هذه القرارات بمجملها تتجسد في مضمون المخطط تسيير الموارد البشرية، إذ لا يمكن لأي إدارة أو مؤسسة عمومية أن تتصل عن تأشيرة المراقب المالي، بخصوص وثائقها المتعلقة بالمخطط.

الفقرة الثانية: الجهات المكلفة بالرقابة على المستوى المركزي

تعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية أهم المؤسسات المركزية في الدولة التي أنشئت غداة الاستقلال، على اثر التداعيات الملحة لهيكله الوظيفية العمومية، حيث أنشئت بموجب المرسوم رقم 526-62 المؤرخ في 18 ديسمبر 1962³، وألحقت برئاسة الحكومة، ثم كلفت بصلاحيات متكاملة تتمثل في السهر على تنفيذ السياسة العامة للحكومة من جهة، واتخاذ المبادرات التي قد تساهم في تحسين أداء المرافق العمومية والرفع من قدراتها وحسن سيرها من جهة أخرى⁴، ولقد شهدت هذه الآلية الرقابية على مختلف القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف حركية مستمرة، من حيث إلحاقها بالقطاعات الوزارية والحكومية تماشياً ومختلف التطورات الحاصلة على أجهزة الدولة ككل

¹ - شلال زهير، مرجع سابق، ص 114.

² - المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها، (ج.ر.ج. عدد 82 الصادرة بتاريخ 15 نوفمبر 1992)، ص 2102.

³ - عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 47.

⁴ - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 79.

وخضوع مختلف هياكل الدولة للإطار الإيديولوجي الذي يحدد السياسة العامة للدولة حيث ألحقت في 04 ديسمبر 1964 بوزارة الداخلية عن طريق إدماجها في وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري¹، ثم تم إلحاقها بوزارة الداخلية، إذ أوكلت الاختصاصات المخولة في السابق لوزير الإصلاح الإداري والوظيفة العمومية إلى وزير الداخلية، وفي إطار إعادة تنظيم الإدارة المركزية ألحقت من جديد المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية، وذلك ابتداء من تاريخ 02 ماي 1977²، ثم تم إدماجها في كتابة الدولة للوظيفة العمومية بتاريخ 05 جوان 1982، حيث أصبح كاتب الدولة للوظيفة العمومية يراقب وضعية المستخدمين التابعين لمختلف إدارات الدولة والجماعات المحلية تبعاً للتطورات التي شهدتها القطاع³، ثم ألحقت من جديد بالوزارة الأولى ابتداء من تاريخ 23 جانفي 1984⁴.

وتعد هذه المراسيم المتعلقة بهيكلية المديرية العامة للوظيفة العمومية وإلحاقها من وزارة لأخرى، بصفتها كهيئة من مهامها الرئيسة الرقابة على مختلف القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين أهم المراحل التي تبحث فيها الدولة بحكم حداتها عن محاولة تموقع جهاز الوظيفة العمومية المركزي، وهو ما أدى إلى تذبذب الصلاحيات الرقابية بوجه عام ثم تطور الاهتمام بمختلف القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، عن طريق إقامة نظام لتقويم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، ووضع إجراءات خاصة بالرقابة القانونية المتعلقة بهذا التسيير، بالإضافة إلى ضمان ضبط وتيرة أعداد المستخدمين التابعين للإدارات والمؤسسات العمومية، بهدف الوصول إلى ضمان التوازن بين تنظيم الهياكل الإدارية ومهامها مع الموارد البشرية اللازمة لحسن تسييرها، في إطار

¹ - المادة 01 من المرسوم رقم 65-197 المؤرخ في 29 جويلية 1965، المتعلق باختصاصات وزير الداخلية في شأن الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، (ج.ر.ج.ج. عدد 65 الصادرة بتاريخ 06 أوت 1965)، ص 926.

² - المادة 01 من المرسوم رقم 77-130 المؤرخ في 19 سبتمبر 1977، المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية، (ج.ر.ج.ج. عدد 69 الصادرة بتاريخ 25 ديسمبر 1977)، ص 968.

³ - المادة 02 من المرسوم رقم 82-42 المؤرخ في 23 جانفي 1982، المتضمن تحديد صلاحيات كاتب الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، (ج.ر.ج.ج. عدد 04 الصادرة بتاريخ 26 جانفي 1982)، ص 181.

⁴ - المادة 01 و 02 من المرسوم رقم 84-34 المؤرخ في 18 فيفري 1984، المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بالوزارة الأولى، (ج.ر.ج.ج. عدد 08 الصادرة بتاريخ 21 فيفري 1984)، ص 237.

التسيير التقديري للموارد البشرية ومن خلال صلاحيات الوزير المنتدب المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي¹.

وفي ظل الإصلاح الإداري الجديد، الذي عرفه قطاع الوظيفة العمومية ظل مفهوم الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمخطط يشكل محورا رئيسيا لمهام المديرية العامة للوظيفة العمومية، إذ تسهر مديرية التطبيق والتدقيق على ضمان رقابة مدى قانونية القرارات الإدارية الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين، إضافة للسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بقطاع الوظيفة العمومية، وتنقسم هذه المديرية إلى عدة مديريات من بينها مديرتين تمارس مهامها بخصوص الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمسار المهني للمستخدمين وتتمثل في:

1- المديرية الفرعية للتدقيق والمراقبة: وتعهد إليها مهام دراسة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية مع التقييم الدوري لها، وكذا السهر على ممارسة الرقابة المفروضة على القرارات الإدارية المتعلقة بالمسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، من حيث تسيير الموارد البشرية وإعداد تقارير تقييميه لذلك مع اقتراح تدابير جديدة من شأنها تفعيل عملية الرقابة.

2- المديرية الفرعية للمسابقات والامتحانات: تتكفل هذه المديرية بتحديد شروط المسابقات والامتحانات لمستخدمي الإدارة العمومية، ودراسة البرامج المعدة لذلك بالإضافة إلى رقابة مدى قانونية المسابقات والامتحانات المهنية²، فضلا عن باقي المديريات الأخرى فإنها تساهم بأدوار رقابية أخرى في إطار المهام العامة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، كهيئة رقابية تتداخل وتتشابك فيها مختلف صلاحيات المديريات الفرعية التابعة لها.

¹ - المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 جوان 1996، المتضمن تحديد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، (ج.ر.ج.ج عدد 37 الصادرة بتاريخ 16 جوان 1996)، ص 09.

² - المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03 جويلية 2014، مرجع سابق، ص 12.

وانطلاقا مما سبق ذكره فإن هناك عدة جهات تسند لها مهام الرقابة على المخطط ومن ثمة الرقابة على القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، غير أن هذا الدور يبقى بحاجة إلى تدعيم بعض الأطر الكفيلة بذلك، لاسيما الاستقلالية في مجال الرقابة كتلك المهام الرقابية على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث عرفت هذه الهيئة تذبذبا كبيرا من حيث استقرارها، إذ هناك من يرى أن تبعيتها لعدة وصيات مختلفة يستدعي الاستغراب والحيرة في بعض الأحيان¹، وهو ما يؤكد عدم تمركزها منذ تاريخ إنشائها، ومن ثمة تذبذب وتدهور الدور الرقابي المنوط بها.

الفرع الثالث:

الرقابة على المخطط كأساس لمشروعية قرارات المسار المهني للموظف

يأخذ القرار المتعلق بتسيير المسار المهني للموظف، كقرار إداري مظهرا من مظاهر ممارسة الأنشطة المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين، تنفيذا للقوانين والتنظيمات، بصفته عمل قانوني إفرادي، يمارس من خلاله المسير مختلف العمليات المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية، وكأي عمل بشري قد تعثره بعض النقائص التي قد تجعل منه قرارا إداريا معيبا يفتقد لخصائص القرار الإداري، والتي تؤثر على مشروعيته، ومن ثمة المساس بالمركز القانوني للموظف العمومي، مما يتطلب البحث عن أسس المشروعية التي يبنى عليها إصدار القرار، ومدى قابليته للتنفيذ، والتي تخضع بدورها لآلية الرقابة على المخطط الذي يتضمن هذه القرارات.

الفقرة الأولى: مشروعية القرار المتعلق بالمسار المهني للموظف

إن مشروعية القرار المتعلق بالمسار المهني للمستخدمين تتجسد أساسا في اكتمال مقومات وعناصر القرار في حد ذاته كمبدأ عام، والمتمثلة أساسا في التأكد من مطابقة مختلف القرارات الخاصة بالحياة المهنية للمستخدمين، مع المبادئ والأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول في الإدارة العمومية، من حيث نقطتين جوهريتين:

¹ - ESSAID Taib, droit de la fonction publique, Edition – distribution houma, Alger, 2003 p 59.

تتمثل الأولى في احترام الأسس والمبادئ الجوهرية التي تحكم الوظيفة العمومية كمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، ومبدأ استقاء الشروط القانونية للتوظيف وتكريس حماية حقوق وأعوان الإدارة العمومية¹، ولقد أدرج المؤسس الدستوري من خلال المادة 51 من دستور 1996 تساوي جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف العمومية وفق الشروط التي يحددها القانون دون أي شروط أخرى²، كمبدأ يضيف على القرار قيمة جوهرية أخرى في عمليات التوظيف، لاسيما منها المرصودة في مخطط تسيير الموارد البشرية، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني من الفصل الثاني، ولعل الامتداد القانوني لتسيير مختلف القرارات المتعلقة بالمستخدمين في التشريع الأساسي يتعدى المبادئ العامة، إلى احترام القرارات المتعلقة بالحقوق الثانوية الأخرى، كالحق النقابي والحق في الإضراب³.

أما النقطة الثانية فتتمثل في مطابقة القرارات مع القواعد القانونية التي تنظم المسار المهني للمستخدمين والأعوان العموميين⁴، إذ تستند كل القرارات الواردة بمخطط تسيير الموارد البشرية إلى القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين، في إطار مختلف الضمانات الأساسية التي يمنحها المشرع للموظف حيال تأدية مهامه⁵، بناء على مقتضيات العلاقة التي تربط الموظفين والأعوان العموميين بالدولة، إذ تستمد مجموع القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف مشروعيتها من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ومختلف القوانين الأساسية الخاصة، التي يعتبر الأمر 03-06 مرجعية لها لاسيما منها التوظيف، الترقيّة، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، التقاعد حركية الموظفين، وكل العمليات التي يتولاها مخطط التسيير، إذ يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق المسابقات على أساس الاختبار، أو الشهادة بالنسبة لبعض أسلاك

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مرجع سابق، ص 38.

² - صادق عليه الشعب في استفتاء عام يوم 28 نوفمبر 1996 وصدر في الجريدة الرسمية رقم 76 الصادرة بتاريخ 1996/12/08 ص 06.

³ - المادة 56 57 من دستور 1996، المرجع نفسه.

⁴ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 38.

⁵ - المادة 01 من الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 03.

الموظفين، بالإضافة إلى الفحص المهني والتوظيف المباشر¹، فيما نظم المشرع الترقية على أساس الشهادات المطلوبة بعد تكوين متخصص، أو امتحان مهني، أو على سبيل الاختبار عن طريق التسجيل في قوائم التأهيل وفق الإجراءات المعمول بها²، فيما تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وكيفيات تنظيمه ومدته والحقوق والواجبات المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم³، كاستفادة الموظف من دورات التكوين وشروط ذلك وتحديد المؤسسات التي تقوم بالتكوين والبرامج المعدة لذلك، ولا تنحصر القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف في هذه القرارات فحسب، بل تتعداها إلى القرارات الواردة بمخطط تسيير الموارد البشرية، كآلية يمكن من خلالها الإلمام بجميع قرارات الحياة المهنية للمستخدمين، ومهما يكن فإنه لا يمكن حصر مشروعية القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف في إسنادها إلى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أو القوانين الأساسية الخاصة، بل تتداخل وتتشابك مجموعة من القوانين والمبادئ القانونية في تحديد أسس مشروعيتها، فلو ذهبنا مثلا إلى الجدول المتعلق بالقضايا المتنازع فيها، فإن القانون المطبق في بعض القضايا هو قانون العقوبات، كاستعمال الموظف لسلطته ووظيفته لوقف تنفيذ حكم قضائي، أو الامتناع، أو الاعتراض، أو عرقلة تنفيذه عمدا فإنه يعاقب بالحبس من 06 أشهر إلى 03 سنوات، ويغرم من 500 دج إلى 50000 دج⁴.

الفقرة الثانية: خصوصية الآلية الرقابية المفروضة على المخطط

لا تستهدف الرقابة على القرارات الإدارية بوجه عام التأكد من مطابقة النشاط الإداري الذي يمارسه المسير مع القوانين والتنظيمات السارية المفعول فحسب، بل يستمر امتدادها إلى الطريقة الأنسب لإنجاز العمل الإداري، وهو ما يجعل أهداف الإدارة العامة متعلقة

¹ - المادة 80 من الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 09.

² - المادة 107 من نفس القانون، ص- ص 10-11.

³ - المادة 105 نفس القانون، ص 10.

⁴ - المادة 138 مكرر من القانون رقم 01-09 المؤرخ في 26 جوان 2001 المعدل والمتمم للأمر رقم 66-156 المؤرخ في 08 جوان 1966 والمتضمن قانون العقوبات، (ج.ر.ج. عدد 34 الصادرة بتاريخ 27 جوان 2001) ص 15.

بتحسين وترشيد القرارات الإدارية، بهدف الوصول إلى الأداء الأحسن للمرافق العمومية¹ وهو ما دفع بالمشروع الجزائري إلى اتخاذ أسلوبين متعلقين بالرقابة على المسار المهني للموظف، ويجسدان طبيعة الرقابة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، فلقد عرفت مرحلة ما قبل 1995 التي تطرقنا إليها في الفرع الأول من هذا المبحث، من خلال ممارسة الرقابة إزاء مقررات فردية تتعلق بتنظيم المسار المهني للموظف، وهي رقابة سابقة لاستكمال القرار الإداري لمقومات إصداره ووجوده النهائي، إذ تعد مرحلة يمر بها القرار قبل أن يصبح نافذاً، ويصبح القرار المتعلق بالحياة المهنية للمستخدمين القاضي بالتعيين، التثبيت التحويل، الترقية وغيرها لاغياً وعديم الأثر إذا لم يتضمن التأشير المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية، وهو ما يجعل الأمر بالصرف مهما كانت رتبته على مستوى الجهات المركزية أو الجهات اللامركزية للمؤسسات والإدارات العمومية يرهن مختلف العمليات المتعلقة بالتثبيت، التعيين، الترقية أو أي قرار آخر بخصوص المسار المهني للموظف بتأشير مصالح الوظيفة العمومية²، هذا فيما يخص الأسلوب الأول.

أما الأسلوب الثاني فقد جاء بإستحداث مخطط تسيير الموارد البشرية، حيث أصبحت التأشير المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية غير ملزمة لاستكمال القرار المتعلق بالمسار المهني للموظف، بل هي مرحلة لاحقة للقرار المنتج لأثاره، إذ أصبحت مصالح الوظيفة العمومية تمارس صلاحيتها في إطار الرقابة البعدية على تنفيذ مخطط التسيير، ومدى مطابقة القرارات المتخذة بهذا الشأن للقوانين والتنظيمات السارية المفعول، وذلك بالارتكاز على دعامتين أساسيتين:

تتمثل الأولى في المصادقة على مخطط التسيير من طرف مصالح الوظيفة العمومية بالتنسيق مع كل المصالح المعنية، كإجراء واسع يضمن التدقيق في كل العمليات المتعلقة بتسيير المسار المهني للمستخدمين، وعن طريق إشراك عدة جهات تتولى مختلف الفحوص المتعلقة بتعدادات الموارد البشرية داخل الإدارات والمؤسسات العمومية، ومجموع

¹ - راجي أحسن، مبدأ تدرج المعايير القانونية في النظام القانوني الجزائري، رسالة دكتوراه في القانون، تخصص الحقوق، معهد الحقوق والعلوم الإدارية بن عكنون، جامعة الجزائر، 2006، ص 511.

² - عمار بوضياف، مرجع سابق، ص - ص 60-61.

قرارات الحياة المهنية المتعلقة بها، وكذا الفحوص المتعلقة بمجموع العمليات المالية التي تحتل جانبا كبيرا من نفقات الدولة على وجه العموم.

أما الدعامة الثانية فتتمثل في التقييم الدوري لتنفيذ المخطط ومراقبة مدى شرعية القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، ولعل خاصية السنوية التي يتمتع بها المخطط، تمثل أهم نقطة لتدعيم مختلف التقييمات الدورية التي تقوم بها مصالح الوظيفة العمومية، لتقف من خلالها على مخرجاتها من الموارد البشرية والمالية كما ونوعا، وهو السبيل الأوحى لتفعيل مختلف قواعد وقوانين الوظيفة العمومية في المجال الرقابي الممارس على شرعية القرارات الصادرة بهذا الخصوص.

إن الحديث عن خصوصية الرقابة البعيدة على القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف يتخذ طابعا إجرائيا دقيقا، يتصف بتعدد العلاقات الوظيفية للجهات المكلفة بالميزانية ومصالح الوظيفة العمومية، ومن ثمة الامتداد الآلي لتعدد القوانين والتنظيمات المساهمة في إضفاء طابع المشروعية على القرارات الواردة في آلية مخطط التسيير باعتباره الوسيلة المعتمدة في بسط هذه الرقابة المنشودة.

الفصل الثاني

دور مخطط تسيير اموارد البشرية في

ترشيد وعصرنة الوظيفة العمومية

الفصل الثاني:

دور مخطط تسيير الموارد البشرية في ترشيد وعصرنة الوظيفة العمومية

لقد أدت الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في بلادنا إلى ضرورة مراجعة المنظومة القانونية، ومحاولة تكييفها مع متطلبات التحولات الاقتصادية والاجتماعية وكذلك الانتقال من الأحادية السياسية إلى التعددية، وإفرازات اقتصاد السوق والعولمة وغيرها، كلها عوامل دفعت بالمشرع إلى الإسراع بمراجعة القوانين لاستقرار البلد من جهة وتجنيد تخلف بلادنا عن العالم الذي نحن جزء منه من جهة أخرى¹، لذا بات من اللازم الإسراع في إعادة تكييف مهام الوظيفة العمومية مع هذه التحولات والتفكير بجدية في عصرنة وترشيد الوظيفة العمومية، بداية من التركيز على أساليب التسيير الحديث ومحاولة إيجاد السبل الكفيلة بتحسين أداء المرافق العمومية، انطلاقا من العوامل والأسباب التي دفعت بضرورة عصرنة الإدارة العمومية بوجه عام، وهو ما دفع بالمشرع إلى مساندة هذه الأوضاع، عن طريق تشييب مضمون مخطط تسيير الموارد البشرية منذ بداية العمل به وإلى غاية الأوضاع الأخيرة، بداية من التحيينات الواردة على أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 الذي أتى بآلية المخطط، ووصولاً إلى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 وما تضمنه من أساليب ترشيد وعصرنة الوظيفة العمومية، من خلال التركيز على ترشيد الموارد البشرية والمالية، ومحاولة إضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف، وهو ما سنحاول تفصيله من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ترشيد الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمالية للإدارة العمومية.

المبحث الثاني: مبررات اعتماد مخطط التسيير كآلية لعصرنة الوظيفة العمومية.

¹ - بوزيان مكلل، القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجديد كآلية قانونية لإصلاح الإدارة في الجزائر، مجلة إدارة السداسي الأول، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2009، ص 07.

المبحث الأول:

ترشيد الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمالية للإدارة العمومية

من الواضح أن اعتماد مخطط تسيير الموارد البشرية كآلية لعصرنة الوظيفة العمومية هو ارتكازه على مؤشرين حقيقيين، من خلال التطلع إلى آفاق عقلنة وتوظيف العنصر البشري من جهة، وعقلنة استغلال وتوظيف الموارد المالية من جهة أخرى، حيث تساهم عدة جهات في وضع المعايير المحددة لهذين المؤشرين، في إطار المشاركة في تسيير المسار المهني للموظف، حفاظا على نفقات الدولة وتحسين أداء المرافق العمومية، ومن أجل التغلب على مختلف النقائص التي تعرقل رشادة الموارد البشرية والمالية، يتعين اتخاذ عدة إجراءات من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما سوف نتطرق إليه من خلال العلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية في (المطلب الأول) ومحاولة عقلنة وضبط تعدادات المستخدمين في (المطلب الثاني)، وتحديد احتياجات التوظيف في (المطلب الثالث).

المطلب الأول:

معالم العلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية

يتحدد الإطار العام للعلاقة بين مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح المديرية العامة للميزانية، من خلال ضبط النفقات العمومية في مجال العمليات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظف، فإذا اعتبرنا أن المهام الملقاة على عاتق مصالح الوظيفة العمومية المركزية منها أو المحلية، هي بمثابة مقومات وجود الإدارة العمومية أصلا، فإن المهام الملقاة على مصالح المديرية العامة للميزانية مهام محاسبية بحتة، باعتبار نظامها القانوني الذي يضطلع بمهمتين رئيسيتين، تتمثلان في تنفيذ العمليات المالية المتعلقة بالميزانية، والرقابة المفروضة على هذا التنفيذ، تصديا للانحرافات المحتملة، وسعيا للمحافظة على الأموال العمومية¹، وهو ما سيتم توضيحه من خلال التنسيق بين الجهتين

¹ - قاوي السعيد، النظام القانوني للمحاسبة العمومية في الجزائر بعد 1989، مذكرة ماجستير، تخصص دولة ومؤسسات عمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2012، ص 96.

في (الفرع الأول)، ومضمون الدراسة المشتركة لفتح المناصب المالية في (الفرع الثاني) والطابع التشاوري لاستغلال المناصب المالية والتجديد الآلي لها في (الفرع الثالث).

الفرع الأول:

التنسيق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية

في إطار التسيير التقديري للمستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، أولى المشرع اهتماما بالغ الأهمية، من حيث نسج العلاقات اللازمة بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية، لاسيما تلك الصلاحيات الموكلة للرقابة المالية والمحاسبة العمومية ومصالح الوظيفة العمومية بوجه عام، سعيا لترشيد النفقات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، كجزء هام يستوجب البحث عن الأطر الكفيلة بإضفاء الشرعية على القرارات المتخذة، والتي لا تخص الوضعية الروتينية لمجمل القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف فحسب، بل تتعداها إلى جانب كبير من الأموال العامة تتمثل في نفقات التسيير المتعلقة بهذا الأخير.

الفقرة الأولى: الدور التقريبي المشترك لمصالح الوظيفة العمومية والإدارات المعنية

بناء على ما يتم رصده من الاحتياجات المتوقعة للمستخدمين، وبعد الدراسات المعدة بشأن المناصب المالية الجديدة، أو الترقيات، أو التكوين وكل العمليات التي تستلزم نفقات متعلقة بتسيير المسار المهني للموظف، يتولى الأمر بالصرف للإدارة المعنية الإفصاح عن تلك الطلبات الواردة في مخطط التسيير، بصفته يتمتع بصلاحيات دفع النفقات العمومية، عن طريق الأمر بالصرف، أو تحرير الحوالات، كإجراء يأمر بموجبه صرف هذه النفقات¹، لاسيما المتعلقة بالمسار المهني للموظف، وفي إطار الدراسة المشتركة للمخطط بمفتشية الوظيفة العمومية مع المؤسسات والإدارات العمومية، يتم ضبط مخططات التسيير²، بناء على تلك الصلاحيات التقريرية الموكلة لمصالح الوظيفة

¹ - المادة 21 من القانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية، (ج.ر.ج. عدد 35 الصادرة بتاريخ 15 أوت 1990)، ص 1133.

² - المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 95-125، مرجع سابق، ص 125.

العمومية على المستويين المحلي والمركزي، وبهذا الصدد أولى المشرع الجزائري اهتماما كبيرا بإسناد الصلاحيات الواسعة لمفتشية الوظيفة العمومية والمديرية العامة الوظيفة العمومية، في إقرار كل ما تسفر عنه مبادرات رؤساء الوحدات الإدارية، بشأن القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، ويتجلى هذا المعنى واضحا من خلال الأطر الرقابية لمشروعية القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، التي تتولى دراستها من خلال مخططات التسيير بمفتشيات الوظيفة العمومية، على المستوى المحلي مع الإدارات والمؤسسات المعنية كما سبق ذكره، بالإضافة إلى الدراسة المشتركة لمخططات التسيير على المستوى المركزي، أين تتولى المديرية الفرعية للتدقيق والمراقبة هذه المهام مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية¹.

وعلى هذا الأساس فإنه لا يمكن أن نسلم بتلك المبادرات المتخذة من طرف رؤساء الوحدات الإدارية، أو من ينوبهم في إصدار القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين كاختصاص أصيل لها، طالما أن هناك جهات محلية ومركزية تتدخل في إقرار شرعية كل القرارات الصادرة عن المؤسسات والإدارات العمومية، بالنظر إلى طبيعة الإطار العام للرقابة على هذه القرارات، في كل الميادين التي تبسطها الأجهزة الرقابية العامة للدولة على مختلف الهيئات والمؤسسات العمومية، كامتداد للرقابة الرئاسية أو لسلطة الوصاية وانطلاقا من فكرة ترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بالمسار المهني للموظف، باعتباره عصب الفاعلية والديناميكية للإدارة العمومية، والمقوم الأساسي لقيام كيان الدولة، فإنه لا يمكن إسناد الدور التقريرية لجهة واحدة تفرد بإصدار القرار، ومن ثمة إمكانية الخروج عن مشروعية القرار وفقا للقوانين والتنظيمات السارية المفعول.

الفقرة الثانية: صعوبة وضوح عمليات التنسيق بين الجهتين

يقتضي موضوع عقلنة المناصب المالية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية التركيز على التعدادات المالية، مما يؤكد ضرورة التنسيق بين المصالح المالية كجهات استشارية وجب اللجوء إليها بخصوص التشاور والتنسيق، وقد أكد المشرع على ضرورة

¹ - المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 14-194، مرجع سابق، ص 12.

رقم 305 السالفة الذكر المحددة للعلاقات الوظيفية بين الجهتين، في إطار مهامهما الخاصة بالمراقبة، خصوصا ما تعلق منها بالتعدادات المالية، والتي هي مناط التشاور بغية الوصول إلى عقلنة التعدادات المالية خلال السنة المالية المعتبرة في المؤسسات والإدارات العمومية، والتي لا يجب على أية حال أن تتجاوز الإعتمادات المالية المحددة إذ تخص كل القرارات التي تستلزم نفقات تضبط فيها مختلف العمليات المتعلقة بالمسار المهني، مما يبرر الصلاحيات المتعلقة بالمراقبة على أشكال القرارات بوجه عام، ومنها القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، كذلك المتعلقة بالرفض المؤقت حيال رقابة النفقات بخصوص شأن البيانات المهمة في الوثائق المرفقة، أو أي اقتراح مشوب بمخالفة القوانين والتنظيمات¹، على أن يبرر رفض المراقب المالي للتأشير لأسباب معينة، كعدم توافر الإعتمادات أو المناصب المالية²، وبطبيعة الحال فإن مخطط تسيير الموارد البشرية يشكل أهم المجالات التي تتعلق بنفقات التسيير، والتي تخضع للرقابة المالية باعتبارها نفقات جد حساسة، كونها تتعلق بصيرورة المرفق العام، حيث لا يجوز اقتطاع أي مبلغ من الفصول المتعلقة بنفقات المستخدمين إلى فصول أخرى³، وجدير بالملاحظة أن مهام المحاسبين العموميين بخصوص المخطط جاءت جد مبهمة في التعلية المشتركة رقم 305 السالفة الذكر، والمرسوم التنفيذي رقم 95-126، رغم إرساليات التنكير من طرف المصالح المركزية للوظيفة العمومية بخصوص ضرورة إجراء التنسيق مع المراقب المالي أو المحاسب العمومي للمؤسسة، أو الإدارة العمومية المعنية، بتقييم دوري لبعض العمليات الواردة بالمخطط، كتقييم مدى تنفيذ طلبات المراجعة (تعديل المخطط) الصادرة عن مصالح الوظيفة العمومية⁴، أو تلك المتعلقة بتبليغ المخططات السنوية بعد المصادقة النهائية عليها من طرف مصالح الوظيفة العمومية إلى المحاسب العمومي المختص حسب الحالة، كما أوردته التعلية رقم 14 المؤرخة في 16 مارس 2005 المعدلة

¹ - المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 92-414، مرجع سابق، ص 04.

² - المادة 12 من نفس المرسوم، ص 05.

³ - المادة 34 من القانون رقم 84-17 المؤرخ في 07 جويلية 1984، المتعلق بقوانين المالية، (ج.ر.ج.ج. العدد 28 الصادرة بتاريخ 10 جويلية 1984)، ص 1043.

⁴ - المنشور رقم 29 / ك خ / م ع و ع / 2003 المؤرخ في 03 نوفمبر 2003، المتعلق بمراقبة القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 02.

والمتممة للتعليمية الوزارية رقم 305 السالفة الذكر¹، كما أن أعوان المحاسبة العمومية لمختلف العمليات المالية للدولة يتعددون بتعدد اختصاصهم، فهناك المحاسبون العموميون الرئيسيون، وهناك المحاسبون الثانويين، ويتصرفون إما بصفة مخصص أو مفوض² ويندرج تحت هذه الطائفة عدة أصناف من المحاسبين، من بينهم المحاسب العمومي للإدارة العمومية، كما هو وارد في المرسوم التنفيذي رقم 91-313 المؤرخ 07 سبتمبر 1991 المحدد لإجراءات المحاسبة التي يمسكها الآمرون بالصرف والمحاسبون العموميون وكيفيةها ومحتواها، فضلا على أن الآمرون بالصرف والمراقبون الماليون هم أيضا من أعوان المحاسبة العمومية.

وانطلاقا مما سبق ذكره يتجلى واضحا أنه من الصعوبة بمكان وضوح عمليات التنسيق بين مصالح المالية ومصالح الوظيفة العمومية، لاسيما ما يتعلق منها بمهام المحاسب العمومي بالنظر إلى ما جاء في التعليمية رقم 305 والتعليمية رقم 14 المعدلة لها بخصوص القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين.

الفرع الثاني:

مضمون الدراسة المشتركة لفتح المناصب المالية

بات من الضروري أن يتضمن موضوع عقلنة المناصب المالية في الإدارات العمومية جملة من الأساليب، تتخذ كمنهج لتجسيد المقاربة التقديرية لتعدادات المستخدمين والوظائف، كدعامة أساسية لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية، وفق منظور إستراتيجي يهدف إلى الفاعلية والنجاعة، وقصد ضمان ضبط تعدادات مستخدمي الإدارة العمومية، تخضع طلبات فتح المناصب المالية المعبر عنها من طرف الإدارات العمومية

¹ - التعليمية الوزارية المشتركة رقم 14 المؤرخة في 16 مارس 2005، المتضمنة تعديل التعليمية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995، المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 03.

² - المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 91-313 المؤرخ في 07 ديسمبر 1991، المتضمن تحديد إجراءات المحاسبة التي يمسكها الآمرون بالصرف والمحاسبون العموميون وكيفيةها ومحتواها، (ج.ج.ج. عدد 43 الصادرة بتاريخ 18 سبتمبر 1991)، ص 1649.

عند مناقشة الميزانية إلى دراسة مشتركة بين مصالح الميزانية ومصالح الوظيفة العمومية والوزارة المعنية¹، إذ تعد من الأساليب الضرورية لنجاح المقاربة التقديرية لتعدادات المستخدمين.

الفقرة الأولى: تحديد المناصب الشاغرة والمشغولة بعنوان السنة المنصرمة

يستوجب التحديد الدقيق للمناصب المالية الشاغرة متابعة العمليات المتعلقة بإنجاز مخطط التسيير، كإجراء أولي للوقوف على مدى مطابقة المناصب المالية المشغولة مع التعدادات الحقيقية، حيث أكدت المديرية العامة للوظيفة العمومية إجبارية إدراج الجداول المكونة للمخطط كاملة حتى ولو لم تتضمن أي معلومة خاصة²، بهدف الوصول إلى التدقيق في كل العمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، لاسيما منها تلك المتعلقة بالمناصب المالية الشاغرة والمشغولة، كأول خطوة تتطلبها الدراسة المشتركة لطلبات فتح المناصب المالية من طرف الإدارات العمومية المعنية، وفي إطار متابعة وتقييم عملية استعمال المناصب المالية، بعنوان ميزانية 2013 والتي أصبحت شاغرة تم تطبيق تقنية الإعلام الآلي "Utilisation des poste budgétaires" لإدراج المعلومات المتعلقة باستعمال المناصب المالية³، إذ يهدف هذا الإجراء إلى وضع نظام يعتمد على التقنيات الحديثة للإعلام الآلي، بهدف رسم التعدادات الكلية للمناصب المالية، ومن ثمة تسهيل عمليات التدقيق والتقييم الكلي لهذه المناصب وطلبات فتحها بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية، ويحتوي على جزأين من البيانات:

الجزء الأول: يتعلق ببيانات المؤسسة والإدارة العمومية، وكذا المناصب المالية، حيث تدرج فيه مجموعة من البيانات كتسمية المؤسسة والقانون الأساسي أو النص التنظيمي

¹ - التعليم رقم 02 / ك / خ / م ع و ع / 2006 المؤرخة في 20 أوت 2006، المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص - ص 01-02.

² - المنشور رقم 21 ك / خ / م ع و ع / 2005 المؤرخ في 09 ماي 2005، المتعلق بمهمات التدقيق على مستوى مختلف مفتشيات الوظيفة العمومية فيما يخص ممارسة نشاطات الرقابة المنوطة بها، المديرية العامة للوظيفة العمومية 01.

³ - التعليم رقم 09 / م ع و ع / م ت م / 2014 المؤرخة في 05 ماي 2014، المتعلقة بشغل المناصب المالية بعنوان سنة 2013، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 01.

الذي يخضع له شاغلوا المناصب المالية، والتي هي مناط التحديد الدقيق للمناصب المالية الشاغرة والمناصب المشغولة، وتحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من الخانات متمثلة في الرتبة أو منصب الشغل، عدد المناصب المالية الشاغرة وعدد المناصب المحررة¹، وتجدر الملاحظة أنه لا يمكن تجديد المناصب المالية الشاغرة المراد توزيعها دون تحديد المناصب المالية المنشأة بعنوان السنة المالية المعنية، وهي محل طلب فتح المناصب المالية، وكذا المناصب المالية التي تم الإبقاء عليها دون استعمال وفقا لما هو مدون في المخطط²، وعلى أية حال فإن أي قرار يتعلق بتعيين، أو ترقية يعد باطلا وعدم الأثر إذا تبين عدم وجود منصب مالي شاغر مخصص للتوظيف أو الترقية³ لكون العمليتين ذات بعد يقتضي صرف نفقات عمومية، تخضع كتحصيل حاصل لتأشيرة واستشارة مصالح المديرية العامة للميزانية في إطار الطلبات المتعلقة بفتح المناصب المالية.

الجزء الثاني: ويتعلق هذا الجزء بإطار استعمال المناصب المالية، إذ يتكون من مجموعة من البيانات لا تقتصر على التحديد الدقيق للمناصب المالية فحسب، بل تتعدى إلى بيانات أخرى تتعلق بمختلف القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، لكن ما يهمنا في هذا الجزء، هي تلك المتعلقة بعدد المناصب المفتوحة بعنوان السنة المالية والاستغلال الفعلي لها، بناء على قرارات التعيين، أو الترقية بالنسبة لنمط الترقية على أساس الشهادة أو منتج التكوين أو الترقية الاستثنائية⁴، كحالات أخرى للترقية.

¹ - المنشور رقم 09 / م ع و ع / م ت م / 2014 المؤرخ في 05 ماي 2014، المتعلق بشغل المناصب المالية الشاغرة لسنة 2013 المديرية العامة للتوظيف العمومية، ص- ص 01-02.

² - التعليم رقم 01 / م ع و ع / المؤرخة في 20 فيفري 2013، المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 المتعلق بتحديد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، المديرية العامة للتوظيف العمومية، ص 03.

³ - المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194، مرجع سابق، ص 15.

⁴ - المنشور رقم 09 / م ع و ع / م ت م / 2014 المؤرخ في 05 ماي 2014، مرجع سابق، ص- ص 03-05.

الفقرة الثانية: مدونة المناصب المالية كمحور للعلاقة الوظيفية

إن الدراسة المشتركة لإيرادات المؤسسات والإدارات العمومية ومصاريفها، بخصوص القرارات المتعلقة بالمسار المهني لم تكن وليدة مخطط التسيير، بل تمتد إلى نظام الرقابة السابقة على قرارات التسيير التي سبقت فترة الرقابة اللاحقة، إذ تحدد بقرار مشترك من وزير القطاع المعني والوزير المكلف بالمالية، حيث تلحق جداول تعدادات الموظفين حسب المؤسسات وحسب الوظائف بالقرار المشترك¹، وتعد المصالح المختصة بالميزانية الطرف الفاعل والرئيسي في دراسة الإعتمادات المالية التي هي موضوع مدونة المناصب المالية، وتشكل بدورها محورا رئيسيا للعلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية، بخصوص دراسة وفتح المناصب المالية، وبخصوص تحضير دفاتر ميزانية المؤسسات والإدارات العمومية، فيتولاها الأمرين بالصرف (التابعين لوزارة المالية) ثم تقدم للمديرية العامة للميزانية قصد المصادقة عليها، أو إلى الوالي عندما يتعلق الأمر بمؤسسات عمومية ذات طابع إداري خاضعة للأحكام القانونية المشتركة²، وتلعب مدونة المناصب المالية، كإطار قانوني يجسد العلاقة الوظيفية دورا مكافئا لما يسمى بعقلنة المناصب المالية داخل الإدارات والمؤسسات العمومية، في إطار السياسة التقديرية للموارد البشرية، فإذا كان دور مصالح الوظيفة هو تغطية احتياجات الإدارة من الموارد البشرية كما ونوعا، فإن دور مصالح الميزانية هو ترشيد مجمل النفقات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، وهو ما تبرره تلك الإجراءات الواردة بمخطط التسيير، إذ لا يمكن اعتماده في حالة وجود خطأ في مدونة المناصب المالية، كإلحاق المتعلق برصد التعدادات المالية فإنه ملزم للإدارة المعنية بالشروع في تصحيح مدونة المناصب المالية، فيما يمكن المصادقة على المخطط في حالة بعض الأخطاء مع إلزامية استدراكها خلال السنة

¹ - المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 89-198 المؤرخ في 07 نوفمبر 1989، المتضمن شروط توزيع الإيرادات والمصاريف المقررة في ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الخاضعة للأحكام القانونية الأساسية المشتركة، (ج.ر.ج. العدد 47 الصادرة بتاريخ 08 نوفمبر 1989)، ص 1255.

² - تعليمة الوزير المنتدب المكلف بالميزانية رقم 893 / م م المؤرخة في 26 أوت 1997، المتعلقة بكيفيات تحضير وتبليغ دفاتر الميزانية للمؤسسات والإدارات العمومية، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيفة العمومي، المديرية العامة للوظيفة العمومي، بدون تاريخ النشر، ص-ص 122-123.

المالية المعتبرة، كالخطأ في تسمية الرتبة أو منصب الشغل¹، وفي إطار إضفاء المرونة على إجراءات التوظيف التي جاءت بها الإصلاحات الجديدة على مستوى قطاع الوظيفة العمومية، أصبحت مدونة المالية واجبة التنفيذ بعد دراستها، وذلك دون انتظار المصادقة على مخطط التسيير، تحت سلطة الوزير المعني، تجسيدا للسياسة القطاعية للتوظيف والترقية من خلال اعتماد المخطط الخماسي².

الفرع الثالث:

الطابع التشاوري لاستغلال المناصب المالية والتجديد الآلي لها

لا تنحصر العلاقة الوظيفية في مختلف عمليات التنسيق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح المالية، أو الدراسة المشتركة لعمليات فتح المناصب المالية وما يتبعها من تقييم، عن طريق ضبط العمليات الواردة بالمخطط، ومراجعته بصفة دورية، بل تشمل في غالب الأحيان جزئيات في غاية من الدقة، كتلك المتعلقة بالتجديد الآلي للمناصب المالية في حالة شغورها، سدا للاختلالات التي قد تطال المناصب المالية، على الرغم من اعتماد مخطط التسيير ببعده التقديري، في إطار تشاوري بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح المالية، وهو سنحاول توضيحه من خلال الفقرتين التاليتين:

الفقرة الأولى: إلزامية استغلال المناصب المالية الواردة بمخطط التسيير

في إطار المصادقة على مخطط التسيير، يستوجب استغلال المناصب المالية ضمان التعيين الفعلي لكل المترشحين الناجحين نهائياً في مختلف المسابقات والامتحانات المهنية، وهو ما يؤكد بدوره استغلال كل المناصب المالية المخصصة لهذا الغرض، وفقاً لمقتضيات المخطط والقرارات المتعلقة بفتح المسابقات والامتحانات المهنية³، وذلك نقادياً

¹ - المنشور رقم 06 / ك خ / م ع و ع / 2010 المؤرخ في 05 ماي 2010، المتضمن كفايات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 03.

² - المنشور رقم 02 / م ع / م ع و ع / ك خ / 2013 المؤرخ في 07 أوت 2013، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 04.

³ - التعليم رقم 02 / ك خ / م ع و ع / 2003 المؤرخة في 03 ماي 2003، المتعلقة بالمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 02.

للاستغلال الجزئي للمناصب المالية المخصصة لمختلف أنماط التوظيف الداخلي والخارجي، كعملية مصاحبة لشرع الإدارات والمؤسسات العمومية في تنفيذ مخططات التسيير، والتي قد تمس شفافية التوظيف المنشودة من خلال إجراءات هذا الأخير¹، وهو ما يؤكد ضرورة اطلاع المصالح المالية على كل الوثائق الثبوتية اللازمة لحوصلة استغلال المناصب المالية، وضرورة تجديدها، وذلك حسب ما تتطلبه مقتضيات الرقابة المفروضة على مختلف النفقات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، حيث لا يمكن التغاضي عن المؤشرات السلبية للاستغلال الجزئي للمناصب المالية، والتي تطرح في غالب الأحيان إشكالية التأخر في إجراءات التسيير التقديري، من خلال العمليات الواردة بالمخطط، والتي أصبحت تشكل عائقا كبيرا لسلاسة الإجراءات المكونة للعلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية، خصوصا إذا علمنا أن طبيعة التجديد الآلي للمناصب المالية يقتضي إتمام كل الإجراءات المتعلقة بإعداد وتنفيذ مخطط التسيير برمته، والتي أدت بدورها إلى إفراغ محتوى الأهداف المتعلقة بترشيد الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمالية على وجه العموم، ومن بين هذه العوائق نذكر ما يلي:

1- تأخر إيداع مشاريع مخططات التسيير وتعديلها والمصادقة عليها من طرف المصالح المركزية والمحلية للوظيفة العمومية حسب الحالة²، وهو ما يؤثر على حسن استغلال المناصب المالية وتجديدها، تبعا للأهداف المسطرة في المخطط.

2- يساهم الإنجاز المتأخر بخصوص عمليات تحضير مخططات التسيير والمصادقة عليها في التبليغ المتأخر لدفاتر الميزانية من طرف المؤسسات والإدارات العمومية، وهو ما يجبر المسير على تطبيق مجمل عمليات التسيير خلال مدة قصيرة تجبر مصالح

¹ - المنشور رقم 25 / ك خ / م ع و ع / 2004 المؤرخ في 27 ديسمبر 2004، المتعلق باستعمال المناصب المالية المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 01.

² - التعليم رقم 10 ك خ / م ع و ع / 2014 المؤرخة في 08 جوان 2014، المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية 2014، المديرية العامة للوظيفة العمومية، 02.

الميزانية على مواجهة طلبات التأشير في نهاية السنة المالية¹، مما يؤكد استحالة التحكم في استغلال المناصب المالية والتجديد الآلي لها.

3- إجبارية تحضير دفاتر الميزانية دون ذكر المعلومات المتعلقة بالتعدادات الحقيقية².

وهو ما يناقض الاستغلال العقلاني للمناصب المالية والتجديد الآلي لها، ومن ثمة التأثير على الأبعاد الإستراتيجية للسياسة التقديرية للموارد البشرية، خصوصا إذا علمنا أن هذه النفقات تندرج في إطار نفقات التسيير بوجه عام، ومن ثمة التأثير على التوازنات المالية، وبهذا الصدد تحرص الحكومة على التحكم في عمليات التوظيف، خصوصا مع الاهتزازات الاقتصادية التي شهدتها بلادنا مؤخرا، والتي تلزم تعليق عمليات التوظيف، إلا في حدود المناصب المتوفرة جراء تدهور المحيط المالي³.

الفقرة الثانية: تجديد وتحويل المناصب المالية في حالة شغورها

يطرح شغور المناصب المالية عدة إشكالات تتعلق بكيفية التعامل مع هذه المناصب التي قد تشغر في حالة الالتزام بتأدية واجب الخدمة الوطنية، أو بسبب التحويل، أو العطل طويلة المدى، مما يستوجب إعادة النظر في الجدول رقم 04 من مخطط التسيير بخصوص توقعات التوظيف للإدارة المعنية، إما بتحويل تلك المناصب المالية، أو التجديد الآلي لعمليات التوظيف المتعلقة بها، ولكون العملية شديدة الصلة بأبعاد السياسة التقديرية للموارد البشرية، فمن الأهمية بمكان أن تباشر الإدارة العمومية إجراءات الاستفادة من المناصب المالية الشاغرة، كونها تعبر عن احتياجاتها من المستخدمين ولاعتبار مخططات التسيير أداة فعالة للمسيرين المكلفين بتسيير الموارد البشرية داخل الوظيفة العمومية، عن طريق تنمية روح المبادرة لهم، فإن المشرع أجاز إمكانية تحويل

¹ - التعليم رقم 169 ك / خ / م ع و ع المؤرخة في 27 سبتمبر 1997، المتعلقة بتحديد كفيات وتبليغ دفاتر الميزانية للمؤسسات والإدارات العمومية، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح التوظيف العمومي، المديرية العامة للتوظيف العمومي، بدون سنة النشر، ص 125.

² - المرجع نفسه، ص 126.

³ - تعليمة الوزير الأول عبد المالك سلال رقم 348 المؤرخة في 25 ديسمبر 2014 المتعلقة بتدابير تعزيز التوازنات الداخلية والخارجية للبلاد ص 01.

وتجديد المناصب المالية بعد المصادقة عليها¹، ويبقى التجديد الآلي للمناصب المالية الشاغرة وفقا للحالات المذكورة آنفا مخصص للتوظيف الخارجي، أو عند اللزوم للترقية على أساس الامتحان المهني، وتعد هذه الإجراءات ضمانا لإضفاء طابع المرونة على إجراءات التسيير المتعلقة بالموارد البشرية، مما ينجر عنه تعديل المخطط، وذلك في إطار مشروعية القرارات الإدارية للتسيير، المتعلقة بالتحويلات والوضع في حالة الخدمة الوطنية، أو العطل طويلة المدى، بالإضافة إلى تخصيصها للتوظيف الخارجي والامتحان المهني، على أن يتم موافاة المراقب المالي، أو المحاسب العمومي المختص، كل ثلاثي بكشف شامل للمناصب المالية التي تم تجديدها، مرفقا بالوثائق الثبوتية لذلك، وقد تتطلب هذه الإجراءات عند الاقتضاء إعداد حوصلة دورية، يمكن من خلالها التنسيق مع مصالح الميزانية (المراقب المالي، أو المحاسب العمومي حسب الحالة) بوضع تقييم شامل حول المناصب المالية في إطار التجديد الآلي لها².

وبخصوص تحويل المناصب المالية في إطار التشاور بين مصالح المديرية الوظيفية العمومية ومصالح الميزانية دائما، فإن الدراسة المشتركة لتحويل المناصب المالية تكون ضمانا لسد رتب تم التعبير عنها من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية، بهدف سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وهو ما قد يطرح إشكال تحويلها لمناصب تنعدم الحاجة إليها، وتمنح الأفضلية بشأن تحويل المناصب إلى مجال ترقية الموظفين عوضا عن إحداث مناصب جديدة، طبقا للنصوص القانونية المتعلقة بهذا الشأن³، وعلى الإدارة العمومية المعنية أن تتأكد من وجود حالات ترقية وفقا للشروط القانونية للترقية، عن طريق الامتحان المهني أو التسجيل في القوائم المؤهلة للترقية، حيث يمكنها بعد ذلك أن تخصص هذه المناصب لمسابقات التوظيف⁴، وتخضع التعديلات التي يمكن إجراؤها على المخطط، والتي تخص تحويل المناصب المالية إلى مشاورات بين مصالح المديرية

¹ - التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 30 سبتمبر 1995، المتعلقة بإعداد تحويل وتجديد المناصب المالية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 02.

² - الرسالة المنشور رقم 27 ك خ / م ع و ع / 2005 المؤرخة في 05 2005، والمتضمنة تجديد المناصب المالية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص - ص 01-02.

³ - التعليمات رقم 02 ك خ / م ع و ع / 2006، مرجع سبق ذكره، ص 03.

⁴ - المنشور رقم 20 ك خ / م ع و ع / 2009، مرجع سبق ذكره، ص 06.

العامة للوظيفة العمومية ومصالح المديرية العامة للميزانية، كونها ذات أثر بالغ الأهمية على بيانات تعدادات المستخدمين، والبيانات المتعلقة بالرتب والأصناف الواردة بمخطط التسيير¹، وعلى العموم فإن تجديد المناصب المالية يهدف إلى عقلنة التعدادات المالية والتحسين المستمر لهيكله التأهيل في الإدارات العمومية، أي بمعنى التحكم في التعدادات المتعلقة بالمناصب المخصصة للترقيات لئلا تتحقق برتب أعلى.

ومما يلاحظ على عملية التجديد الآلي للمناصب المالية وتحويلها، التذبذب من حيث النصوص القانونية الواردة عليها، فقد تناولتها عدة تعليمات ومناشير على مدار الفترة التي تلت ميلاد المخطط وإلى غاية يومنا هذا، فأحياناً تخصص هذه العمليات إلى الترقية فيما تخصص في بعض الأحيان إلى التوظيف الخارجي، وفي بعض الأحيان يتم تجديد بعض النصوص المتعلقة بهذا الشأن، على أن يستساغ مضمون التجديد الآلي للمناصب المالية وتحويلها في بعض النصوص الأخرى، كتجميد التعليمات الوزارية رقم 1273 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإعداد تحويل وتجديد المناصب المالية بموجب البرقية 09/1007 المؤرخة في 07 جويلية 2009 المرسلة إلى رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية على مستوى الولايات، فيما تضمن المنشور الصادر عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية تحت رقم 2010/06 المؤرخ في 05 ماي 2010 والمتضمن كفاءات الدراسة والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية، بخصوص النقطة رقم 13 منه والمتعلقة بتوزيع المناصب المالية حسب الأنماط القانونية، إمكانية التجديد الآلي للمناصب المالية في حالة عدم التأكد من عدم وجود حالات تستوفي الشروط القانونية، عن طريق الامتحان المهني أو التسجيل في قوائم التأهيل المذكورة آنفاً، حيث يتم توزيع هذه المناصب حسب الأنماط القانونية للتوظيف والترقية، وبإمكان الإدارة في هذه الحالة تخصيص هذه المناصب لمسابقات التوظيف مما يعني تجديدها آلياً دون الرجوع إلى إجراءات جديدة لإنشاء المناصب المالية، وهو ما يؤثر سلباً لا محالة على الأهداف المرجوة من اعتماد مخطط التسيير، بخصوص عقلنة وترشيد الموارد البشرية والمالية للإدارات العمومية.

¹ - التعليمات الوزارية المشتركة رقم 305 / م ع و ع / 1995 المؤرخة في 28 ماي 1995، مرجع سبق ذكره، ص 30.

المطلب الثاني:

عقلنة وضبط التعدادات الكمية والنوعية للمستخدمين في الإدارات العمومية

إن دراسة العلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية التي تطرقنا إليها في المطلب الأول، قد أوضحت لنا الطابع التشاوري لصياغة الأطر التنظيمية والقانونية لضبط التعدادات، وحيثيات المسار المهني للموظف، كإجراء إداري يعتمد على الدقة في مطابقة النفقات المتعلقة بالمسار المهني للموظف مع احتياجات التوظيف، وفقا لما هو مجسد في جداول مخطط التسيير، غير أن الترشيح الأمثل للموارد البشرية والمالية، لن يتأتى إلا من خلال محاولة إيجاد الأطر الكفيلة بضبط التعدادات وعقلنتها، استنادا إلى أبعاد السياسة التقديرية للموارد البشرية والمالية، وهي المرمى الأول للمشروع من خلال صياغة مخطط تسيير الموارد البشرية، وهو ما سنتطرق إليه من خلال ضبط الاتجاهات الكبرى لتطور تعدادات المستخدمين في (الفرع الأول)، وارتباط مفهوم عقلنة الموارد البشرية والمالية بضرورة التحكم في مستويات التأهيل في (الفرع الثاني) ومخطط التسيير كمعيار موضوعي لعقلنة التعدادات الكمية والنوعية للمستخدمين في (الفرع الثالث)، وهو ما سيتم توضيحه على النحو التالي:

الفرع الأول:

ضبط الاتجاهات الكبرى لتطور تعدادات المستخدمين

تؤثر مختلف العمليات الواردة على إجراءات التوظيف والترقية، الإحالة على التقاعد وكل العمليات الواردة بمخطط التسيير، والمعنونة بحسب جداول المخطط على عملية ضبط تطور تعدادات المستخدمين، من الناحية الكمية ومن الناحية النوعية، لذا وجب الإحاطة بكل العمليات المتعلقة بالتعدادات المدونة بمخطط التسيير، وما يخضع له من تعديلات، إذ يجب معرفتها عن طريق المداخل الرئيسية وتحديد الإطار الهيكلي لضبط تعدادات المستخدمين.

الفقرة الأولى: المدخل الرئيسية لضبط تطور تعدادات المستخدمين

لا يمكن ضبط اتجاهات تطورات التعدادات إلا من خلال استتساخ المعطيات البارزة التي تستند أساسا على حوصلة المعطيات المتعلقة بتغيرات العدد الإجمالي للمناصب المالية، التي تم استغلالها خلال السنة، والمناصب التي أصبحت شاغرة، وكذا المناصب المالية غير المستغلة¹، ويلعب مخطط التسيير الدور القاعدي والرئيسي لحوصلة هذه المعطيات، بناء على اعتماد مدخلين رئيسيين هما:

1- المدخل المتعلق بالعمليات المساهمة في تحديد التعدادات: يستند هذا المدخل إلى مجموعة من العمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، كمؤشرات للزيادة والنقصان، إذ تعد هذه العمليات موضوع الإحصائيات التي استلزمت وضع مخطط التسيير، كنظام فعال لضبط تعدادات المستخدمين في الإدارات العمومية، وتوجيه تطورها تماشيا مع الحاجيات الملحة للأداء الأمثل على المستويين الكمي والنوعي وتتمثل في النقاط التالية:

1.1- التوظيف: يعتبر التوظيف من أهم أعمال التسيير التي تقوم عليها فعالية النشاط الإداري، إذ بإمكانه التأثير سلبا وإيجابا على القدرات التدخلية للإدارة العمومية، فهو بمثابة عملية لزرع الأعضاء² حيث يعد المؤشر الأول في تحديد تعدادات المستخدمين من خلال حركية التوظيف في حد ذاتها، تبعا لمخطط تسيير الموارد البشرية حسب ما تفرضه السياسة التقديرية للموارد البشرية، بناء على الأمد المتوخى في إنشاء مناصب جديدة.

1.2- الترقية: إن ارتباط الترقية بتعدادات المستخدمين يكمن في إحداث الرتب الجديدة من جهة، والتخلي عن الرتب الأصلية من جهة أخرى، مما يؤثر لا محالة على تطورات تعدادات المستخدمين، خصوصا إذا علمنا أن عملية الترقية قد تكون موازية لعملية التوظيف في حد ذاتها، من حيث حجم المناصب المالية، وقد تتعدها في بعض الأحيان باعتبارها حقا للموظف.

¹ - التعليمية رقم 02 ك خ / م ع و ع / 2006 المؤرخة في 20 أوت 2006، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 124.

1.3- التقاعد: يأخذ التقاعد بهذا المفهوم وضع جديد، يتمثل في ترك الوظيفة مع بقاء الاستفادة من أثار المنصب المالي، باعتباره حقا مكتسبا تكفله جميع الأنظمة القانونية في العالم، حيث يمثل ترك المناصب المالية وضعية جديدة لضبط تعدادات المستخدمين وذلك بالنظر إلى الجدول رقم 06 من مخطط التسيير، والذي يوضح في الخانة المتعلقة بالتاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد¹، ما يدل على تقدير حالات التقاعد والتي تؤثر بدوها بالزيادة أو النقصان في التعدادات.

1.4- الحالات الأخرى: لاشك أن الحالات الأخرى غير المذكورة آنفا تلعب دورا واضحا وإن كان أقل درجة، إلا أنها تحدد بشكل أو بآخر تطور تعدادات المستخدمين في الإدارات والمؤسسات العمومية، طالما أنها تشكل أحد المعطيات المجسدة في آلية المخطط، من أجل الوصول إلى مقارنة تقديرية للموارد البشرية من شأنها تكييف التعدادات، ومن بين هذه الحالات، العزل، التسريح، الوفاة، الاستقالة، الانتداب، إذ تعبر بشكل صريح عن تغيير تعدادات المستخدمين، وفقا لما هو مدون في جداول مخطط تسيير الموارد البشرية.

2- المدخل المتعلق بوضعية المناصب المالية: إن الدور الذي تلعبه المناصب المالية في تطور تعدادات المستخدمين، يحدد المجال الرئيسي لقيام وتداخل العلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية كما سبق وأن ذكرنا، إذ تشكل حدود المناصب المالية إطارا لكل عملية توظيف، حيث يستند كل تعيين في وظيفة عمومية إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية²، وعلى هذا الأساس فإن هذا المعيار هو من الأهمية بمكان لضبط التعدادات، من خلال وضعية المناصب المالية المستغلة والشاغرة، ونظرا لارتباط اتجاهات تطور تعدادات المستخدمين في الإدارات العمومية بسياسة عقلنة وترشيد التعدادات، صار من اللازم إدماجها في مفهوم التحولات الكبرى التي تعرفها بلادنا تماشيا مع الإصلاحات العميقة على كل المستويات، من خلال مسعى تنموي شامل

¹ - نضر الملحق رقم (06).

² - المادة 09 من الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص 04.

ودائم¹، لذا فإن وضعية المناصب المالية هي في حد ذاتها محورا لعدة مهام متعلقة بمصالح الوظيفة العمومية، وذلك بالتشاور مع مصالح الميزانية، كاعتبار الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة من بين مهامها ضمان ضبط التعدادات²، لاسيما منها المالية، بغض النظر عن المهام الرئيسية لمصالح الميزانية، بخصوص ضبط التعدادات المالية، ومحاولة مطابقتها مع الاحتياجات الحقيقية للإدارات العمومية، وتبقى المناصب المالية مرهونة بمؤشرات التعدادات الحقيقية للمستخدمين، من أجل صياغتها وفقا لما تمليه شروط إعداد دفاتر الميزانية، لذلك فإن تقديمها من طرف الإدارات العمومية إلى مفتشيات الوظيفة العمومية يبقى شرط أولي لاعتماد المخطط³، ومن ثمة يمكن لمصالح الوظيفة العمومية الأخذ بمنحى سليم لضبط تطور تعدادات المستخدمين عن طريق المناصب المالية التي يشغلونها.

الفقرة الثانية: الإطار الهيكلي لضبط تطور التعدادات الواردة بمخطط التسيير

أوكل المشرع في إطار التنظيم الهيكلي لمصالح الوظيفة العمومية، مجموعة من المهام المتعلقة بضبط تطورات تعدادات المستخدمين، مع توضيح مجموعة من الإجراءات الواردة على مخطط التسيير، كآلية يمكن من خلالها التقريب بين الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية والمالية والأهداف المسطرة.

1- الإطار الهيكلي لضبط التعدادات: لقد كانت الضرورة الملحة لإيجاد إطار ملائم لضبط تعدادات المستخدمين من أهم العوامل التي أدت إلى ميلاد مخطط التسيير، إذ أصبح تطور تعدادات المستخدمين محل دراسة واسعة النطاق على المستويين المحلي والمركزي، من خلال إعداد الأطر القانونية والتنظيمية الخاصة بها، لذلك كانت من المهام الرئيسية التي أسندت لأجهزة الوظيفة العمومية، والتي هي من صلاحيات مفتشية الوظيفة العمومية على المستوى المحلي، عن طريق رئيسها بمتابعة تطورات أعداد الموظفين على مستوى الإدارات العمومية، مع اقتراح الآليات اللازمة لضبط وتيرة هذه

¹ - التعليمية رقم 02 / ك / خ / م ع و ع / 2006 المؤرخة في 20 أوت 2006، مرجع سابق، ص 01.

² - المادة 56 من الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص 07.

³ - التعليمية رقم 169 ك / ح / م ع و / المؤرخة في 27 سبتمبر 1997، مرجع سابق، ص 127.

التعدادات، بالإضافة إلى جمع المعلومات اللازمة لإعداد الإحصائيات المتعلقة بالتشغيل¹ ضمانا لمطابقة المهام مع الوسائل البشرية والمالية اللازمة لذلك، أما على المستوى المركزي فقد أنشئت مديرية بحد ذاتها، تتعلق بتعدادات المستخدمين وتثمين الموارد البشرية، تسهر أساسا على ضمان ضبط تعدادات المستخدمين وترشيدها، وتشمل على ثلاث مديريات فرعية، يهمنها منها في هذا الشأن المديرية الفرعية لضبط تعدادات المستخدمين، والتي تضطلع بمجموعة من المهام تساهم في ضبط التطورات وتتمثل فيما يلي:

- العمل على ضمان ترشيح تعدادات المستخدمين وتحديد الأطر القانونية المتعلقة بضبطها في المؤسسات والإدارات العمومية.
- خلق قنوات الاتصال مع المؤسسات العمومية المعنية بهدف تحديد تعدادات المستخدمين اللازمة للتسيير، ومتابعة تطورها على الصعيدين الكمي والنوعي.
- تحديد عدد المناصب العليا في مختلف المؤسسات وإدارات العمومية، في إطار تشاوري بين مصالح المالية والقطاعات المعنية، وتبقى المناصب العليا ذات خصوصية استثنائية، بالنظر إلى لطبيعة المهام الموكلة لأصحابها ودورها في التسيير، لاسيما ضبط التعدادات.
- الجمع الدوري للمعلومات المتعلقة بالتعدادات، وضمان الاستغلال الإحصائي لها.
- إعداد حصيلة الشغل ومتابعة تطورها مع إعداد الحصيلة السنوية لتعدادات المستخدمين في قطاع الوظيفة العمومية.
- اقتراح كل التدابير المتعلقة بالسياسة الوطنية للتشغيل، وإعداد التقارير السنوية عن وضعية التشغيل في المؤسسات والإدارات العمومية².

¹ - المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 98-112 المؤرخ في 06 أبريل 1998، مرجع سابق، ص 03.

² - المادة 04 الفقرة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 14-194، مرجع سابق، ص 12.

2- أهم الإجراءات الواجب اتخاذها لضمان صحة التعدادات الواردة بالمخطط

يهدف الوصول إلى ضمان ضبط التعدادات الكبرى للمستخدمين، وجب اعتماد إجراءات رئيسيين، يتمثل الأول في ضبط ومراجعة المخطط بصفة دورية، ويتمثل الثاني في التقييم الدوري لكل العمليات المتعلقة بالوضع المالية.

حيث يستند الإجراء الأول إلى تصفية الوضعيات التي هي محل طلب مراجعة، أو إلغاء من طرف مصالح الوظيفة العمومية، ملزمة بذلك المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بهذا الإجراء، حيث تندرج في إطار المتابعات الدورية المتعلقة بتسيير القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف¹ والتي تؤثر بصفة مباشرة على التعدادات المدونة في المخطط، طالما أنه يمكن أن يعدل خلال السنة المالية، ومن ثمة إمكانية وجود تعديلات بخصوص توزيع المستخدمين أو تحويل المناصب المالية، على إثر الحركات التي تستهدفها التعديلات المالية²، حيث تبقى مراجعة مخطط التسيير أهم إجراء يمكن الاعتماد عليه في ضبط تعدادات المستخدمين حيال تعديل المخطط.

أما الإجراء الثاني فيستند إلى تقييم كل العمليات المتعلقة بالمنصب المالي، بداية من فتح المناصب المالية إلى استغلالها وما يترتب على ذلك من زيادة أو نقصان في تعدادات المستخدمين، فلو رجعنا مثلاً إلى الاستغلال الجزئي للمناصب المالية، فضلاً على أنه يمس شفافية التوظيف³، فإنه يترك جملة من الثغرات المتعلقة بحوصلة هذه المناصب، لذا وجب على الجهات المعنية التقييم الدوري لها، وبالرغم من الصلاحيات المذكورة للهيئتين المذكورتين والإجراءات الواجب اتخاذها لضمان ضبط التعدادات، والتي تعتمد على مخطط التسيير لرصد المعالم الكبرى لتطورها، فإنها تبقى رهينة لفاعلية المخطط، بالنظر إلى الإجراءات الواردة عليه والتي تعرف في الكثير من الأحيان تأخر العمل بها، ومن أمثلة ذلك تأخر المصادقة على المخطط، وعدم الالتزام بالإجراءات الواجب اتخاذها إزاء تعديل المخطط، والتي تتطلب ضرورة القيام بها من أجل الوصول

¹ - الرسالة المنشور رقم 29 ك خ / م ع و ع / 2003 المؤرخة في 03 نوفمبر 2003، مرجع سابق، ص 01.

² - التعليمات الوزارية المشتركة رقم 305 / م ع و ع المؤرخة في 28 ماي 1995، مرجع سابق، ص 28.

³ - المنشور رقم 25 ك خ / م ع و ع / 2004 المؤرخ في 27 ديسمبر 2004، مرجع سابق، ص 01.

إلى ضبط التطورات الكمية على المستوى المحلي والوطني، ومن بين التأخر الذي يمكن ملاحظته على المستوى النوعي بخصوص ضبط التعدادات، عملية توثيق الشهادات والمؤهلات، والتي أوكلها المشرع إلى الإدارة المعنية وبمبادرة منها¹، وهو ما يشكل عائقا كبيرا في ضبطها، نتيجة لتقاعس الإدارة المعنية بذلك، رغم توفر كل الإمكانيات اللازمة للمؤسسة المانحة للشهادة والإدارة المعنية بالتوظيف من توثيق الشهادة عن طريق التكنولوجيات الحديثة، وضمانا لتوثيق الشهادات والمؤهلات أعطى المشرع كامل الوقت لذلك، حيث يتم خلال السنة التي يتم فيها التوظيف، ويمكن تمديدها عند الضرورة إلى السنة الموالية²، حيث تؤدي هذه النقائص إلى التأثير سلبا على مضمون التسيير التقديري للموارد البشرية المعتمد من خلال مخطط التسيير، ومن ثمة التأثير على السياسة الوطنية المتبعة في التوظيف.

الفرع الثاني:

ارتباط مفهوم عقلنة الموارد البشرية والمالية بالتحكم في مستويات التأهيل

لا شك أن أهم الأهداف التي جاء بها الإجراء المتعلق بالرقابة البعدية في مجال تسيير الموارد البشرية، التي تشمل كافة القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، تكمن في أحسن الشروط المساعدة على إبراز تسيير توقعي للمناصب والكفاءات، ووضع الميكانيزمات والآليات لضمان التحكم في عدد المستخدمين داخل المؤسسات والإدارات العمومية³، والتي تأخذ بدورها بعدين رئيسيين وجب اعتمادهما في حوصلة التعدادات التي يتم رصدها في مخطط التسيير، يتمثل البعد الأول في التأهيل المتعلق بتوزيع التعدادات حسب مهام الأعوان العموميين (تصميم، تطبيق، تحكم، تنفيذ)، أما الثاني فيتمثل في التأهيل المتعلق بالتحاق الموظف برتبة أعلى (الترقية).

¹ - التعليمية رقم 124 / ك خ / م ع و ع / 2003 المؤرخة في 11 مارس 2003، مرجع سابق، ص 03.

² - المنشور رقم 02 / م ع / م ع و ع / ك خ / 2013 المؤرخ في 07 أوت 2013، مرجع سابق، ص 05.

³ - التعليمية رقم 240 / م ع / م ع و ع المؤرخة في 27 ماي 1995، مرجع سابق، ص 21.

الفقرة الأولى: توزيع التعدادات بحسب مستويات التأهيل المتعلقة بمهام الأعوان

حتى يمكن لمسيرى الإدارات العمومية الأخذ بمفهوم التسيير التقديري للمناصب والكفاءات، كمنهج حديث لتسيير الموارد البشرية، وجب اعتماد مقارنة تقديرية لتوزيع الأعوان العموميين، وفقا لتلك المستويات التي تحدد المهام الموكلة للموظف العمومي بالنظر إلى محتويات مخطط تسيير الموارد البشرية، والذي يعتمد في أغلب جداوله على ضرورة تحديد الرتب والأصناف المبينة لطبيعة التأهيل، وهو ما يبينه الجدول رقم 01 من مخطط التسيير مثلا في تحديد هيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية، والذي ألزم فيه المشرع بيان كل مستويات التأهيل وطبيعتها التي تحدد الأصناف والرتب، حيث لا يمكن أن يخلو هذا الجدول من أي رتبة أو سلك ما، بالإضافة إلى الوظائف والمناصب العليا التي يجب ذكرها أيضا¹، بهدف الوصول إلى سياسة تقديرية للموارد البشرية متعددة الأبعاد، من خلال حوصلة نوعية للمناصب والكفاءات وحوصلة كمية لمختلف التعدادات اللازمة التي تتطلبها احتياجات التوظيف، ولا تنحصر طبيعة التأهيل المتعلقة بمهام الأعوان في الجدول رقم 01 من المخطط فحسب، بل تكاد تكون شاملة لمجموع جداول مخطط التسيير، بالنظر إلى ضرورة تحديد مستويات التأهيل المتعلقة بمهام الأعوان، وإلا أصبح وجود المخطط فارغا من محتوى أفاق عصرنة الوظيفة العمومية، في جانبها المتعلق بهيكله التعدادات الكمية والنوعية في حالة عدم تحديد هذه الرتب والأصناف، وتحدد أصناف هذه المستويات كما يلي:

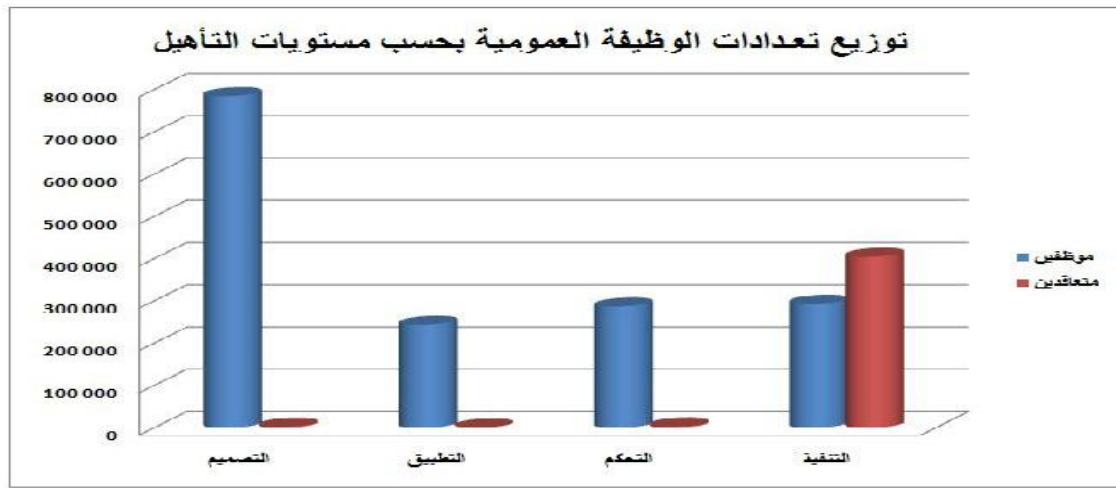
- 1- الرتب المتعلقة بأعوان التصميم من صنف 11 فما فوق، بتعداد 787439 موظف.
- 2- الرتب المتعلقة بأعوان التطبيق من صنف 09 إلى صنف 10 والبالغ عددها 244436 موظف.
- 3- الرتب المتعلقة بأعوان التحكم من صنف 07 إلى صنف 08 والبالغ عددها 290224 موظف.

¹ - أنظر الملحق رقم (01).

4- الرتب المتعلقة بأعوان التنفيذ من صنف 01 إلى صنف 06 والبالغ عددها 698073 موظف.

بتعداد إجمالي بلغ إلى غاية 31 ديسمبر 2014 ما يقارب 2020172 موظف وعون عمومي، حيث بلغت فيه نسبة المتعاقدين 20.39% أي ما يعادل 411208 عون وحازت نسبة الموظفين 79.64% أي ما يعادل 1608964 موظف¹، وفيما يلي رسم بياني لتوزيع تعدادات الوظيفة العمومية بحسب مستويات التأهيل.

الشكل رقم (04) يمثل:



المصدر - المديرية العامة للوظيفة العمومية، على الموقع: www.dgfb أطلع عليه بتاريخ 12 فيفري 2016 على الساعة 17:25.

يتضح من خلال الرسم البياني أن أكبر نسبة في توزيع تعداد الموظفين هي لأعوان التصميم، كرهان يضمن الأداء الأفضل، بصفقتها تمثل أعلى رتب الوظيفة العمومية وذات تأهيل عال بالمقارنة مع الأصناف الأخرى، كما أن هذه التعدادات هي مناط ومضمون المعطيات المدونة في مخطط تسيير الموارد البشرية، عن طريق مختلف الجداول المكونة له، والتي هي في الحقيقة تمثل مجموعاً للإحصائيات المبينة في الشكل أعلاه على مستوى مركزي، من خلال جمع كل المعطيات المتعلقة بمخططات التسيير على مستوى

¹ - المديرية العامة للوظيفة العمومية، على الموقع: www.dgfb أطلع عليه بتاريخ 12 فيفري 2016 على الساعة 17:25.

المؤسسات والإدارات العمومية وعلى المستوى الوطني، من هنا تظهر الأهمية ذات الأثر البالغ في رسم التعدادات على المستويين الكمي والنوعي، فعلى المستوى النوعي مثلا ما ذكرناه آنفا في المجموع الكلي لعدد الأعوان والموظفين العموميين، وكذا توزيعهما على مختلف الأصناف، فيما يتجلى لنا توزيع الأعوان والموظفين العموميين على مستوى الكمي بمدلول لائحي للعلاقة القانونية بين الموظف والإدارة العمومية، بالنظر إلى النسبة الأكبر لتعدادات الموظفين المثبتين، وإن كان المشرع يتجه نحو العلاقة التعاقدية في ظل الأمر 03-06¹، وهو ما يستوجب وضع الدلالات الإحصائية لهذا النوع من العلاقة القانونية في مخطط تسيير الموارد البشرية، لاسيما في الجدول رقم 04 مكرر والمتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية²، بالإضافة إلى الجدول رقم 04 مكرر 01 والمتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي للتوظيف العمومية³.

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن التحكم في توزيع تعدادات الوظيفة العمومية بحسب مستويات التأهيل، عن طريق العمليات الواردة بمخطط التسيير، هي ذات دلالة واضحة في ترشيد الموارد البشرية والمالية، من حيث معرفة ورصد احتياجات التوظيف، وحسن استغلال هذه الموارد كما ونوعا، ومن ثمة تجسيد المقاربة التقديرية لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية كضرورة ملحة لعصرنتها.

الفقرة الثانية: تأثير التأهيل المتعلق بالترقية على التعدادات الواردة بالمخطط

قبل أن نتعرض إلى دور الترقية في التأثير على مؤشرات ارتفاع ونقصان عدد الموظفين، وجب التذكير أن الترقية بمختلف أنواعها وصيغها تتدرج في إطار البعد الزمني للديناميكية التي يتميز بها المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، وهو ما يبرر استحالة فصلها عن الوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية، ويشمل مفهوم الترقية في جل الأنظمة المتعلقة بالوظيفة العمومية ثلاث صيغ هي:

¹ - المواد من 19 إلى 25 من الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 05.

² - أنظر الملحق رقم (04).

³ - أنظر الملحق رقم (17).

1- الترقية في الدرجات ضمن سلم الأجر.

2- الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى.

3- الترقية الداخلية من سلك إلى السلك الذي يعلوه¹.

لذا وجب على المشرع أن يساير مقتضيات هذه الحركية، التي تجعل من الترقية حقا لصيقا بالمسار المهني للموظف، وعقلنة التعدادات البشرية والمالية على المستويين الكمي والنوعي، كمبرر لاعتماد مخطط تسيير الموارد البشرية، من منظور شامل لهذا التسيير في نطاق الوظيفة العمومية.

إن الترقية باعتبارها حقا لصيقا بالمسار المهني للموظف، تؤثر آليا على النتائج الإحصائية لمخطط التسيير، وهو ما دفع بالمشرع إلى جعلها إحدى العمليات التي يجب القيام بضبطها خلال السنة المالية عن طريق هذا الأخير²، ولو أن امتداد الدلالات الإحصائية المتعلقة بالترقية يعود إلى السنوات السابقة لميلاد مخطط التسيير، والرقابة السابقة على قرارات التسيير المتعلقة بالمسار المهني للموظف، كذلك المتعلقة بالترقية عن طريق الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية والخبرة المهنية، عن طريق التسجيل في الجدول السنوي للترقية³، بالإضافة إلى الاختصاصات المتعلقة باللجان المتساوية الأعضاء في هذا الشأن بخصوص جداول الترقية⁴، وتكمن نظرة المشرع في اعتماده المقارنة النوعية والكمية في تعدادات المستخدمين، عن طريق تأهيل الموظف للالتحاق برتبة أعلى في أربع صيغ رئيسية هي:

1- الحصول على الشهادة، أو المؤهل خلال المسار المهني.

2- الترقية بعد التكوين المتخصص.

¹ - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 181.

² - المادة 03 الفقرة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، مرجع سابق ص 27.

³ - المادة 55 الفقرة 02 من المرسوم رقم 85-59، مرجع سابق، ص 341.

⁴ - المادة 16 الفقرة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 84-10 المؤرخ 14 جانفي 1984، المتعلق بتحديد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتنظيمها وعملها، (ج.ر.ج. عدد 03 الصادرة بتاريخ 17 جانفي 1984)، ص 91.

3- الترقية بعد الامتحان أو الفحص المهني.

4- التسجيل في قوائم التأهيل للاتحاق برتبة أعلى¹.

وما يلاحظ من خلال الاعتبارات المذكورة هو أحقية الترقية بناء على الكفاءة، مهما كانت الصيغة التي تبناها المشرع في ذلك، مما يدل على عقلنة التعدادات النوعية عن طريق هذا المدخل المرتبط بالاتجاهات الكبرى لتطور تعدادات المستخدمين، وبواسطة مخطط التسيير، لذا وجب مطابقة المناصب المالية المفتوحة لغرض الترقية بمخطط التسيير، كما هو الحال في الترقية على أساس قوائم التأهيل للاتحاق برتبة أعلى².

غير أنه في إطار الدراسة والمصادقة على مخططات التسيير تخضع بعض الترقيات إلى بعض المعايير التي قد تساهم في الإخلال بعقلنة التعدادات البشرية والمالية، كالترقية قبل التكوين التكميلي التي تستوجب المصادقة السنوية على مخطط التسيير ولو كان ذلك زائداً على العدد المطلوب في حالة عدم رصد هذه المناصب في المدونات المالية³، وهو ما يترك طريقة التعامل مع الترقيات محل انتقاد، خصوصاً إذا علمنا أن بعض الأخطاء الواردة على مثل هذه العمليات تتعارض مع المسعى الشامل لإصلاح الإدارة العمومية ومن ثمة قطاع الوظيفة العمومية، كونه الوجه الحقيقي للمرفق العام الذي يمثل كيان الدولة أصلاً، حيث أن هذه الممارسات تؤثر على النفقات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، ومن ثمة إرهاق كاهل الدولة والتأثير على ترشيد النفقات العمومية، بالإضافة إلى تعارضها مع أهداف إجراء الرقابة اللاحقة والمجسد في المخطط بطبيعة الحال والذي تضمن إلزام الإدارة العمومية، بأن لا تكون مجرد إدارة للإجراءات والشكليات، بل يجب عليها أن تكون إدارة للمسؤوليات والقرارات⁴ وجدير بالذكر أن تأثير مستويات

¹ - المادة 107 من الأمر 03-06 مرجع سابق، ص 10.

² - البرقية رقم 86 / 2001 المؤرخة في 13 مارس 2001، المتعلقة بكيفيات إعداد قوائم التأهيل للاتحاق برتب أعلى المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 03.

³ - المنشور رقم 06 / ك خ / م ع و ع / 2010 المؤرخ في 05 ماي 2010، مرجع سابق، ص 09.

⁴ - تعليمة رئيس الحكومة مقدار سيفي رقم 17 المؤرخة في 23 ماي 1995، المتعلقة بالإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيف العمومي، بدون سنة النشر، ص 19.

التأهيل على عقلنة التعدادات الكمية والنوعية للمستخدمين لا ينحصر في توزيع التعدادات حسب مستويات التأهيل المتعلقة بمهام الأعوان، أو تأهيل الموظف للالتحاق برتبة أعلى فحسب، بل يطال أيضا التحكم في المستويات من حيث تحديد الأصناف وما يقابلها من مؤهلات علمية، بهدف التركيز على عامل الكفاءة ودوره في حوصلة التعدادات النوعية القادرة على تحقيق المردود اللازم للرفع من أداء المرفق العمومي، وبهذا الصدد جاءت المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المتعلق بتحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم محددة لمختلف هذه الأصناف ومطابقتها للمؤهلات العلمية، لذلك يقتضي ممارسة بعض النشاطات إثبات شروط إضافية تتعلق بالتأهيل البدني أو الذهني المطلوب، كما ينبغي الحرص على ضمان مطابقة حقيقية بين مهام الإدارة ومستويات التأهيل المطلوبة¹.

الفرع الثالث:

مخطط التسيير كمعيار موضوعي لعقلنة وضبط تعدادات المستخدمين كما ونوعا

لا شك أن مضمون مخطط التسيير ذو دلالة إحصائية في غاية من الدقة لا يمكن الاستغناء عنها، طالما أن اعتماده فاق العقدين من الزمن وإلى غاية يومنا هذا، حيث جسد القطيعة بين مرحلتين هامتين في تاريخ تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية، أي مرحلة ما قبل سنة 1995 والمرحلة التي تليها كما أسلفنا سابقا، ومن الواضح أن البيانات العددية المرصودة في مختلف جداوله ذات قيم نوعية، توحى بمهام التدقيق والمراقبة الملقاة على عاتق المسير ومصالح الوظيفة العمومية، ومصالح الميزانية وهو ما يؤكد معيارية المخطط في عقلنة وضبط التعدادات الحقيقية للمستخدمين.

¹ - التعليمية رقم 01 المؤرخة في 06 جانفي 2007، المتعلقة بإعداد القوانين الخاصة الجديدة تطبيقا لأحكام الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مجموعة المناشير والتعليمات المديرية العامة للوظيفة العمومية، جانفي 2007، ص 84.

الفقرة الأولى: القيمة المعيارية لمخطط تسيير الموارد البشرية

يستند مخطط التسيير من خلال الأساليب الإحصائية المكونة لطريقة عمله إلى خاصية رصد كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، وكذا عملية التسيير المزمع إجراؤها خلال السنة المالية المعنية¹، وذلك عن طريق مقارنة حوصلة تعدادات السنة الماضية مع تطلعات أعمال التسيير، كمشروع للسنة الحالية في إطار منهجي تجسده الجداول المكونة له والخاضعة للتحيين الدوري، مما يمكنه من اكتساب صفة معيارية خالصة، تمكنه من ضبط الاتجاهات الكبرى لتطور التعدادات على المستويين الكمي والنوعي، حيث يفرض إعداد المخطط ضمان الترابط الوثيق بين مهام المسير والوسائل البشرية التي يتطلب التكفل بها كما وكيفا²، وللوقوف على معيارية مخطط التسيير يمكن معالجة النقطتين التاليتين:

1- وضوح الإطار القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية: إن فكرة عقلنة التعدادات الكمية والنوعية للمستخدمين، عن طريق ضبط العمليات الواجب القيام بها خلال السنة المالية، يقتضي وجود الإطار القانوني المناسب لنجاح عمليات التسيير، وفي هذا النطاق يمثل كل من المرسوم التنفيذي رقم 95-126 والرسوم التنفيذية رقم 12-194 السالفي الذكر الإطار القانوني للمخطط، حيث يلزم الأول الإدارة العمومية بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية بخصوص الترقية، التوظيف التكوين، الإحالة على التقاعد وغيرها فيما يلزمها الثاني بإعداد مخطط خماسي بخصوص الامتحانات والمسابقات والفحوص المهنية، بالإضافة إلى مجموعة من التعليمات والمناشير المتعلقة بتطبيق المرسومين وكيفية إعداد مخططات التسيير، مثلما ذكرنا في عدة نقاط من الفصل الأول، والتي توضح في مضمونها المقاربات التقديرية لعقلنة وضبط التعدادات الكمية والنوعية للمستخدمين، لكن ما يلاحظ عن حجم النصوص القانونية والتنظيمية لمخطط التسيير عدم الوضوح والدقة في بعض الأحيان، فيما يخص احتوائه لفكرة عقلنة التعدادات، عن طريق مختلف عمليات التسيير الواردة عليه، فلو رجعنا مثلا إلى المرسوم التنفيذي رقم

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (حالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 46.

² - تعليمة رئيس الحكومة مقداد سيفي رقم 17 المؤرخة في 23 ماي 1995، مرجع سابق، ص 19.

12-194 المحدد لكيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، فإن هناك ما يدل على الاقتضاب من حيث توضيح موقف المشرع بخصوص عمليات التوظيف الواردة في المرسوم التنفيذي رقم 95-126 فهو لم يعدل ولم يتم ولم يلغ هذا المرسوم أصلا واكتفى بأن التعليم رقم 01 المؤرخة في 11 أبريل 2011 المتعلقة بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف تكون بديلا كلما دعت الحاجة إلى ذلك، في انتظار صدور المرسوم الذي يقنن إجراءات التوظيف¹، وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 12-194، فإنه لم يزل ذلك الغموض، وبقي المجال مفتوح للتأويل من خلال عبارة "كلما دعت الحاجة"، بحيث يمكن للإدارات والمؤسسات العمومية أن تلجأ إلى عمليات التوظيف المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 95-126 فضلا على أن الجدول المتعلق بعملية التوظيف لم يتغير رغم إحداث الكثير من النقاط المتعلقة بعمليات التوظيف، والتي جاء بها المرسوم التنفيذي رقم 12-194 وهو ما يؤثر على معيارية المخطط في رسم التعدادات الحقيقية المتعلقة بالمسار المهني للموظف برمتها.

2- إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة بالموازاة مع الإجراءات المتبعة: حتى تتجلى القيمة المعيارية لمخطط التسيير وجب الوصول إلى النتائج المرجوة، عن طريق توازي الأهداف مع الإجراءات المتبعة، فمن غير المنطقي أن نصل إلى القيمة النوعية لعقلنة التعدادات دون الوصول إلى نتائج حقيقية لذلك، وبهذا الصدد وجدت ترسانة من القوانين المحددة لإجراءات العمل والمراقبة المفروضة على قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، حيث سطرت الأهداف المسبقة للوصول إلى المرامي الجديدة للرقابة اللاحقة على هذه الأخيرة، وهو ما يتطلبه المفهوم الحديث للتسيير التقديري للكفاءات والمناصب كتجربة لم تنفرد بها الجزائر لوحدها، مما يدل على اتساع هذا المفهوم عبر نظم الوظيفة العمومية في العالم، حيث أصبح تخطيط الموارد البشرية بمختلف مدلولاته محل دراسات نظرية وتطبيقية واسعة النطاق، تبرهن معيارية تخطيط الموارد البشرية، لاسيما منها مخطط تسيير الموارد البشرية عندنا في الجزائر، وفي إطار منظور شامل لحركية الإدارة العمومية بوجه عام.

¹ - تعليمية الوزير الأول أحمد أويحيى رقم 01 المؤرخة في 11 أبريل 2012 المتعلقة بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية ص 05.

وبمرور حوالي عقدين من الزمن اتضح جليا أن حجم الإجراءات الواردة على مخطط التسيير في تزايد مستمر، تماشيا وأفاق عصرنة الوظيفة العمومية، وكذا الحياة المهنية للمستخدمين، وهو ما يسترعي الاهتمام، كونها تحمل أهدافا جديدة، وأصبحت هذه الإجراءات تعمل على تحقيق أفضل الشروط التي تهيئ لنجاح التسيير التقديري للموارد البشرية، والعمل على تحديد الآليات التي تساهم في ضبط تعدادات المستخدمين في قطاع الوظيفة العمومية، وإدخال نظام التدقيق كأساس للوصول إلى نتائج فعلية، عن طريق المهام الجديدة لمصالح الوظيفة العمومية، وكمركز رئيسي لتقييم نجاعة المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية، وصولا إلى إسناد المسؤولية الكاملة للمسير على كافة أعمال تسيير الحياة المهنية¹، لذلك فإن العلاقة التكاملية للأهداف المسطرة مع الإجراءات الواجب إتباعها تؤدي إلى نتيجة إيجابية كتحصيل حاصل، ومن ثمة جاز لنا أن نقر إلى حد بعيد بمعيارية مخطط تسيير الموارد البشرية في ضبط مختلف العمليات اللازمة لعقلنة التعدادات الكمية والنوعية للمستخدمين، على الرغم من النقائص التي تعتريه.

وانطلاقا مما سبق ذكره في معالجة النقطتين السالفتين، يتضح أن مخطط التسيير ذو قيمة نوعية يبررها عدم إمكانية إستعناء المؤسسات والإدارات العمومية عنه، لاعتباره كمعيار موضوعي لقياس مدى نجاعة تسيير الموارد البشرية ككل.

الفقرة الثانية: قابلية مخطط التسيير للتكيف وشمولية عملياته الإحصائية

لقد أكدت قابلية مخطط التسيير لاحتوائه كل القضايا المتعلقة بالمسار المهني للمستخدمين، مع مسابرة لتحولات هذا الأخير تماشيا مع تحولات الوظيفة العمومية، أن يعتبر بديلا للأساليب الإحصائية الواردة على قرارات التسيير التي كانت سائدة قبل مرحلة سنة 1995 بمفهوم شامل تفرضه السياسة التقديرية للموارد البشرية، ضمن أطر الرقابة البعدية على القرارات المتعلقة بالمسار المهني للمستخدمين، حيث أصبح ضرورة ملحة تفرضها التحولات الجديدة لعصرنة الوظيفة العمومية، كأسلوب مرن قابل للتأقلم مع هذه

¹ - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص 340.

التحولات، وهو ما تؤكدُه التتقيقات الواردة على جداول المخطط من حين لآخر، وجدير بالذكر أن هذه الإضافات جاءت مراعية لصدور الأمر 03-06 كآلية جديدة لإصلاح الوظيفة العمومية في الجزائر كالجولين، رقم 04 مكرر 04 مكرر 01 المتعلقين بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادتين 19 و 21 من نفس القانون، بخصوص توجه هذا الأخير، بما تفرضه بعض مقتضيات التوظيف المتعلقة بالعلاقة التعاقدية بين الإدارة وأعوانها في بعض المناصب كما سبق وأن أشرنا إليه، وهو ما يؤكد مرونة مخطط تسيير الموارد البشرية كآلية قابلة للتأقلم مع مجريات تحولات الوظيفة العمومية.

إن مرونة مخطط تسيير الموارد البشرية وقابليته للتكيف، جعلت منه الصيغة الوحيدة المعتمدة للإمام بكل المعطيات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، وذلك بالنظر إلى التطابق الوثيق بين مختلف العمليات الواردة على المسار المهني للمستخدمين، ومجموع الجداول المكونة للمخطط، وهو ما يساهم بالوقوف على مجموعة من النقائص التي تميز تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية، مما ساعد على عملية اتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة لإزالتها¹، من هنا يظهر دور مخطط التسيير في الإمام بعمليات التسيير الواجب اتخاذها خلال السنة المالية، على المدى القريب أو عمليات التوظيف المزمع إجراؤها على المدى المتوسط، كإجراء جاء به المرسوم التنفيذي رقم 12-194 في مضمون المخطط الخماسي.

وقد طالت عمليات التسيير الواجب القيام بها وحوصلتها كل العمليات المنصوص عليها في القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وحتى القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، باعتبار أن مفهوم تسيير الموارد البشرية مفهوم شامل مطبق على كل الأعوان العموميين التابعين للقطاع العام، لاعتبارات أخرى تحددتها مختلف التداخلات بين القانونيين، وذلك في بعض المسائل المطبقة على الأعوان العموميين، بالنظر إلى اقتراب بعض جوانب قانون العمل من قانون الوظيفة العامة، وبتدخل الدولة في تنظيم علاقة العمل أيضا²، ففي فرنسا مثلا هناك ثلاث وظائف عمومية، وظيفة عمومية للدولة

¹ - التطوير الإداري في الوطن العربي، (حالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 50.

² - بشير هدي، مرجع سابق، ص 29.

الوظيفة العمومية الإستشفائية، ووظيفة عمومية للجماعات الإقليمية، وفي إطار هذه الوظائف يوجد الموظفين والمتعاقدين الذين يعملون بعقود القانون العام، غير أن مجموع هؤلاء لا يخضعون لقانون العمل¹، مما يؤكد حتما خضوع مجموع الفئات لعمليات تسيير الموارد البشرية، وبالرجوع إلى الأمر 03-06 فإنه يحتوي على معتبر من المواد القانونية، إذ لم نقل أغلبها، بخصوص تنظيم المسار المهني للموظف من منظور تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، ومن ثمة فإن مخطط التسيير جاء شاملا لكل العمليات الواردة بهذا الشأن، وهو ما تجسده أغلب أبواب وفصول هذا القانون المتقاطعة مع مخطط التسيير، والذي أستحدث لمتابعة تطبيق قوانين الوظيفة العمومية.

المطلب الثالث:

تحديد احتياجات التوظيف

إن الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية الاحتياجات اللازمة لكل العمليات المتعلقة بالتوظيف، ككل متكامل تسعى جميع المؤسسات إلى جعله من الأولويات اللازمة، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وبميلاد مخطط التسيير أصبح لزاما على المؤسسات العمومية التفكير في احتياجات التوظيف، كأول خطوة تقوم بها، ونحن بهذا الصدد لن نتناول تلك الاحتياجات التي تركز عن البحث عن القوى العاملة، أو تحديد مواصفات العمل وشروطه، وجمع البيانات اللازمة وتحليلها، عن طريق تقنيتي تحليل الوظائف وتوصيفها كما تناولناها في المبحث الأول من هذه الدراسة، وإنما سوف نحاول بيان الدور الذي يلعبه مخطط التسيير من الناحية العملية في ترشيد وعصرنة الوظيفة العمومية، عن طريق محور أساسي في عملية التوظيف يتمثل في الاحتياجات اللازمة لذلك، وهو ما سنحاول تفصيله من خلال ضبط مختلف النفقات المتعلقة بتسيير المسار المهني للمستخدمين في (الفرع الأول)، وتحديد المناخ العام لسياسة الأجور في (الفرع الثاني)، والتركيز على العنصر البشري المؤهل في (الفرع الثالث).

¹ - TOURNAUX Sébastien, droit du travail (cours, exercices corrigés), Editions Bréal Paris, France, 2011, p 14.

الفرع الأول:

ضبط مختلف النفقات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين

تحدد النفقات العمومية المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين الإطار العام لتسيير المناصب المالية، كأهم الإجراءات التي يجب القيام بها قبل القيام بأي عملية توظيف حسب الأنماط القانونية المعتمدة في ذلك، والتي لا تشمل في مضمونها تحديد السياسة العامة للأجور فحسب، بل هي كل ما تعلق بإنشاء المناصب المالية وما ينجر عنها من تكاليف، إذ تمثل أهم شطر في ميزانية المؤسسات والإدارات العمومية، ويعد مخطط التسيير من أهم الأشواط التي قطعتها الدولة الجزائرية، في سبيل إصلاح قطاع الوظيفة العمومية، لاسيما ما تعلق منها باستغلال وعقلنة الموارد المالية للإدارة العمومية كاستدراك لمخلفات الرقابة السابقة على القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين قبل ميلاد مخطط التسيير، خصوصا ما تعلق منها بنفقات المستخدمين، التي أثرت على عدم مسايرة هذه الأخيرة لتزايد أعداد الموظفين، وهو ما يؤثر على تكيف سياسات الدولة مع المتغيرات التي تحدد البيئة العامة لنفقاتها باستمرار ضمانا لاستمرارية المرفق العمومي.

الفقرة الأولى: حدود النفقات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين

يتحدد الإطار العام للنفقات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، من خلال العمليات الواردة على مخطط التسيير، كعمليات أولية ترصد فيها جميع القرارات التي يترتب تطبيقها أثرا ماليا قانونيا، سواء ما تعلق منها بسريان هذا الأثر، كالترقيات والتوظيفات، أو بتوقف الأثر المالي، كالإحالة على التقاعد ووضعية الاستيداع، أو بتوقف الأثر المالي نتيجة لعدم شرعية القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، كمهام ملقاة على عاتق مفتشيات الوظيفة العمومية في إطار التقييم الدوري لمراقبة هذه القرارات¹، ومن الواضح أن ارتباط كل هذه العمليات بمبدأ سنوية الميزانية تجعل النفقات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين ذات طابع سنوي، وجب أن يراعى فيه كل العمليات التي تستلزم نفقات معينة خلال السنة المالية المعتمدة، حسب ما تفرضه خطة تسيير الموارد البشرية من

¹ - المنشور رقم 29 / ك / خ / م و ع / 2003 المؤرخ في 03 نوفمبر 2003 مرجع سابق، ص 02.

خلال مخطط تسيير الموارد البشرية، إذ تتدرج في إطار إعمادات التسيير التي تهدف إلى تغطية الأعباء العادية والضرورية لسير المصالح العمومية، من خلال تسجيلها في إعمادات الميزانية العامة للدولة¹، حيث ترتبط بالنشاط العادي الروتيني للدولة بهدف تمكينها من تسيير المرافق العمومية قصد إشباع الحاجات العامة²، وعليه فإن النفقات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين تبقى تتسم بالطابع السنوي، على الرغم من إدماج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في إطار مخطط خماسي لتسيير الموارد البشرية كما جاءت به المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194³، والذي لم يتطرق هو الآخر لباقي العمليات الأخرى التي تستوجب نفقات متعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين، كالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات مثلا، وذلك لارتباط هذه العمليات بمبدأ سنوية الميزانية كتحصيل حاصل، لذلك دأب المشرع على إدراجها في الباب الثالث من أبواب نفقات التسيير الأربع، والمتضمن الإعتمادات المخصصة لإدارة جميع مصالح الوزارات، حيث تحتوي على نفقات الأدوات ونفقات المستخدمين موزعة على سبعة أقسام⁴، وقد جاء مخطط التسيير من أجل تذليل الصعوبات وتصحيح الخلل في التسيير، بغية ضبط النفقات المتعلقة بالمسار المهني للموظف، انطلاقا من مؤشرات تسيير كمية ونوعية، لاسيما فيما يتعلق بوضع نظام فعال للإحصائيات يسمح بتحسين توقعات الميزانية فيما يخص نفقات الموظفين⁵.

وتلعب دفاتر الميزانية للسنة الجديدة دورا كبيرا في تحديد مختلف النفقات المتعلقة بالمستخدمين، باعتبارها الإطار المرجعي لرصدها، حيث يتوقف على تقديمها مرفقة بالقائمة الاسمية للأعوان الموجودين في الخدمة خلال السنة السابقة، مشروعية كافة

¹ - المادة 05 من القانون رقم 90-21، مرجع سابق، ص 1132.

² - يلس شاوش بشير، المالية العامة (المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2013، ص 61.

³ - المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194، مرجع سابق، ص 11.

⁴ - يلس شاوش بشير، مرجع سابق، ص - ص 62-63.

⁵ - المنشور رقم 04 ك / خ / م / ع / م / ع و ع المؤرخ في 03 جانفي 1996، المتضمن دليل منهجي لتدقيق وتسيير الموارد البشرية، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، بدون سنة النشر المديرية العامة للوظيفة العمومي، ص 102.

قرارات الحياة المهنية من حيث مدى مطابقتها للقوانين والتنظيمات السارية المفعول¹ وبالرجوع إلى مضمون مخطط تسيير الموارد البشرية، فإنه يحتوي على مطابقة تلك العمليات المحددة لنفقات المستخدمين، مع الإعتمادات المالية التي يمكن رصدها للإدارات والمؤسسات العمومية، لاسيما ما تعلق منها بالتوظيف، التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات، التربص، الترقية في الدرجات والرتب، بالإضافة إلى الوضعيات المالية، تبعا للوضعيات القانونية للموظف وحركات نقله (القيام بالخدمة الانتداب، خارج الإطار، الإحالة على الاستيداع، الخدمة الوطنية، حركات نقل الموظفين).

الفقرة الثانية: التحكم في تزايد النفقات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين

يساهم مخطط تسيير الموارد البشرية، كأداة لترشيد وعصرنة الوظيفة العمومية في ضبط مجال الإنفاق العام للحياة المهنية للمستخدمين، خصوصا إذا علمنا أن هذا الإنفاق يمثل النسبة الأكبر لإعتمادات التسيير في ميزانية الدولة، حيث تمثل العمليات المالية المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين أهم عمليات التسيير، لكونها متعلقة بالمناصب المالية، كالترقيات، التوظيفات، الأجور وغيرها من العمليات الأخرى، لذلك من الضروري جدا أن تكون هناك أداة يمكن من خلالها ضبط التعدادات المتعلقة بالمستخدمين، مع الإعتمادات المخصصة في ميزانية التسيير لنفقات المستخدمين المتزايدة بتزايد احتياجات المؤسسات والإدارات العمومية من الموظفين، تبعا للحركية التي شهدتها توسع المرفق العمومي، من حيث المهام ومن حين لآخر، وترتبط فكرة تزايد نفقات المستخدمين بالأسباب العامة لتزايد النفقات العمومية بوجه عام، حيث يلعب التوسع الهائل للأجهزة الإدارية والمرافق العمومية بشتى أنواعها في ازدياد التوسع الهيكلي، الذي يتطلب عددا معتبرا من الموظفين القائمين على إدارة هذه الهياكل، مما يؤدي حتما إلى ارتفاع مستمر في حجم النفقات العامة المخصصة للتسيير.

¹ - التعليم رقم 124 / ك خ / م ع و ع / 2003 المؤرخة في 11 مارس 2003، مرجع سابق ص-ص 02-04.

ويمثل تطور الجهاز الإداري للدولة سببا حقيقيا في ارتفاع نفقات الدولة بوجه عام ونفقات التسيير المتعلقة بهذه الأجهزة على وجه الخصوص، لاسيما على المستوى المركزي وحجم الوزارات والإدارات العمومية، أو على المستوى المحلي وما تحويه الولايات الثماني والأربعين والدوائر والبلديات التابعة لها من مؤسسات إدارية واجتماعية وثقافية، وجب تغطية نفقاتها في ظل الزيادة المستمرة في تعدادات الموظفين والعمال القائمين على تلك المؤسسات، والتي جعلت حجم النفقات يقفز بنسب هائلة إلى الأعلى¹ فلا غرابة إذا سلمنا بأن مخطط تسيير الموارد البشرية رغم ما يكتنفه من نقائص، أنه الأداة الفعلية التي يمكن من خلالها التحكم في الحجم الفعلي لطبيعة تزايد هذه النفقات سواء ما تعلق منها بالتوظيف والآثار المالية التي ترتبها الأجور، أو الترقية في الدرجات والرتب، أو التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وحركة المستخدمين ككل ورغم حجم النصوص القانونية المتعلقة بنفقات تسيير الحياة المهنية للمستخدمين، التي تأخذ حيزا كبيرا من مهام المسيرين، والأميرين بالصرف، والجهات المكلفة بالرقابة على هذه النفقات (المحاسب العمومي والمراقب المالي)، فإنه لا يمكن التحكم في حجم هذه الأخيرة في ظل غياب الإطار المنهجي إن صح التعبير، والمتمثل في مخطط تسيير الموارد البشرية، الذي يمكن أن يحصر مختلف العمليات التي تتطلب نفقات تتعلق بالحياة المهنية للمستخدمين.

ولقد أثبتت التجربة التي مرت بها الجزائر في مجال تخطيط الموارد البشرية، وفي ظل توسع مجال رقابة المشروعية على القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين ثقلا وبطئا كبيرا من حيث التسيير، في ظل تزايد حجم عمليات التوظيف، استجابة للحاجيات الضرورية لمختلف المصالح الإدارية من المستخدمين²، كما ذكرنا آنفا، مما يؤكد استحالة التحكم في نفقات الحياة المهنية للمستخدمين، مهما كانت الإجراءات المتبعة في ظل انعدام الإطار الإحصائي لتعدادات المستخدمين ومختلف العمليات التي تتضمنها الرقابة على قرارات التسيير مجسدة في المخطط، وبالرجوع إلى مضمون هذا الأخير يتضح جليا

¹ - بلقاسم رايح، محددات وأبعاد النفقات العامة في النظم الاقتصادية دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص 03.

² - التطوير الإداري في الوطن العربي (حالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 42.

أنه الأداة الوحيدة المشتركة بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية، والتي لا غنى عنها في دخول القرار المتعلق بالمسار المهني للموظف حيز التنفيذ، طالما أنه يتضمن تبعات وأثار مالية، سواء من حيث سريانه أو عدم سريانه، كالتوظيف في حالة السريان والعزل في الحالة العكسية، فضلا على أن أغلب العمليات اللصيقة بالحياة المهنية ذات أثر مالي، مما يؤكد عدم استقرار هذه النفقات بوجه عام.

وعلى هذا الأساس فإن دور مخطط التسيير الموارد البشرية في التحكم في النفقات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، يعد ضرورة ملحة، طالما كانت الإجراءات المتعلقة بتحضيره وإنجازه وتنفيذه في إطار التسيير التقديري الحديث للموارد البشرية.

الفقرة الثالثة: تكييف نفقات الحياة المهنية بين سنوية المخطط وسنوية الميزانية

إن دور مخطط التسيير في ترشيد الاستغلال العقلاني للموارد المالية، بصفته جوهر العلاقة الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح المديرية العامة للميزانية، يتضح من خلال التجانس القائم بين ما يفرضه مبدأ سنوية الميزانية العامة للدولة وسنوية مخطط تسيير الموارد البشرية، بخصوص إعمادات التسيير المرصودة في ميزانية المؤسسات والإدارات العمومية المتعلقة بنفقات المستخدمين، حيث يمكن القول أن احتياجات التوظيف تأتي بناء على حواصل العمليات الإحصائية المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، وتعتبر التوظيفات والترقيات، وكل عمليات الإحالة على القاعد، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار التسيير التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية، إضافة إلى الأجور، المكون الرئيسي لهذه النفقات، انطلاقا من فكرة استناد مبدأ سنوية الميزانية إلى تقدير النفقات والإيرادات بصفة دورية لمدة سنة جرى العمل بها لعدة اعتبارات قانونية ومالية وسياسية وتقنية، حيث تكون المؤسسات والإدارات العمومية ملتزمة بإعداد الوضعيات المالية دوريا، ومحددة لطبيعة هذه العمليات من خلال تقديمها للجهات المختصة وفق الآجال القانونية¹، لذلك يمكن القول أن نفقات المستخدمين هي في تبعية دائمة لما تفرزه ظروف ميزانية التسيير، بناء على خاصية التقدير التي تعد

¹ - زيوش رحمة، الميزانية العامة للدولة في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص قانون، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011، ص- ص 76-77.

عاملا مشتركا بين مبدأ سنوية الميزانية، كمبدأ عام للميزانية والمخطط السنوي كآلية شارحة لتدقيق نفقات المستخدمين، انطلاقا من عمليات تسيير المناصب المالية، التي تعد إحدى المضامين المكونة للسياسة التقديرية للموارد البشرية.

إن تشابك مبدأ سنوية الميزانية وسنوية مخطط تسيير الموارد البشرية، يفرض على المسير اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة، التي من شأنها أن تجعل هذه النفقات في تكيف مستمر مع الإطار العام للسياسة المالية للدولة، والتي كانت تفتقد للإطار الدقيق والمنهجي الذي يمكن من خلاله إحصاء كل العمليات المالية لنفقات المستخدمين، قبل ميلاد مخطط تسيير الموارد البشرية، إذ يعد هذا الأخير بالنظر إلى احتوائه لجميع العمليات المالية الأداة الفعالة لضبط الحياة المهنية للمستخدمين، وذلك قبل عملية التوظيف وبعدها، ومن ثمة تحديد احتياجات التوظيف بوجه عام، وقبل الشروع في تحديد التعدادات المالية للمؤسسات والإدارات العمومية تقوم المصالح المعنية بتحليل شامل لكافة المعطيات الفعلية لوضعية المستخدمين، بهدف الوصول إلى التوزيع العقلاني للمناصب المالية في حدود الإعتمادات المالية الممنوحة¹، وعلى هذا الأساس فإن مخطط التسيير يعد بمثابة المؤشر الفعلي لقياس مدى التحكم الفعلي لهذه النفقات وتكييفها مع متطلبات احتياجات التوظيف.

غير أن مخطط التسيير وفي إطار ضبط نفقات المستخدمين كأحد محددات احتياجات التوظيف لا يرتبط بمبدأ سنوية الميزانية فحسب، بل يتعداها إلى بعض المبادئ والقواعد الأخرى، كمبدأ توازن الميزانية بمفهومه الكلاسيكي، الذي يوازن بين الإيرادات والنفقات، وبمفهومه الحديث الذي يدل على أن القضايا المالية هي من أهم مكونات الوضع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، حيث تسعى إلى تحقيق التوازن العام بدل توازن العمليات الحسابية المجردة²، وذلك من خلال ضبط نفقات المستخدمين عن طريق مخطط تسيير الموارد البشرية.

¹ - التعليمات الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995، مرجع سابق، ص 29.

² - يلس شاوش بشير، مرجع سابق، ص - ص 94-95.

وتأسيساً على ذلك فإنه يهدف إلى محاربة أشكال تبذير نفقات المستخدمين، ومحاولة ترشيد استغلالها، تفادياً للعجز المالي الذي قد يصيب الإلمام بهذه النفقات هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن ارتباط مخطط تسيير الموارد البشرية بمبدأ توازن الميزانية يجعل مخطط التسيير يلعب دوراً كبيراً في محاولة إيجاد مختلف التوازنات المالية، عن طريق استغلال النفقات اللازمة والاستغناء عن النفقات غير اللازمة، ومن هنا تتضح القيمة النوعية لمساهمة مخطط التسيير في تكيف نفقات الحياة المهنية مع أهم مبادئ الميزانية.

الفرع الثاني:

تحديد المناخ العام لسياسة الأجور

يعد مخطط تسيير الموارد البشرية الآلية الأشمل لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية من حيث حوصلة كل العمليات المتعلقة بهذا الشأن، لذلك فهو يمثل إطاراً عاماً تسعى من خلاله الإدارة إلى وضع مقارنة تقديرية تحدد فيها سياسة الأجور، وفقاً للقدرات المالية للدولة، وتكيفها مع متطلبات المستخدمين من الأجور، فإذا كانت ميزانية التسيير يفوق حجمها في الغالب نسبة 50% فإن ذلك يعتبر مبرراً لمختلف الأنظمة الإدارية بضرورة المحافظة على تواجد سلطة الدولة وإشرافها على تحديد الإطار العام لسياسة الأجور¹، وانطلاقاً من شمولية التسيير التقديري للموارد البشرية لا يمكن فصل الأجور عن السياسة التقديرية للموارد البشرية، وهو ما سيتم توضيحه من خلال الفقرتين التاليتين:

الفقرة الأولى: مدى ارتباط تحديد سياسة الأجور بمخطط التسيير

يمثل المناخ العام لسياسة الأجور جملة من المكونات المتعلقة بالمقابل المالي، الذي يتلقاه المستخدمون نظير مجهوداتهم، ضماناً لصيرورة المرفق العام، حيث يعتبر من أهم الضمانات والحقوق التي يكتسبها الموظف، إذ للموظف بعد أداء الخدمة الحق في الراتب²، وتتعدد المصطلحات لهذا المقابل المالي الذي يتخذ في مفهوم السياسة التقديرية

¹ - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 238.

² - المادة 32 من الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 06.

للموارد البشرية إستراتيجية التعويضات المالية، والتي تأخذ معنيين معنى ضيق و الآخر شامل.

1- المفهوم الضيق: حيث يشير هذا المفهوم إلى أن تعويضات الموارد البشرية هي تعويضات مالية فحسب وتشمل بنود متعددة هي الرواتب، الأجور، الزيادات الدورية على الراتب والأجر، المكافآت المالية، الأجر الإضافي، البدائل النقدية، والتي يتقاضاها المستخدمون في المؤسسة نظير جهدهم المبذول أثناء العمل، وهو ما يصطلح عليه بالتعويض المباشر لارتباط الحصول عليه بالجهد مباشرة، إذن فالتعويضات من وجهة نظر ضيقة تتكون من جزأين، تعويض مباشر يشمل الرواتب، الأجور والأجور الإضافية وتعويض غير مباشر يشمل المنح الإضافية التي تقدمها الإدارة كحوافز غير مباشرة.

2- المفهوم الواسع: يقوم هذا المفهوم على فلسفة جديدة يفرضها الإطار العام للسياسة التقديرية للموارد البشرية، وذلك بغض النظر عن إلزامية التعويضات المالية للمستخدمين التي تلبي الحاجات المادية للموظف، بل هناك حاجات من نوع آخر هي من الأهمية بمكان، فهي بالنسبة إليه حاجيات معنوية اجتماعية، كالمعاملة الحسنة والأمان الوظيفي الراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل، فرص النمو والتطور وغيرها، حيث تعد هذه الحاجات إضافة إلى المقابل النقدي رضا نفسي ومعنوي، يستوجب على المؤسسة إشباعها، وبالتالي فإن المفهوم الواسع يشمل تعويضات مالية تكون مباشرة وغير مباشرة وهناك تعويضات غير مالية، هي معنوية يحصل عليها الموظفين والمستخدمين من ثلاث اتجاهات، اتجاه أول يتعلق بالوظيفة أو العمل، واتجاه ثاني يتعلق ببيئة العمل المادية، أما الاتجاه الثالث فيتعلق ببيئة العمل النفسية والاجتماعية¹.

استناد إلى المفهومين السابقين فإنه لا يمكن فصل مختلف هذه التعويضات المكونة للأجور والرواتب عن المفهوم الحديث للتسيير التقديري للموارد البشرية، طالما أنها تساهم في رسم الأبعاد المحيطة بعدة جوانب، كتقديم الخدمة والمحافظة على استقرار المستخدمين وغيرها، ومن التعاريف التي استقر عليها الفقه أيضا بخصوص الأجور والرواتب يمكن ذكر ما يلي:

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص - ص 493 - 494.

"هي المقابل المالي الذي يحصل عليه الموظف لقاء العمل ويعد المرتب من أهم الحقوق المالية المعترف بها للموظف العام"¹، كما يعرف الأجر والراتب الأساسي على أنه "الجزء الأكبر من التعويض الذي يتقاضاه العاملون في المنظمة ويكون لقاء كمية وجودة الإنتاج أو الأداء الذي يقدمه الفرد للمنظمة خلال عمله لديها"²، وتعرف الأجور والرواتب أيضا على أنها "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما في تحقيق أهداف المنظمة"³.

وجدير بالذكر أن نظام المرتبات في قطاع الوظيفة العمومية ليس هو نظام المرتبات والأجور في القطاع الخاص، فبغض النظر على أنه لا يخضع لقانون العرض والطلب فإنه يخضع لمجموعة من الخصائص المحيطة بتكوينه، والتي تحددها طبيعة المهام وطبيعة المرتبات في حد ذاتها كذلك المتعلقة بـ:

- ضرورة التحكم في الميزانية.
- شدة المنافسة بين القطاع العام والخاص والتي أدت إلى نمو هذا الأخير.
- متطلبات السهر على الانسجام داخل قطاع الوظيفة العمومية.
- ضرورة وإلزامية تحقيق نسب كبيرة من مردودية المرفق العام⁴.

لكن يبقى القاسم المشترك بين سياسة الأجور المتبعة في القطاع العام ونظام الأجور المتبع في القطاع الخاص هو اشتراكهما من حيث منهج التخطيط، حيث أدى بروز فكرة التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضرورة اعتماد

¹ - سعد نواف العنزي، النظام القانوني للموظف العام، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، - 68-69.

² - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014، ص 175.

³ - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 107.

⁴ - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص- ص 228-229.

التخطيط، والذي لا ينفرد به القطاع العام فقط، إذ تعد سياسة الأجور أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بوجه عام، والتي لا يمكن أن تفصل عن مجال تخطيط الموارد البشرية وهو ما دفع بالمشروع الجزائري إلى اعتماد سياسة تقديرية للموارد البشرية، مكرسة من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن هناك عدة عمليات غير مباشرة، يمكن من خلالها اعتماد مخطط تسيير الموارد البشرية للمساهمة في تحديد السياسة العامة للأجور لاسيما ما تعلق منها ببناء هيكل للأجور والرواتب، عن طريق تقديم الإحصائيات المتعلقة بعمليات التسيير، كهيكله تعدادات الموظفين والأعوان العموميين التي يتضمنها الجدول رقم 01 من المخطط، وملخص عمليات التسيير التوقعي التي يتضمنها الجدول رقم 05 من المخطط، بخصوص التوظيفات التي لا يمكن الاستغناء عنها لمطابقة وملائمة إمكانات الدولة المتعلقة بسياسة الأجور مع متطلبات تسديدها، كأهم الحقوق والضمانات التي يتمتع به الموظف، فضلا على أن التحكم في الميزانية العامة للدولة عن طريق الموازنة بين إيراداتها ونفقاتها يتطلب التحكم في مجمل العمليات المتعلقة بنفقات التسيير التي تخص المستخدمين كأكثر نسبة في نفقات التسيير مثلما سبق وأن أشرنا إليه كأموال توظفها الدولة سنويا لتجسيد سياساتها في الإدارات العمومية، من أجل حوصلة العمليات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين تبعا لمبدأ سنوية الميزانية، وهو ما تبرره سنوية مخطط تسيير الموارد البشرية التي تنعكس بالضرورة على تحديد السياسة العامة للأجور ومختلف مشتملاتها، كجزء من نفقات الدولة يرتبط بطبيعة المهام التي يمارسها مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية.

الفقرة الثانية: دور مخطط التسيير في رسم السياسة العامة للأجور

إن ارتباط الأجر بكل العمليات المالية للمسار المهني للموظف، يجعل تحديد المناخ العام لسياسة الأجور في تبعية دائمة إلى التسيير التقديري للموارد البشرية، وفي إطار اعتماد مخطط التسيير كآلية لعصرنة الوظيفة العمومية، وجب أن يكون أهم المرجعيات التي تبنى عليها سياسة الأجور، بالنظر إلى الدلالات الإحصائية التي يمكن أن تتحكم في حجم الإنفاق العام، بخصوص اعتماد ميزانية التسيير، ومن ثمة تحديد الأسس

الموضوعية التي تقوم عليها سياسة الأجور والرواتب، كأهم عمليات إدارة الموارد البشرية لذلك وجب أن يكون مخطط التسيير من أهم الآليات المحافظة على مناصب العمل وعقلنتها، لاسيما تحديد المناخ الملائم لسياسة الأجور، عن طريق مجموعة من المداخل التي تحدد أهدافها ومبادئها، ودور مخطط التسيير في ذلك، وهو ما سوف نحاول بيانه من خلال المداخل التالية:

1- من حيث أهداف تحديد سياسة الأجور: إذا اعتبرنا أن أهداف تحديد سياسة الأجور تشكل جزءا من الأهداف العامة للتسيير التقديري للموارد البشرية، فبإمكاننا أن نلمس ذلك من خلال مجموعة الأهداف التي هي بالضرورة تشكل أبعادا لمخطط تسيير الموارد البشرية، تبعا للمدى الذي يهدف المشرع من وراءه إلى معالجة سياسة الأجور، حسب ما تتطلبه إمكانات الدولة المالية، وبذلك فإن أهداف التسيير التقديري في هذا الشأن والتي هي من صميم إدارة الموارد البشرية بوجه عام، تسعى إلى اكتساب الأفراد المؤهلين ذوي المهارات العالية، من خلال سياسة عادلة تركز على الكفاءة، ومحاولة الحفاظ على هذه الكفاءات والمهارات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى السيطرة على التكاليف عن طريق تحديد الإطار العام للأجور، وفقا لمنظور شامل ونظرة عقلانية للمتغيرات المساهمة في تحسين الأداء وتقليل تكاليف المورد البشري¹، وبالنظر لارتباط سياسة الأجور بميزانية التسيير جاء مخطط تسيير الموارد البشرية مكرسا لضمان فاعلية جهاز الرقابة اللاحقة وإعداد ميزانية موضوعية ودقيقة تفاديا لتأثير الإختلالات المحيطة بعملية التسيير²، ولا شك أن العمليات المحيطة بعملية التسيير المتعلقة بالميزانية الموضوعية، تتمثل في تحديد المناخ المناسب لوضعية الأجور والرواتب، ومطابقتها للمعطيات المدونة في مخطط تسيير الموارد البشرية، وهو ما يؤكد فاعلية هذا الأخير في تأثير محتواه على رسم السياسة العامة للأجور ومختلف العمليات الواردة عليها.

¹ - يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 346.

² - التعليم رقم 888 المؤرخة في 25 سبتمبر 1995، المتضمنة نشرة ربع سنوية لنشاط مفتشيات الوظيفة العمومي مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيفة العمومي، بدون سنة النشر، المديرية العامة للوظيفة العمومي، ص 52.

2- من حيث المبادئ المحددة لسياسة الأجور: إن المبادئ التي تهدف إلى تحديد السياسة العامة للرواتب والأجور ليست منفصلة عن مبادئ تقلد الوظيفة العمومية، فهي امتداد طبيعي للمبادئ العامة لها، وفي إطار عصنة الوظيفة العمومية من خلال اعتماد مخطط التسيير، والتي جاءت مكرسة لهذه المبادئ، لاسيما ما تعلق منها بمبدأي العدالة والمساواة، حيث يشير مبدأ العدالة إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلا يستند إلى أسس موضوعية وثابتة، تسري على جميع المستخدمين، كما يراعي هذا المبدأ الجانب النفسي للمستخدمين في تحديد الأجور والرواتب، بينما يدل مبدأ المساواة في مقابلة الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى وتتشابه في المسؤوليات والواجبات، بالاستناد أيضا إلى أسس موضوعية تحدد قيمة الأجور وأهمية كل وظيفة، بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، حيث يكرس هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور والرواتب¹.

بالإضافة إلى أن مخطط تسيير الموارد البشرية، كعملية يمكن من خلالها ضبط تطورات الحياة المهنية للمستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية على المستويين الكمي والنوعي، يؤدي بالضرورة إلى المساهمة في تحديد شبكة الأجور بناء على الإحصائيات المقدمة، والتي تحدد التعدادات الكلية للمستخدمين، ومعرفة مدى استجابتها للمتطلبات المعيشية للمستخدمين، وهو ما يقودنا إلى مبدأ آخر لا يمكن التغاضي عنه وهو مبدأ الكفاية الذي يعني أن تكون الأجور والرواتب كافية لتغطية حاجيات ومتطلبات المستخدمين في مواجعتهم لمختلف الالتزامات التي تفرضها الظروف المعيشية، وهو ما يستلزم الأخذ بعين الاعتبار حيال تحديد الأجور والرواتب بعض الأسس كمستوى المعيشة معدلات الأسعار، ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في تحديد الأجور والرواتب².

3- من حيث هيكلية الأجور والرواتب: يعد هيكل الأجور والرواتب الإطار العام الذي يشتمل على القواعد والضوابط التي يمكن من خلالها دفع رواتب أجور العاملين في المؤسسات³، حيث أن بناء هيكل الأجور والرواتب هو محصلة لمجموعة من القواعد

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 449.

² - محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 179.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 179.

والإجراءات التي يتم عن طريقها تصنيف الموظفين حسب مستويات التأهيل، إذ تنقسم إلى أربع مجموعات:

"- المجموعة (أ) وتضم المستخدمين الحائزين على مستوى التأهيل لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات، أو كل مستوى مطابق له.

- المجموعة (ب) وتضم المستخدمين الحائزين على مستوى التأهيل لممارسة نشاطات التطبيق، وكل مستوى مطابق له.

- المجموعة (ج) وتضم المستخدمين الحائزين على مستوى التأهيل لممارسة نشاطات التحكم، وكل مستوى مطابق له.

- المجموعة (د) وتضم المستخدمين الحائزين على مستوى التأهيل لممارسة نشاطات التنفيذ، وكل مستوى مطابق له"¹.

ويتمشى هذا التطبيق مع توزيع المهام حسب الرتب والأصناف، والتي هي امتدادات لنظرة المشرع من حيث عقلنة وضبط الاتجاهات الكبرى للمستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية على المستويين الكمي والكيفي، كما سبق وأن أشرنا في المطلب السابق، والتي هي من المهام الملقة على عاتق المسير من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقطتين التاليتين:

1.3- على المستوى الكمي: يساهم مخطط تسيير الموارد البشرية في هيكلية الأجور من الناحية الكمية، عن طريق تطور مستويات التأهيل المتعلقة بمهام الأعوان العموميين وكذا الترقيات، حيث يمثل الآلية الوحيدة لإحصاء مختلف التوظيفات والترقيات على مدار خطة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، إذ يمثل تطابق هذه التطورات مع الشبكة الاستدلالية للمرتبات، كالترقية في الدرجات أو في الرتب المبينة في مخطط تسيير الموارد البشرية أرضية يمكن من خلالها الزيادة في الأجور والرواتب.

2.3- على المستوى الكيفي: يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف السالفة الذكر حسب مستويات التأهيل المطلوبة¹، حيث يقابل كل صنف مستوى التأهيل المبين للمؤهل العلمي أو الشهادة التي تحدد الصنف، والتي يبنى على أساسها قيمة الراتب أو الأجر، وكما هو معلوم أن مخطط تسيير الموارد البشرية يشمل مفهوم التسيير التقديري للكفاءات والمناصب، حيث يساهم عن طريق عقلنة الموارد البشرية من ناحية الكيف، في البحث عن الكفاءات والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف العمومية، بناء على حوصلة الكفاءات من وظائف سامية ومناصب عليا، وباقي الأسلاك والرتب التي تليها إلى غاية الأسلاك والرتب السفلى، حيث يمكن تحديد السياسة العامة للأجور استنادا إلى هذه المعطيات.

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن مجموعة العوامل المساهمة في تحديد الأجور التي تبنى على مجموعة من الأهداف والمبادئ، من شأنها المساهمة في هيكلة الأجور استنادا لمتطلبات شغل الوظائف وقدرات الدولة في ذلك، ومدى تأقلمها مع التطورات الحاصلة عن طريق استحداث الآليات والميكانيزمات اللازمة، وفي سبيل ذلك تسعى الدولة الجزائرية عن طريق اعتماد مخطط تسيير الموارد البشرية للإلمام والإحاطة بالعوامل والظروف المساهمة في تحديد المناخ العام لسياسة الأجور.

الفرع الثالث:

التركيز على العنصر البشري المؤهل

يمثل العنصر البشري المؤهل رأسمال حقيقي، باعتباره يمثل أهم الموارد، بل أكثر من ذلك هو يمثل موردا استراتيجيا نادرا، حيث يتكون من مزيج مجموع المعلومات والمعارف والقدرات والمهارات والخبرات، فهو بذلك الثروة الحقيقية للمؤسسات المعاصرة²، لذلك فإن

¹ - المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المتعلق بتحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، (ج.ر.ج. عدد 01 الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007)، ص 10.

² - بن خديجة منصف، رأس المال البشري رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، جامعة المسيلة، 2013 ص 323.

المؤسسات تحتاج إلى موظفيها أكثر من حاجة الموظفين إلى هذه المؤسسات، حيث أن الحقيقة ليست في البحث عن الوظائف، بقدر ما هي كامنة في أصحاب القدرات البشرية المتفوقة التي يمكن تشغيلها، إذ تعتبر الأكثر حركية وأهمية في أداء المؤسسات ونجاحها حيث يدرك القادة والرؤساء الإداريين أن الإبداع يأتي على أيدي الموظفين المتميزين¹ لذلك تزايد الاهتمام بأهمية العنصر البشري المؤهل على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، خصوصا إذا علمنا إن اهتمامات الدولة الجزائرية تصب حول إعادة تمركز مؤسساتها، من خلال الاهتمام بالكفاءات اللازمة، لخوض التجربة الجديدة في مجال تخطيط الموارد البشرية، كأهم رهانات عصرنة الوظيفة العمومية.

الفقرة الأولى: رسملة واستثمار العنصر البشري كضرورة لتأهيله

يندرج في إطار التركيز على العنصر البشري المؤهل مجموعة من المفاهيم الحديثة والتي من شأنها تحقيق أبعاد السياسة التقديرية للموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية، كأهم مظاهر تدخل الدولة في مختلف الأنشطة الإدارية، حيث تزايد الاهتمام بالثروة الحقيقية الكامنة المتمثلة في المورد البشري المؤهل، كمسئمة للحفاظ على هذه الثروة الحقيقية، إذ يعرف الرأسمال البشري بأنه "مجموعة من الاستعدادات، المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي لها تأثير على أداء المنظمة"²، وبالمفهوم الاقتصادي فإن خلق القيمة المضافة على مستوى الإدارات العمومية يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الاستثمار في الرأسمال البشري، عن طريق مجموعة من الإجراءات المساهمة في تخفيض تكاليف الوظيفة، ومن خلال عقلنة مواردها البشرية والمالية، سعيا للتركيز على وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة³، وبالضرورة فإن الإدارات والمؤسسات العمومية ليست بمنأى وبمعزل عن استعمال التقنيات الحديثة في التركيز على العنصر البشري المؤهل، ولو أن الغرض الذي أنشأت لأجله ليس ربحيا في غالب الأحيان، غير أنه من متطلبات عصرنة الوظيفة العمومية في ظل تنامي ظاهرة عولمتها

¹ - بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور الكفاءات في جذب الموارد البشرية وتطويرها (دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 08، جامعة المسيلة، 2012، ص 83.

² - قرشي محمد الصالح، مرجع سابق، ص 20.

³ - عقون شراف، مرجع سابق، ص 17.

كجزء من العولمة بمفهومها الشامل، وإذا كان اعتبار العنصر البشري المؤهل بامتلاكه لطاقات خلاقة تجعل منه العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية¹، من منظور اقتصادي، فإنه لا يمكن التغاضي عن اعتباره العنصر الفاعل في حسن تقديم الخدمة وأداء المرفق العمومي، وبالنظر إلى الأسس التي تقوم عليها المؤسسات والإدارات العمومية، فإن الأساس البشري باعتباره المجتمع البشري الذي تنتمي إليه المؤسسة، والذي يضم رؤساء ومروؤسين يتوزعون على كل المستويات الإدارية، يمثل أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسة، فهو الغاية والوسيلة في نفس الوقت، ومن ثمة يمكن اعتبار المؤسسة خلية اجتماعية يتم من خلالها تحديد العديد من المشاكل التي تعيق التسيير الحسن لباقي أجهزة المؤسسة².

إن التركيز على العنصر البشري المؤهل، كرأس مال حقيقي في ظل التطورات الحاصلة على مستوى تخطيط للموارد البشرية، يستوجب التركيز على أهمية استثماره لأنه يعتبر استثمارا وطنيا، بالنظر إلى اعتباره أجود وأعلى رأسمال، إذ عن طريق الإنسان يمكن أن تتقدم المجتمعات، ولا بديل عن دور القوى البشرية التي تحول الثروات مثلا من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية، من شأنها تحقيق التقدم ومواكبة العصر³.

ومن خلال ما سبق ذكره من إلزامية استثمار ورسملة المورد البشري، كأهم ارتكاز لأي مؤسسة يمكن ذكر أهمية العنصر البشري المؤهل على المستويين الفردي والجماعي:

1- على المستوى الفردي:

- تساهم مؤهلات الفرد في تعزيز حصوله على المنصب الذي يتناسب مع طموحه.
- أمام تضخم حجم الشهادات، أدى ذلك لتراجع الميزة التنافسية، حيث تقلصت حظوظ الفرد في التوظيف، وهو ما يدفعه نحو استغلال قدراته من أجل التوظيف.

¹ - بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة (مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات لولاية برج بوعرييج)، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، بدون ذكر الكلية، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 01.

² - حسام إبراهيم حسن، مرجع سابق، ص- ص 50-51.

³ - بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، مرجع سابق، ص 03.

2- على المستوى الجماعي:

- تساهم فاعلية العنصر البشري في فض الصراعات والنزعات بين الأفراد، دون اللجوء إلى الرؤساء الإداريين، وهو ما يجنب الصراعات، خدمة لأهداف وتطلعات المؤسسة.
- كفاءة وفاعلية العنصر البشري المؤهل تقوم وتحدد على أساس التعاون والتعاقد بين المستخدمين، كضامن لإقامة علاقات التأثير بين الكفاءات ككل متكامل.
- أمام تطور الحاجات الجديدة للمؤسسة والتي يفرضها الوضع الجديد، أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات، المكونة من مجموع الكفاءات الفردية والمساهمة في حل المشاكل على مستوى المؤسسة¹.

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن رسمة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية ضرورة ملحة، بالنظر إلى الأهمية التي يكتسيها العنصر البشري في قطاع الوظيفة العمومية، كأساس لنشاط الإدارات والمؤسسات العمومية، إضافة إلى الأساس القانوني الأساس المالي، الأساس الإداري، ولن يكتمل مفهوم السياسة التقديرية للموارد البشرية في ظل غياب الأساس البشري، الذي يعتمد أساسا على المقاربة بالكفاءات، كمفهوم حديث يكرس مجموع التطورات التي تجعل من الموظف أهم وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة، باعتباره المسؤول عن استخدام جميع إمكانات المؤسسات والإدارات العمومية المسخرة لتقديم خدمات المرافق العمومية، بغض النظر عن رتبته في السلم الإداري سواء كان رئيسا إداريا أو مرؤوسا، في ظل ما تفرضه تحديات القرن الواحد والعشرين، والتي تمتد أثارها إلى شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

الفقرة الثانية: مخطط التسيير كأهم مجهود للدولة في استثمار العنصر البشري المؤهل

إن ما يبرر أهمية العنصر البشري المؤهل في مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية هي تلك العمليات الواردة على المسار المهني للمستخدمين، حيث يخضع الموظفون

¹ - بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012 ص-ص 58-59.

والأعوان العموميون قبل وبعد عملية التوظيف إلى جملة من المعايير المساهمة في تفعيل دور العنصر البشري، ولهذا جاء مخطط تسيير مركزا على الشروط الكفيلة بتمثين العنصر البشري، قبل وبعد كل عملية توظيف، ومبينا لمختلف العمليات المساهمة في تمثين العنصر البشري، من خلال محتواه، لذلك يمكن التطرق إلى مخطط التسيير كمجهود للدولة في استثمار العنصر البشري المؤهل، من خلال دوره قبل وبعد عملية التوظيف.

1- دور مخطط التسيير في تمثين العنصر البشري قبل عملية التوظيف

لقد جاء مخطط تسيير الموارد البشرية موضحا للظروف المحيطة بعملية تمثين العنصر البشري، كمورد هام يسمح بإمكانية تقديم الأدوار المنوطة بمهام المرفق العمومي حيث ألزم المسير الحرص على احترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالالتحاق بالوظيفة العمومية، كتلك المتعلقة بمبدأ التساوي في الالتحاق بالوظائف العامة، أو تلك المتعلقة باحترام الشروط التنظيمية لسريان المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية والتركيز على المستويات المطلوبة لممارسة الاختصاص، وكذا توافقها مع المنصب المراد شغله¹، وإن كانت تبدو مجرد شروط كلاسيكية مشتقة من المبادئ العامة التي تفرضها الحقوق الطبيعية للأفراد، فإن ما يميزها عن ذلك، هو مجموعة الخصائص اللصيقة بمخطط التسيير، كإطار قانوني للتسيير الإداري المعاصر، الذي يحتوي على مضمون توقعي استشرافي يهدف إلى التكيف مع مقتضيات عصرنة الوظيفة العمومية.

وبعد التوقع والاستشراف كطريقة لعمل مخطط التسيير، ضرورة لتحضير الإدارة العمومية للتغيرات المستقبلية، وهو من الأهمية بمكان في تمثين وظيفة الموارد البشرية ككل لا العنصر البشري فحسب، بهدف ضمان التطابق بين مناصب العمل والأشخاص المراد تشغيلهم، ووضعهم تحت تصرف الإدارة أو المؤسسة العمومية، في إطار الاهتمام بالعمل وتطوير قدرات المستخدمين، ويتم ذلك في إطار مخطط شامل للمسار المهني قائم على التسيير التقديري الوقائي المشخص للكفاءات والوظائف، إذ أن التطابق النوعي الذي يعبر عن القيمة النوعية للعنصر البشري المؤهل مع الوظيفة المراد شغلها، من شأنه الرفع

¹ - التعلية رقم 240، المؤرخة في 27 ماي 1995، مرجع سابق، ص 22.

من مساهمة المستخدمين في رفع قدرات المؤسسة، ويتجه الميثاق النموذجي للموارد البشرية (Charte de RH) إلى التركيز على جملة من المهام المنوطة بتأمين دور العنصر البشري، لاسيما منها المتعلقة بما قبل عملية التوظيف ومنها:

- التنبؤ المسبق، أي بمعنى الحصول على الموظف المناسب في المكان المناسب.

- التحديد، بمعنى إمكانية جلب القدرات والكفاءات والمحافظة عليها.

- الاختيار، بمعنى الاختيار الأنسب للمستخدمين¹.

وهي المهام التي يسعى مخطط تسير الموارد البشرية لتجسيدها، وفي إطار الجهود المبذولة لمحاولة تكييفه تم التركيز على المؤهل العلمي في اختيار وانتقاء الموظفين حيث جاء المرسوم التنفيذي رقم 12-194 على نحو تكريس المؤهل العلمي للالتحاق بالوظائف العمومية، لاسيما ما تعلق منها بأنماط التوظيف، كاعتبار المسابقة على أساس الشهادة نمطا تكميليا للمسابقات والاختبارات الأخرى، وهو ما يدل على اتجاه المشرع في اعتبار الشهادة معيارا حقيقيا لشغل الوظائف العمومية، لا لكونها طريقة لتنظيم المسابقة فحسب، بل لكونها معيارا مبينا لكفاءة العنصر البشري، ومدى تحكمه في المهام الموكلة إليه، في ظل العدد الهائل لمخرجات الجامعات ومعاهد التكوين، والذي أثر على الرفع من قيمة المؤهل العلمي كمطلب رئيسي تفرضه ظروف الملائمة والتكيف للمؤسسات والإدارات العمومية مع متطلبات سوق الشغل، الذي يفرض رهانات وأفاق جديدة لعصرنة الوظيفة العمومية، وذلك بالموازاة مع الثورة العلمية والتكنولوجية الهائلة، والتي لا مجال فيها للاستغناء عن الشهادات والمؤهلات العلمية، من هذا المنطلق أصبح لمخطط التسيير الدور الرئيسي والمبدئي في إعطاء قيمة مضافة لتوظيف كفاءات العنصر البشري المؤهل، استعدادا لدخول المؤسسات والإدارات العمومية.

1 - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق ص-ص 222-223.

2- تأثير مخطط التسيير على تـثمين العنصر البشري بعد عملية التوظيف

لقد كان الاهتمام بتـثمين العنصر البشري من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية من أهم الأهداف المسطرة لمحاولة إضفاء الصيغة العصرية على الحياة المهنية للمستخدمين، وذلك من خلال إبراز العمليات التوقعية لتسيير الموارد البشرية، كأحد المداخل لتقييم هذا التسيير، ومن ثمة الوقوف على تقييم الموظف العمومي، كأسلوب حديث لضمان تـثمين العنصر البشري داخل المؤسسات والإدارات العمومية، وبالرجوع إلى ما يوضحه مخطط تسيير الموارد البشرية من بيان عمليات التسيير المتوقعة خلال السنة المالية، تتضح لنا خصوصية العلاقة بين هذه العمليات والموارد البشرية، كجزء لا يتجزأ من مكونات مخطط التسيير برمته، عن طريق إدراج النتائج الإحصائية لجدول المخطط في توجيه عمليات تـثمين العنصر البشري في الإدارات والمؤسسات العمومية، وهو ما سوف نحاول توضيحه من خلال بعض جداول المخطط.

1.2- الجدول رقم 01: كما سبق وأن ذكرنا فإن هذا الجدول يتعلق بهيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية، من خلال حوصلة التعدادات لمجموع الكفاءات الحقيقية، التي تتوفر عليها المؤسسات والإدارات العمومية بالنسب الإحصائية للجنسين مع التعدادات المالية اللازمة لشغل المناصب¹، ولا شك أنه يمكن من خلال هذه الحوصلة الوقوف على نقص الكفاءات المطلوبة لممارسة المهام، حسب مستويات التأهيل المتعلقة بمهام الأعوان، كعملية أولية لجرد المتاح من العنصر البشري المؤهل، وهو ما يسهل عمليات الرقابة التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية، كمهمة تدقيق تسمح لها بإجراء تقييم موضوعي للقرارات الفردية المتعلقة بالمسار المهني للموظف، ومن ثمة تفعيل الدور الرئيسي لهذه المصالح، من حيث الاهتمام بالعنصر البشري، ومحاولة تأهيله لممارسة مهامه.

2.2- الجدول رقم 07: وكما سبق وأن أشرنا فإنه يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، عن طريق بيان كل عمليات التكوين الداخلية والخارجية خلال السنة

¹ - أنظر الملحق رقم (01).

المالية حسب الأسلاك والرتب¹، وقصد تثمين العنصر البشري وجب ربط نتائج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات مع النقص التي يجب الوقوف عليها، والتي تتطلب دوريا إعادة تأهيل العنصر البشري لممارسة مهامه، وتكييف هذه المهام مع متطلبات عصرنة الوظيفة العمومية.

3.2- الجدول رقم 08: مثلما سبق وأن أشرنا، فإنه يتعلق بمتابعة حركية المستخدمين الذين التحقوا، أو الذين غادروا المؤسسات والإدارات العمومية، ومجموعهما الفردي والإجمالي²، حيث يشير هذا الجدول إضافة لحركية المستخدمين إلى دخول الكفاءات وخروجها من وإلى المؤسسات والإدارات العمومية تبعا للوضعية القانونية للمستخدمين أو لبعض الحالات الأخرى، كالتسريح، العزل، فسخ العقد وغيرها، وتظهر أهمية هذا الجدول بالنسبة لتثمين العنصر البشري المؤهل في حركة دوران العمالة، وإعادة تمركزها حسب الكفاءات والمهارات، ومن ثمة التركيز على المؤهلات ووضع الموظف المناسب في الوقت والمكان المناسب.

وتجدر الإشارة إلى أن تأثير المخطط، كأهم مجهود للدولة في استثمار العنصر البشري المؤهل لا ينحصر في عمليات الاختيار، التوظيف، التكوين، الرسكلة وحوصلة الكفاءات اللازمة وتوزيعها حسب المهام، بل يطال حتى العمليات الفرعية لتسيير الحياة المهنية للمستخدمين، والتي جاء بها الإجراء الجديد للرقابة اللاحقة، كتحميل المسيرين المسؤولية التامة على وثائق تسيير المستخدمين³، أو توثيق الشهادات والمؤهلات كما سبق وأن أشرنا في المطلب الثاني من هذا المبحث، فإنها لا تؤثر على ضبط تعدادات المستخدمين فحسب، بل تؤثر على التركيز على العنصر البشري وتثمينه داخل المؤسسات والإدارات العمومية، بسبب طول مدة التوثيق وتقاعس المؤسسات والإدارات العمومية في ذلك، وهو ما يؤثر على الشهادات والمؤهلات ومن ثمة التركيز على العنصر البشري المؤهل.

¹ - أنظر الملحق رقم (07).

² - أنظر الملحق رقم (08).

³ - التعليم رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995، مرجع سابق، ص 22.

المبحث الثاني:

مبررات اعتماد مخطط التسيير كآلية لعصرنة الوظيفة العمومية

لقد كان التركيز على موضوع تخطيط الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية أهم الضمانات الكبرى لمحاولة تكييفها مع التحولات الجديدة، التي تراهن على تحديث أساليب تسيير الموارد البشرية، كمتغير أساسي لعصرنة الإدارة العمومية، وذلك بالنظر لمكانة الموظف، كأهم وسيلة تهدف من وراءها الإدارة إلى تحقيق المنفعة العمومية، باعتباره المحرك الوحيد لتفاعل الوسائل القانونية والمادية التي تملكها من أجل تحقيق المنفعة العامة، وفي سبيل ذلك كان لزاما على الدولة الجزائرية استحداث مخطط التسيير، الذي يعد مخاضا لأهم إصلاحات قطاع الوظيفة العمومية، عن طريق مقارنة تقديرية للموارد البشرية تطبعها عدة مبررات أساسية، تتمثل في عصرنة المسار المهني للموظف (المطلب الأول)، وإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف (المطلب الثاني) بالإضافة إلى تكييف إجراءات التوظيف مع تحسين أداء المرفق العمومي (المطلب الأول).

المطلب الأول:

عصرنة المسار المهني للموظف العمومي

يخضع المسار المهني للموظف إلى جملة من الترتيبات والتحيينات اللازمة لمسايرة التحولات الحاصلة من حين لآخر، إذ يعد المسار المهني مبدءا أساسيا في نظام الوظيفة العمومية¹، وهو بذلك جزء لا يتجزأ من اهتمامات عصرنة الإدارة العمومية، على الرغم من اقتران مفهوم المسار المهني للموظف بفكرة الاستقرار والثبات، والتي لا تعني على أية حال تنافي هذا المفهوم مع دعامتي التطور والتكيف الملازمين لهذا المسار²، وباعتباره كمبرر من مبررات اعتماد مخطط التسيير لعصرنة الوظيفة العمومية، تم التركيز على

¹ - التعليم رقم 01 المؤرخة في 06 جانفي 2007، مرجع سابق، ص 85.

² - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص 159.

مدى احترام المعايير الموضوعية للتوظيف في (الفرع الأول)، والاهتمام بتكوين الموظف العمومي في (الفرع الثاني)، بالإضافة إلى تقييم الموظف العمومي في (الفرع الثالث).

الفرع الأول:

احترام المعايير الموضوعية في التوظيف

يعد التوظيف في حد ذاته مجالاً أوسعاً لتطبيق القاعدة القانونية، لذا يجب أن تتسم مختلف الإجراءات الواردة عليه بالموضوعية، والعمومية، والتجريد، وغيرها من خصائص القاعدة القانونية التي تهدف إلى إقامة نظام اجتماعي عادل وفعال، لذلك يجب أن تكون المعايير المتبعة في التوظيف تتسم بالموضوعية، وتتلاءم مع شروط شغل الوظيفة العمومية، تماشياً مع رهانات العصرية المنشودة، التي تجعل من مخطط تسيير الموارد البشرية أهم التطلعات الحاصلة بشأنها، لاسيما ما تعلق منها باحترام الشروط الموضوعية في التوظيف، ضماناً للتدفقات العمالية اللازمة وهو ما سيتم تفصيله من خلال الفقرتين التاليتين:

الفقرة الأولى: معايير التوظيف المعتمدة في المسابقة على أساس الشهادة

لقد جاءت التعليمات رقم 01 المتعلقة بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف السالفة الذكر، آخذة بعين الاعتبار المسابقة على أساس الشهادة بعد أن تم تغليب المسابقة على أساس الاختبار، وهو ما أدى إلى تهميش هذا النوع من المسابقات التي تستند إلى جملة من المعايير الموضوعية المساهمة في إضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف وتتمثل في:

1- ملائمة المؤهل وتكوين المترشح للوظيفة المراد شغلها: لقد أكدت مختلف النصوص التنظيمية المبينة لتطبيق النصوص القانونية المتعلقة بمخطط التسيير، عقب الإصلاحات الجديدة المعلن عنها مطلع سنة 2011، لاسيما ما تعلق منها بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف، على وجوب احترام مجموعة من المعايير، من بينها ملائمة شعبة اختصاص تكوين المترشح لمتطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها، بالإضافة إلى التكوين المكمل للشهادة في نفس التخصص، وهو ما يؤكد طبيعة التوجه المكرس من خلال

المخطط الخماسي، والذي في الحقيقة يمتد إلى بروز فكرة الرقابة اللاحقة على قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، المعتمدة من خلال المخطط السنوي، حيث أُلزم المشرع مسيري المؤسسات والإدارات العمومية الحرص على احترام الشروط التنظيمية والقانونية للالتحاق بالوظائف العمومية، والتي من بينها احترام شروط المستويات والشهادات والمؤهلات العلمية¹، من خلال جهود إصلاح قطاع الوظيفة العمومية، بداية من المخطط السنوي، إلى المخطط الخماسي، وفي إطار مخطط عام لتسيير الموارد البشرية.

إن معيار ملائمة المؤهل وتكوين المترشح للوظيفة المراد شغلها، يؤكد استعداد وصلاحيّة الأفراد المستخدمين في مجال اختيارهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وتولية الوظيفة استناداً إلى تلك الاستعدادات والميول والقدرات، وهي الأسس التي تستند إليها المبادئ الموضوعية لتولية الوظيفة العمومية، في ظل تواجد الكفاءات التي تسمح في النهاية بوضع الموظف المناسب في المكان المناسب²، وهي بالضرورة عملية تبرر الاختيار السليم المبني على الأسس القانونية والشرعية.

ولعل ما يؤكد الاهتمام أكثر بالمؤهلات العلمية، واعتمادها كمعيار أساسي للتوظيف ليس تلك الشروط والمبادئ لتولية الوظيفة العمومية فحسب، بل هناك ما يدفع إلى كسب الرهانات المتعلقة بعصرنة الوظيفة العمومية، في ظل الوفرة التي تشهدها مخرجات المعاهد والجماعات بكم هائل من الكفاءات، والتي تتطلب هي الأخرى طرق اختيار موضوعية، تسمح بتحقيق الفاعلية المنشودة، حيث يتم تنقيط معيار الانتقاء المتعلق بملائمة المؤهل وتكوين المترشح، وكذا التكوين المكمل للشهادة كما يلي:

1.1- ملائمة المؤهل للمنصب المراد شغله: يتناول معيار ملائمة المؤهل للمنصب المراد شغله عدة أسلاك لبيان خصوصية هذا المعيار، كمعيار موضوعي يراعي عامل الكفاءة المعتمد من خلال مضمون السياسة التقديرية للموارد البشرية، وذلك في إطار مجهودات

¹ - التعلّمة رقم 240، المؤرخة في 27 ماي 1995، مرجع سابق، ص 22.

² - زيد منير سلمان، إدارة الموظفين (الموظف المناسب في المكان المناسب)، دار الريّة للنشر والتوزيع عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2008، ص 35.

الدولة لضمان وحدوية الوظيفة العمومية¹، حيث يندرج هذا في هذا التنقيط الالتحاق برتبة أستاذ مساعد قسم "ب" للتعليم العالي، وكذا للالتحاق برتبة أستاذ في التعليم والتكوين في القطاعات الأخرى، بالإضافة للالتحاق بكافة رتب الموظفين الأخرى، وترتب تخصصات المترشحين حسب الأولويات التي تحددها الإدارة أو المؤسسة المعنية، وفقا لقرار فتح المسابقة على أساس الشهادة، حيث يتم ترتيب التخصص الأول على أساس نقطتان، أما ترتيب التخصص الثاني 1.5 نقطة، فيما ينقط ترتيب التخصص الثالث بنقطة واحدة، أما التخصص الرابع 0.5 نقطة، ويخضع المؤهل لملائمة المنصب المراد شغله في المسابقة عن طريق الاختبارات، وفقا للتخصص المحدد.

2.1- التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص: قد يكون المترشح للمسابقة على أساس الشهادة يزاول تكوينا مكملا للشهادة المتحصل عليها، وفي نفس التخصص المطلوب، مما يسمح له بمضاعفة حظوظه في اجتياز المسابقة بنجاح، وقد حضي معيار التكوين المكمل للشهادة باهتمام بالغ الأهمية من طرف المشرع إذ يعتبر فاصلا بين المترشحين لشغل المنصب المتسابق عليه، حيث يكون التنقيط المعتمد للالتحاق برتبة أستاذ مساعد قسم "ب" للتعليم العالي من نقطة إلى 05 نقاط، إذ ينقط التسجيل الأول في الدكتوراه بنقطتان، أما التسجيل الثاني في الدكتوراه 03 نقاط، والتسجيل الثالث في الدكتوراه 05 نقاط، فيما يكون الالتحاق برتب التعليم والتكوين الخاصة بالقطاعات الأخرى، وكافة رتب الموظفين الأخرى من 0 نقطة إلى نقطتين، ويتم تنقيط التكوين المكمل للشهادة المطلوبة، الذي يكون ذو صلة بالمهام المرتبطة بالمنصب المراد شغله على أساس 0.5 نقطة لكل سداسي دراسي، أو تكوين مكمل في حدود نقطتين².

إن ما يلاحظ من خلال تنقيط معيار ملائمة المؤهل وتكوين المترشح، وكذا التكوين المكمل للشهادة المطلوبة يعكس مدى هذه المعيارية، كأساس لتولية الوظائف العمومية

¹ - من بين الأهداف الرئيسية التي جاء بها الأمر 06-03 ضمان وحدوية الوظيفة العمومية، باعتباره قانونا مرجعيا لمختلف القوانين والنصوص التنظيمية الأخرى، وهو ما يسمح بتجسيد احترافية الوظيفة العمومية، ومسايرتها لتحديات ورهانات عصرنتها.

² - المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أبريل 2011، المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص 02 وما يليها.

انطلاقاً من مدى تحكم الموظف أو العون العمومي وقدرته على ممارسة المهام الموكلة له، حيث جسد هذا المعيار القطيعة الفعلية المعتمدة في تسيير الموارد البشرية غداة الاستقلال وإلى زمن قريب، والتي حتمتها الظروف المعاصرة لتلك الفترة، حيث كانت تستهدف ملء الفراغ الذي شهدته المؤسسات العمومية، على حساب عامل الكفاءة، كما سبق وأن أشرنا.

2- الخبرة المهنية المكتسبة والدراسات والأشغال المنجزة: تأخذ كل من الخبرة المهنية والدراسات والأشغال المنجزة بعين الاعتبار في المسابقات على أساس الشهادة، ويختلف تطبيق معيار الخبرة المهنية حسب الحالة، إذ أن التقيط المعتمد في المؤسسات العمومية التي تنظم المسابقة يختلف عن الخبرة المكتسبة في إدارة عمومية أخرى، وكذا عن الخبرة المهنية المكتسبة خارج قطاع الوظيفة العمومية¹، وبهذا الصدد أولى المشرع اهتماماً بالغ الأهمية بالنسبة للخبرة المكتسبة في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي تنظم المسابقة على أساس الشهادة، للعقود الخاصة بما قبل التشغيل، وبإدماج حاملي الشهادات، والإدماج المهني، وكذا الإدماج الاجتماعي، وغيرها من صيغ هذه العقود الموزعة حسب أسلاك الوظيفة العمومية، وخارج نطاق الوظيفة العمومية، حيث يتم رصد 06 نقاط من مجموع 20 نقطة²، كأهم البرامج التي اعتمدها الحكومة في سياسة التشغيل.

أما عن الدراسات والأشغال المنجزة فهي ذات طابع بحثي أكاديمي، تخص الرتب من صنف 11 فما فوق بالنسبة للالتحاق برتب الوظيفة العمومية، بالإضافة إلى أسلاك التعليم العالي ورتب العليم والتكوين الخاصة بالقطاعات الأخرى، وتتقط حسب تخصص المترشح من 0 نقطة إلى نقطتين. ويعد معيار الدراسات والأشغال المنجزة النقلة النوعية بالنسبة لقطاع الوظيفة العمومية، بخصوص تكريس مفهوم السياسة التقديرية للموارد البشرية، التي تعتمد على تقدير الكفاءات والمناصب.

¹ - بوعكاز يسرى، تطور الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2016، ص 62.

² - المنشور 07 المؤرخ في 28 أبريل 2011، مرجع سابق، ص- ص 04-07.

3- نتيجة المقابلة وأقدمية الشهادة: يتم إخضاع المترشح لدخول الوظيفة العمومية إلى المقابلة مع اللجنة المتساوية الأعضاء، لمعرفة مدى استعداداته وقدراته ومؤهلاته، ويعتبر هذا المتغير معياراً سابقاً للتحويل الذي عرفه قطاع الوظيفة العمومية، أي قبل الإصلاح المتعلق بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف، ونظراً لخضوع هذا المعيار لبعض التلاعبات من قبل اللجان المعتمدة، كالمحسوبية، والرشوة، والتحيز في ظل اعتماد معدل يساوي 05 نقاط، وهو معدل أعلى من المعايير الأخرى، الأمر الذي دفع بمصالح الوظيفة العمومية أن تعتمد معدل يساوي نقطتين، حتى لا يعتبر معياراً مرجحاً في عملية التوظيف، فيما تم تعويض الثلاث النقاط الأخرى بكشوف النقاط للمعدل العام للسنة الأخيرة من الدراسة¹، وتبقى بعض الأسلاك الأخرى كأسلاك أساتذة العالي والتربية والتكوين بين أربع نقاط وثلاث نقاط، وتوزع نقاط هذا المعيار على مدى قدرة المترشح على التحليل والتلخيص، وكذا قدرة التواصل، بالإضافة إلى القدرات والمؤهلات الخاصة وبالنسبة لأقدمية الشهادة يتم تحديدها بداية من تاريخ فتح المسابقة، ويتم تنقيطها على أساس 0.25 عن كل سنة على أن لا تتجاوز النقطتين، وتعد أقدمية الشهادة معياراً مستحدثاً جاء مع تبني الإجراءات الجديدة في التوظيف، حيث تم في ظل المعايير السابقة إهمال شريحة كبيرة من حاملي الشهادات، والذين لم يسعفهم الحظ في المسابقات والاختبارات الكتابية والمهنية، وهو ما دفع بالمشروع إلى إعادة النظر في بعض التوازنات المتعلقة بمعايير التوظيف، والتي في الحقيقة تستمد من المبادئ العامة للتوظيف، كالحق الدستوري المكرس للالتحاق بالوظائف العمومية، أو المساواة في الالتحاق بها، وبعد معيار أقدمية الشهادة عاملاً مرجحاً للالتحاق بالوظائف العمومية، وهو ما يسمح بتحقيق نوع من العدالة والمساواة، من خلال المساهمة في استقطاب الكفاءات والمؤهلات.

الفقرة الثانية: معيار المسابقة على أساس الاختبار للالتحاق بالوظائف العمومية

يكاد يجمع الفقه الإداري على أن المسابقة على أساس الاختبار تعد الطريقة المثلى لانتقاء الموظفين العموميين، فهو من ناحية يجمع بين المؤهلات العلمية اللازمة لتولية الوظائف العمومية، وبين الخبرات والمهارات الإدارية المطلوبة لحسن أداء المهام الموكلة

¹ - تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 25.

للموظفين العموميين، ومن ثمة فهو يحقق بين مقتضيات الإدارة الحديثة التي تجمع بين الخبرات والدراسات، أي بين الإعداد التأهيلي والإعداد العلمي، ومن ناحية أخرى فإن أسلوب المسابقة على أساس الاختبار يتفق تماما مع المبادئ الديمقراطية، وهو يؤدي إلى احترام مبدأ تكافؤ الفرص، ومبدأ المساواة بناء على الأسس الموضوعية البعيدة عن اعتبارات المجاملة، ومن ثمة يتحقق الاختيار الأجدر والأصلح في تولية الوظائف العامة¹.

لذلك كانت المسابقة عن طريق الاختبارات أهم الطرق لتولية الوظيفة العمومية عبر قوانينها التي شهدتها الجزائر، حيث كرس الأمر 66-133 كأول قانون للوظيفة العمومية في الجزائر نمط المسابقة على أساس الاختبار، وذلك بالموازاة مع المسابقة على أساس الشهادات²، وعلى نفس النسق جاء المرسوم رقم 85-59 منتهجا عدة طرق موازية للمسابقة على أساس الاختبارات للاعتبارات السابقة، كالتوظيف المباشر من بين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسات العمومية المعنية، أو التابعين لمؤسسات أخرى، أو لاعتبارات استثنائية يفرضها إحداث سلك جديد، أو توفير احتياجات استثنائية تحددها مصالح الوظيفة العمومية، أو بقرار مشترك مع سلطات التعيين³، أما في ظل الأمر 06-03 فإن المسابقة على أساس الاختبار تعد الأصل، فيما تعد المسابقة على أساس الشهادة كاستثناء، لاعتمادها في بعض أسلاك الموظفين إضافة إلى التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوبا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة⁴، والذي يكون الدخول إليه هو الآخر عن طريق المسابقة ابتداء، وفي ظل الإصلاحات الجديدة المتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف، تم ترجيح الكفة مجددا بين المسابقة على أساس الاختبار والمسابقة على أساس الشهادة ومختلف الأنماط الأخرى، وهو ما يجعل معيارية المسابقة على

¹ - محمد هاني أبو يونس، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر الأزاريطة، الإسكندرية، 1999، ص 146.

² - المادة 26 من الأمر 66-133 مرجع سابق، ص 549.

³ - المادة 34 من المرسوم 85-59، مرجع سابق، ص 338.

⁴ - المادة 80 من الأمر 06-03، مرجع سابق، ص 09.

أساس الاختبار في تباين من فترة لأخرى، تبعا للتحويلات التي تطبع قطاع الوظيفة العمومية.

ورغم كل هذه الظروف المتباينة من فترة زمنية لأخرى، والتي يهدف من ورائها المشرع إلى محاولة إيجاد التوازنات داخل الوظيفة العمومية، والتي تهدف هي الأخرى إلى جعل الإدارة العمومية متجددة في منظورها فعالة في تدخلاتها وأقل كلفة للجماعة الوطنية، فإن نظام المسابقة يبقى صمام أمان لاحترام المبادئ العامة في تولية الوظائف العمومية.

غير أنه وفي ظل الممارسات الروتينية التي قد تطبع المسابقة على أساس الاختبار فإنها تجعل من هذا النمط في التوظيف يتغاضى عن جزء هام من المؤهلات والكفاءات التي لا يمكن الكشف عنها في المسابقة على أساس الاختبار، كالقدرة على التواصل مثلا، إذ يعد التواصل بين الموظف العمومي ومجموع المرتفقين أداة عصرية في تحسين أداء المرفق العمومي، وهو ما يجبر الإدارات العمومية على إتباع عدة أنماط في المسابقة نفسها، كأن تكون المسابقة كتابية وشفوية في نفس الوقت.

الفرع الثاني:

التركيز على تكوين الموظف العمومي

يمثل تكوين الموظف العمومي أحد العمليات التي يجب ضبطها خلال السنة المالية من خلال مخطط التسيير، حيث تتجه أبعاد تكوين الموظف إلى عدة جوانب تتعلق بالموظف العمومي من جهة والوظيفة التي يشغلها من جهة أخرى، غير أننا سوف نحاول في هذا الفرع التركيز على البعد الذي يلعبه تكوين الموظف العمومي، ومساهمته في عصنة المسار المهني للموظف وتطوره، لذلك فإن أهداف التكوين تكون بناء على تسطير أهداف مسبقة، من أجل رسكلة الموظف وتكوينه، سدا للثغرات الموجودة، والتي تتعلق بالموارد البشري المؤهل، الذي يمكن لعملية التكوين أن تعطيه طاقة وحيوية جديدة¹.

¹ - مسوس زينب، سياسة تكوين الموظف الإداري في التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2003، ص 13.

الفقرة الأولى: عملية التكوين كحق من حقوق الموظف العمومي

تستند فكرة ارتباط عملية التكوين بالمسار المهني للموظف إلى مختلف تشريعات الوظيفة العمومية والتشريعات العمالية، كحق يضمنه الدستور ابتداءً، فقبل أن يصل الموظف إلى الإدارة العمومية عن طريق مختلف أنماط التوظيف، يفترض فيه أن يكون ولو على قدر يسير من المعارف والمهارات المكتسبة مسبقاً، ولأهمية العملية التكوينية في المسار المهني للموظف، فإنها حظت باهتمام من المؤسس الدستوري عبر مختلف الدساتير التي شهدتها الجزائر، بل أكثر من ذلك فقد قرنتها بالحق في التعليم، حيث جاءت المادة 66 من دستور سنة 1976 مؤكدة على أن تكون أبواب التكوين المهني مفتوحة بالتساوي أمام الجميع¹، إضافة إلى التعليم والثقافة، فيما تضمنت المادة 50 من دستور سنة 1989 نفس المضمون²، وفي ظل التحولات الكبرى التي تشهدها الدولة الجزائرية خصوصاً ما تعلق منها بعصرنة الإدارة العمومية والاهتمام بالعنصر البشري المؤهل لم يحيد دستور سنة 1996 هو الآخر عن تكريس الحق في التكوين³، فضلاً عن مختلف القوانين التي تشهدها الوظيفة العمومية، والتي كرسته هي الأخرى، باعتباره حقا للموظف العمومي.

غير أن مفهوم التكوين كحق مرتبط بالمسار المهني للموظف لم يكن على قدر من الوضوح في قوانين الوظيفة العمومية التي شهدتها الجزائر، بالنظر إلى الأهمية الدستورية التي كرسها المؤسس الدستوري لعملية التكوين على وجه العموم، حيث جاء الأمر 66-133 مبيناً بعض التدابير التي تتخذها الدولة في هذا الشأن، بالإضافة إلى وضعية الموظف أثناء الدورات التكوينية، وذلك في مادتين⁴، فيما جاء القانون رقم 85-59 مبيناً

¹ - صادق عليه الشعب في استفتاء عام يوم 19 نوفمبر 1976 و صدر في الجريدة الرسمية رقم 94 الصادرة بتاريخ 1976/11/24 ص 1292.

² - صادق عليه الشعب في استفتاء عام يوم 23 فيفري 1989 و صدر في الجريدة الرسمية رقم 09 الصادرة بتاريخ 1989/03/01 ص 234.

³ - المادة 53 من دستور 1996، مرجع سابق.

⁴ - المادتين 22 و 23 من الأمر 66-133، مرجع سابق، ص 594.

بعض إجراءات التكوين المقترنة بالترقية¹، وموضحا أولية أعضاء جيش التحرير الوطني وأبناء وأرامل الشهداء في القبول في دورات التكوين²، وبخصوص الأمر 03-06 فإنه لم يحد هو الآخر عن الإبهام الذي طبع مفهوم التكوين، كحق مرتبط بالمسار المهني للموظف، واكتفى بمادتين تحددان إجراءات التكوين و شروط الالتحاق به³، ومع التذبذب الذي عرفته بلادنا في مجال سياسة تسيير الموارد البشرية لم يحظى إدماج التكوين في مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية، إلا من خلال المادة 111 من الأمر 03-06 أين أصبح تسيير المسار المهني يتوقف على السياسية التقديرية للموارد البشرية، والتي تركز عن طريق مخططات سنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، في إطار مخطط تسيير الموارد البشرية بوجه عام، إذ يعد هذا المخطط جزءا لا يتجزأ منه، ومن ثمة أصبح مفهوم التكوين أكثر وضوحا لتجسيد حق التكوين، كأهم حقوق الموظف العمومي.

ومن هنا تظهر أهمية التكوين، كحافز مادي ومعنوي يمكن من خلاله للموظف العمومي كسب روح المبادرة، والمساهمة في تغطية العجز الذي قد يكتنفه من ناحية إلمامه بالكم المعرفي والخبرات الكفيلة بأداء مهامه، وتتجلى أهمية التكوين كحافز معنوي في اكتساب الفرد مهارات وقدرات جديدة تمكنه من التأقلم مع الظروف الجديدة المتزامنة مع الحركية التي يشهدها منصب عمله، والتي هي الأخرى تحددها الظروف الجديدة التي تطرأ على عالم الشغل، مما يؤدي به حتما إلى الثقة بالنفس ويساعده ذلك على الاستقرار النفسي.

أما عملية التكوين كحافز مادي، فتساعده على الزيادة في القدرات والمهارات المؤدية إلى زيادة دخله، فالتكوين الذي يؤدي إلى ترقية الموظف العمومي مثلا، يسمح بزيادة الأجر وفقا للمنصب الجديد الذي نصب فيه، ومن ثمة تحسين الوضعية المادية له⁴.

¹ - المادة 52 من المرسوم رقم 85-59 مرجع سابق، ص 340.

² - المادة 53 من نفس المرسوم، ص 340.

³ - المادتين 104 و 105 من الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 10.

⁴ - زينب مسوس، مرجع سابق، ص 36.

بالإضافة إلى ذلك فإن التكوين كحق من حقوق الموظف العمومي، يعكس بالضرورة جملة من المكتسبات تتمثل في:

- يحدد التكوين دور المستخدمين تجاه الإدارات والمؤسسات العمومية، ويعطي أكبر قدر من فهم الموظف لنظام وعمل المؤسسة.

- يساهم التكوين في التقليل من التوتر الناتج عن نقص المعرفة والمهارة اللازمة للإحاطة بالمهام الموكلة للموظف، كما يساهم في زيادة القدرات الذاتية له.

- يلعب التكوين دورا أساسيا في التقليل من الحاجة إلى الإشراف، حيث يمكن للموظف أن يبادر في تنفيذ المهام الموكلة إليه، دون الحاجة إلى توجيه أو رقابة مستمرة من طرف مرؤوسيه، مما ينعكس إيجابا على توفير الوقت والجهد اللازمين للقيام بنشاطات أخرى من شأنها خدمة مصالح المؤسسة¹.

وعلى هذا الأساس فإن ارتباط عملية التكوين بالحقوق التي يكفلها القانون للموظف باعتبارها جزءا مكونا للمسارات المهنية، تبدو جلية من خلال تداخل وتشابك الأبعاد التي يحتويها مضمون التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، والمتعلقة بالتركيز على دور التكوين في إشباع الحاجات المعنوية والمادية للموظف، وكذا الوصول إلى أداء إيجابي ومميز، لذلك فمن الصعب أن يتم الفصل بين حق الموظف في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ودور التكوين كأداة فعالة لتحسين دور المرفق العمومي في الأداء الأمثل.

الفقرة الثانية: السياسة الراهنة لتكوين الموظف العمومي في الجزائر

يرتبط واقع سياسة التكوين في الجزائر بأفاق وتطلعات إصلاح قطاع الوظيفة العمومية، حيث تسعى الجهات المركزية للوظيفة العمومية على المستوى المركزي إلى إبراز معالم سياسة تكوين الموظف العمومي، عن طريق هيكل إداري مخصص لبيان العمليات الواردة على سياسة التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مجسدا في المديرية

¹ - زينب مسوس، مرجع سابق، ص 41.

الفرعية للتكوين، التي تعد أهم أجهزة ضبط تعدادات المستخدمين وتثمين الموارد البشرية حيث يناط بها المهام الرئيسية التالية:

- تحديد الشروط والكيفيات الخاصة بالتكوين الإداري المتخصص، من أجل الالتحاق بالوظائف العمومية، بالإضافة إلى تحديد قواعد تحسين المستوى وتجديد المعلومات ومتابعة أنشطة المستخدمين.

- تحديد القواعد والإجراءات المعمول بها، وذلك بالتنسيق مع الإدارات المركزية المعنية بخصوص ضبط ودراسة المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

- تحديد ودراسة برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وفقا للإجراءات المعمول بها، وذلك بالتنسيق مع الإدارات المركزية المعنية.

- تحديد شروط التكوين بالخارج ومتابعة تنفيذه بالتنسيق مع الإدارات المركزية¹.

فيما تسعى المصالح المحلية بالتنسيق مع الإدارات والمؤسسات العمومية المعنية متابعة السياسة الوطنية للتكوين، والتي تدخل في إطار تثمين المورد البشري الذي يسهر على إنجاحه، وعلى هذا الأساس شرعت الحكومة في إحداث تغييرات عميقة، عن طريق استحداث أساليب جديدة لتسيير وتقويم الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية والمتمثلة أساسا في إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية، والإطار التنظيمي للتكوين² وتنقسم سياسة التكوين في الجزائر إلى ثلاث أنواع رئيسية:

يتمثل الأول في التكوين الأساسي، ويتم من خلال هذا التكوين يتم إعداد الموظف فنيا لتولي مهام وظيفته عن طريق المؤسسات والمعاهد الجامعية وأقسام التكوين الموزعة عبر المؤسسات الأخرى، حيث يتلقى خريجوها تكوينا نظريا وبرامج تعليمية تساهم في إعدادهم للقيام بالأعمال الإدارية، ومن ثمة قيام الموظف بمهامه وبشكل مناسب³.

¹ - المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 14-194، مرجع سابق، ص 12.

² - دراني ليندة، مرجع سابق، ص 23.

³ - المرجع نفسه، ص 38.

ويتمثل الثاني في التكوين المتخصص، حيث يتطلب دخول الإدارة العمومية الإحاطة بالمجال الجديد للعمل، مما يستلزم أن يكون الموظف على قدر من التكوين العالي ضمانا لاستمرارية المرفق العمومي، لهذا كان من اللازم أن تضع الإدارة تكوينا متخصصا قبل الالتحاق بالوظيفة العمومية¹.

فيما يتمثل الثالث في التكوين المتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات، حيث يتسم النشاط الإداري بعدم الثبات تماشيا مع الظروف والمتطلبات المتغيرة، مما يستدعي اللجوء إلى هذا النوع عن طريق تحسين المستوى وتجديد المعلومات لعدة اعتبارات، منها الحالات الإستعجالية، والتي يتطلبها التكوين لظهور تقنيات جديدة في تخصص الموظف تتطلب ضرورة الرسكلة للتحكم في ذلك، وقد تساهم الظروف المالية للمؤسسة بالاكتماء بهذا النوع من التكوين، بالنظر إلى قصر وقته بالمقارنة مع عمليات التكوين الطويل المدى، وهو ما يرهق كاهل المؤسسة².

وبهذا الصدد جاءت السياسة الجديدة عن طريق مخطط تسيير الموارد البشرية، كمكسب حقيقي يضع بالحسبان عامل التكوين، كأهم استثمار للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، وهو ما كرسه المرسومين التنفيذييين المتعلقين بالتكوين السالفي الذكر، المرسوم رقم 96-96 والمرسوم رقم 07-04، على اعتبار أن التكوين يعد هو الآخر معيارا أساسيا لقياس مدى جاهزية وقابلية الوظيفة العمومية للعصرنة والتطور، وبغية التركيز على مختلف الامتدادات التي تطبع مفهوم العصرنة، وجب الاهتمام بعصرنة المسار المهني للحياة المهنية للمستخدمين عن طريق عمليات التكوين، حيث بين المشرع كفاءات فتح دورات التكوين بقرار من السلطة التي لها صلاحية التعيين، محددًا بذلك مضمونه ويتضمن القرار بالنسبة للأسلاك المشتركة مثلا ما يلي:

- الرتب المعنية بالتكوين.

¹ - مسوس زينب، مرجع سابق، ص 48.

² - المرجع نفسه، ص - ص 68-69.

- تعدادات المناصب المالية المفتوحة للتكوين، طبقا لمخطط تسيير الموارد البشرية للسنة المعنية.

- المدة الزمنية لدورات التكوين، حسب الرتب، كسنة أشهر بالنسبة لرتبة متصرف إداري قبل الترقية، وستة أشهر للأسلاك الأخرى بالنسبة للأسلاك المشتركة.

- نوع عمليات التكوين (متواصل، تناوبي....الخ)، تاريخ بداية عمليات التكوين المؤسسة المكلفة بالتكوين، قائمة الموظفين المرشحين والمعنيين بالتكوين.

كما تحدد المؤسسات المكلفة بإجراءات التكوين حسب الرتبة، ونوعية التكوين التي تختلف فيه المعاهد ومؤسسات التكوين، تبعا لمضمون التكوين والإمكانات اللازمة والمتوفرة، ومن أمثلة ذلك ما حدده المشرع على سبيل الحصر لمؤسسات التكوين بالنسبة لرتبتي متصرف وملحق إدارة في الأسلاك المشتركة، والمتمثلة فيما يلي:

- جامعة التكوين المتواصل.

- كليات الحقوق للجامعات.

- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية.

- المعهد العالي للتسيير والتخطيط.

- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني للتسيير (رتبة ملحق إدارة).

- المراكز الوطنية لتكوين وتحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية (رتبة ملحق إدارة)¹.

وانطلاقا مما سبق ذكره فإن رهن تكوين الموظف العمومي في الجزائر يواجه مجموعة التحديات التي تفرض نفسها، كمتطلبات لعصرنة الوظيفة العمومية عبر العالم

¹ - التعليمية رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، المتعلقة بتحديد كفاءات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية، ص- ص 03-04.

والتي لا يمكن لقطاع الوظيفة العمومية عندنا أن يكون بمعزل عنها، ونذكر من بينها ما يلي:

- التقدم العلمي وتطور شبكات المعلوماتية عن طريق الانفجار المعرفي.
 - ظهور مفهوم الجودة الشاملة للعملية التكوينية بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة.
 - تحديات العولمة وما تفرضه من شروط وإجراءات¹.
- وهو ما تسعى إليه سياسة الموارد البشرية في الجزائر، عن طريق مخططات التسيير لمجابهة هذه التحديات، كأهم عنصر فعال في استثمار العنصر البشري المؤهل داخل الإدارات والمؤسسات العمومية.

الفرع الثالث:

تقييم الموظف العمومي كآلية لتطوير مساره المهني

تعد عملية تقييم أداء الموظف العمومي جزء من الرقابة المفروضة على الحياة المهنية للمستخدمين، حيث تركز أساسا على تحليل النتائج المتوصل إليها، عن طريق الجهود المبذولة في استخدام الموارد البشرية المتاحة، بطريقة مثلى تسمح بترشيد تسيير الموارد البشرية من خلال التخطيط المستقبلي²، ولقد ربط المشرع الجزائري إلزامية خضوع الموظف العمومي إلى تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقدير المؤهلات المهنية له بمساره الوظيفي³، حيث تم إدراج مفهوم التقييم في إطار الرقابة المفروضة على الحياة المهنية للمستخدمين، ومن ثمة تأثير عملية التقييم على توجيه مخطط تسيير الموارد البشرية واستشراف المسار المهني للموظف.

¹ - بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص 126.

² - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005 ص 15.

³ - المادة 67 من الأمر رقم 06-03 مرجع سابق، ص 08.

الفقرة الأولى: المداخل الرئيسية لتأثير عمليات التقييم على توجيه مخطط التسيير

لقد كشف الأمر 03-06 عن احتوائه لأول مرة على مصطلح التقييم، حيث لم يكن معروفا في القوانين السابقة له، بعد أن كان يأخذ اصطلاحا آخر من خلال عدة عمليات كالترقيط والترقية في ظل الأمر 133-66¹ والأمر نفسه بالنسبة للمرسوم رقم 59-85 في الفصل الثالث من الباب الخامس منه، تحت عنوان تعويض الخبرة والترقية²، وبذلك جاء الأمر 03-06 مفصحا عن إرادة المشرع في تدعيم أسس الإدارة العصرية، عن طريق الاهتمام بجملته من الميكانيزمات، من بينها تقييم الموظف العمومي، حيث يهدف هذا التقييم أساسا إلى مجموعة من العمليات تشمل الترقية في الدرجات، الترقية في الرتب، منح الامتيازات المتعلقة بالرتب وتحسين الأداء، منح الأوسمة التشريفية والمكافآت³، فيما يركز تقييم المعايير الموضوعية في التقييم إلى تقدير مجموعة من العناصر تتجسد في احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، متمثلة في الكفاءة المهنية الفاعلية والمردودية، ونوعية الخدمة⁴، ومن خلال ربط الأهداف المسطرة بمعايير التقييم، يتضح لنا إسناد عملية تقييم الموظف العمومي كآلية لتطوير مساره المهني بضرورة التسيير التقديري للكفاءات والمناصب، والذي يستند هو الآخر إلى مخطط تسيير الموارد البشرية، كآلية يكفلها القانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث يمكن لعدة عوامل رئيسية أن توجه بعض العمليات الرئيسية لمخطط تسيير الموارد البشرية عن طريق عملية التقييم، وإن لم يتطرق إليها المشرع صراحة، فإن هناك ما يدل على مساهمتها، لاسيما ما تعلق منها بالترقية والتكوين وغيرها، وهو سيتم تفصيله من خلال النقاط التالية:

1- الترقية في الدرجات والرتب: يساهم مخطط التسيير في إضفاء طابع العصرية على المسار المهني للموظف، من خلال العلاقة القائمة بينه وبين عملية التقييم في شقها المتعلق بالترقية، حيث تساهم هذه الأخيرة بالوقوف على عملية قياس أداء الموظف

¹ - المادتين 33 34 من الأمر 33-166، مرجع سابق، ص 550.

² - المواد من 71 إلى 85 من المرسوم رقم 59-85، مرجع سابق، ص 347 وما يليها.

³ - المادة 98 من الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 10.

⁴ - المادة 97 من نفس القانون، ص 10.

العمومي، كعملية يجب ضبطها خلال السنة المالية، ومن خلال مخطط التسيير في إطار تسيير مسارات الحياة المهنية للمستخدمين والموظفين العموميين خلال السنة المالية¹ كترجمة للاستحقاقات التي يمكن للموظف أن يتحصل عليها خلال مساره المهني، عن طريق عملية التقييم، حيث يتم من خلالها الإفصاح عن أحقية الموظف بالارتقاء إلى رتبة أعلى، بناء على نتائج تقييمه محضة تساهم في صدور القرار المتعلق بالترقية، كأهم القرارات المكونة للمسار الوظيفي عن طريق مخطط تسيير الموارد البشرية.

2- التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات: إن ما يوضح علاقة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بنظام تقييم الموظف العمومي، هو ربط نتائج التقييم بعمليات تخطيط التكوين، والمجسد في الجدول رقم 07 من مخطط تسيير الموارد البشرية، المتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، والذي يبين حسب الأسلاك والرتب كل عملية تكوينية خارجية أو داخلية خلال السنة المالية، حيث يمكن اكتشاف طبيعة النقائص التكوينية للموظف، التي يبني على أساسها تخطيط برامج التكوين والرسكلة².

وهو ما يوضح انسجام مفهوم تقييم الموظف العمومي، مع مبررات اعتماد مخطط التسيير، من خلال المسار الشامل لعصرنة الوظيفة العمومية والمسار الوظيفي، وتعد عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من المهام الرئيسية الملقاة على عاتق المسير، في إرساء دعائم إدارة عصرية قابلة للتكيف مع الحقائق والتحولت الكبرى التي شهدتها قطاع الوظيفة العمومية، تماشياً مع التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي عرفتها بلادنا، ومن ثمة وجب إدراج نتائج عملية تقييم الموظف العمومي، من خلال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في توجيه التسيير التقديري للموارد البشرية، وذلك تركيزاً على عامل الكفاءة الذي لا يمكن أن يستخلص دون إجراء تقييم موضوعي للموظف، بناء على خطة محكمة لتخطيط الموارد البشرية لاسيما ما تعلق منها بمخطط التسيير كآلية لتجسيد هذا المفهوم، ومن ثمة عصرنة المسار المهني للموظف العمومي.

¹ - المادة 06 مكرر 01 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، مرجع سابق ص 27.

² - ذبيح عادل، مرجع سابق، ص 177.

3- تحديد الكفاءات: تستعين الإدارة بنتائج التقييم في تحديد الكفاءات الحالية التي تملكها، حيث يفترض أن يكون تخطيط الموارد البشرية يستند إلى تحليل الفارق بين الكفاءات الحقيقية والكفاءات النظرية المحتملة مستقبلاً، وعلى هذا الأساس يتم اعتماد تحليل مناصب العمل وتوصيف الوظائف، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستويات الأداء، ومن ثمة تحديد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف العمومية، حيث يؤدي هو الآخر إلى عملية إستشرافية محضة، تأخذ بعين الاعتبار متطلبات المنصب المراد شغله مستقبلاً، كما يمكن أن يؤدي تحليل الفوارق إلى تطوير قدرات الموظف الكامنة، بالإضافة إلى اقتراح مخطط التكوين كجزء لا يتجزأ من مخطط التسيير، وهو ما يبرر اعتبار نظام التقييم نظاماً إعلامياً حقيقياً يسمح بتسيير تقديري للموارد البشرية، عن طريق التحكم في المناصب وتجنب الأخطاء¹.

إن دور التقييم كآلية معتمدة لتحديد الكفاءات التي يمكن من خلالها توجيه عمليات مخطط تسيير الموارد البشرية، يتفق إلى حد بعيد مع نظرة المشرع في محاولة إرساء معالم حقيقية لعصرنة المسار المهني للمستخدمين، من خلال البحث عن الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسات والإدارات العمومية، ومن خلال نظرة إستشرافية تركز على تقييم كلي عن طريق مخطط تسيير الموارد البشرية، لا تتحصر آثاره على عصرنة المسار الوظيفي فحسب، بل تمتد إلى عصرنة الوظيفة العمومية ككل.

الفقرة الثانية: انعكاسات تقييم الأداء على استشراف المسار المهني للموظف

يمثل استشراف المسار المهني للموظف العمومي نقطة التقاطع بين أهداف مخطط التسيير ومضمون التقييم، ولئن جاز لنا القول أن هذا المفهوم يعد من الأدوات الرئيسية لقياس مدى فاعلية تخطيط الموارد البشرية، ومن ثمة استشراف المسار المهني للموظف العمومي، ومن خلال تسليط الضوء على التقاطع المذكور أيضاً، يمكن استنتاج بعض الانعكاسات المساهمة في استشراف المسار المهني.

¹ - ذبيح عادل، مرجع سابق، ص 171.

1- استمرارية تحسين الأداء: تتطلب طبيعة التقييم من الرؤساء الإداريين متابعة مستمرة، محملة بالمعلومات الكافية عن هذا الأداء، والقيام بتحليلها بشكل دقيق بهدف الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي، يؤدي إلى تخطي جوانب الضعف وتنمية جوانب القوة لدى الموظف، ومن ثمة تحسين عملية الإشراف والتوجيه لدى الرؤساء الإداريين¹ ولا شك أن مضمون التقييم الدوري للموظف العمومي يعد عملية جد إيجابية بخصوص ضمان استمرارية المرفق العمومي المرتبطة أساسا بتحسين الأداء.

وبهذا الشأن جاء مخطط تسيير الموارد البشرية محملا هو الآخر بمضمون جوهري يتمثل في التقييم الشامل للقرار المتعلق بالمسار المهني للموظف، والذي يمتد في الحقيقة إلى تقييم جماعي، كاهتمامه بالترقيات والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات مثلا، والذي يمتد هو الآخر وبالضرورة إلى الموظف العمومي، كفرد من أفراد المؤسسة أو الإدارة العمومية، حيث تتسم هذه العمليات بطابع الدورية، كخصوصية ينفرد بها مخطط تسيير الموارد البشرية، انطلاقا من المبادئ العامة التي تحكم صيرورة المرفق العمومي، ومن ثمة وجب التفكير في إيجاد السبل الكفيلة لضمان استمرارية الأداء وتحسينه.

لذلك فإن البعد الإداري لتقييم الأداء يهتم بالمراجعة المستمرة، المنتظمة العادية والموضوعية، التي تحتوي في طياتها بعدا شموليا لأنظمة تسيير العنصر البشري في المؤسسات، بهدف متابعة وتطور أنظمة التسيير هذه²، ومن ثمة يمكن القول أن استمرارية تحسين الأداء، تعد من أهم الانعكاسات الحاصلة على مستوى استشراف المسار المهني للموظف العمومي وبامتياز.

2- تحسيس الموظف بمسؤوليته تجاه وظيفته: إن عملية تقييم أداء الموظف العمومي هي من الأهمية بمكان، من حيث التأثيرات المعنوية والنفيسة عليه، فعملية التنقيط التي تحدد مردود الموظف العمومي تكرر لديه قناعة واضحة من حيث تحمل الأعباء

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 35.

² - شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، مرجع سابق، ص 22.

والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، بهدف الحصول على تنقيط ملائم يؤهله للاستفادة من التعويضات والحوافز الوظيفية من جهة، ورضا الرئيس الإداري من جهة أخرى، كسلطة لها أحقية التقييم، باعتبارها تمثل سلطة تعيين الموظف العمومي، فحينما يحس بأنه محل تقييم من قبل رئيسه الإداري، وأن اتخاذ القرارات المتعلقة بمساره ومستقبله الوظيفي يكون بناء على نتائج تقييم الأداء، فإنه يشعر بترتيب المسؤولية على شخصه وعمله، ومن ثمة مضاعفة جهوده للاستفادة من المزايا والتعويضات المنصوص عليها طبقاً للتشريع الساري المفعول¹، وبهذا الصدد جاءت أهداف مخطط تسيير الموارد البشرية مبينة لتوجه جديد يتمثل في تحميل المسؤوليات تجاه ممارسة المهام.

3- تحديد الحوافز والمكافآت: يلعب تقييم الأداء دوراً رئيسياً في منح المكافآت وإقامة الحوافز التشجيعية، من خلال مساهمة نتائج التقييم في تحديد الموظفين الذين يستحقون الحصول على الحوافز التشجيعية، كالمكافآت والعلاوات والمنح وغيرها، حيث تعتبر هذه النتائج معياراً حقيقياً للكشف عن مدى نجاح كل موظف على حدى في إنجاز المهام الموكلة إليه، خلال الفترة الزمنية التي يتم على أساسها دفع هذه الحوافز والمكافآت وذلك على أساس الجهد المبذول والتي يقابله بالضرورة عائدات وتعويضات تساهم في رفع المعنويات من جهة، وتحقيق العدالة بين المستخدمين في المؤسسة من جهة أخرى² ومن ثمة تحديد الإطار العام للعوامل المساهمة في مردود الموظفين العموميين داخل المؤسسات والإدارات العمومية، حيث ربط المشرع الجزائري منح الامتيازات للموظف عن طريق التقييم بالمردود وتحسين الأداء³، فكلما كان أداء الموظف العمومي في حركية دائمة تساهم في تحسين أداءه والرفع من مردوده، تمنح له الامتيازات كعوامل تحفيزية ومكافآت، وبطبيعة الحال كلما كان هذا النظام فعالاً وذو قيمة نوعية كلما كان المستقبل الوظيفي أكثر استقراراً وفعالاً.

¹ - شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، مرجع سابق، ص 25.

² - وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 378.

³ - المادة 98 من الأمر 03-06 مرجع سابق، ص 10.

يتضح مما سبق ذكره أن انعكاسات تقييم الأداء على استشراف المسار الوظيفي يتطلب إحاطة شاملة بمقتضيات التسيير التقديري للموارد البشرية، وذلك في جانبه المتعلق بالتركيز على الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف العمومية، كنقطة ارتكاز لنجاح عمليات التقييم، والتي تؤثر بشكل أو بآخر في توجيه عمليات مخطط تسيير الموارد البشرية، ولا يمكن أن تنحصر هذه الانعكاسات في النقاط المذكورة فحسب، بل تمتد إلى مجموعة من الانعكاسات يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- إيجاد قنوات الاتصال بين الموظف والرئيس الإداري، ومن ثمة تحسين الأداء والرفع من مردود الموظف، وكذا الكشف عن معوقات استشراف المسار الوظيفي.
- الوقوف على مدى استعدادات الموظف العمومي للممارسة المهام الموكلة إليه.
- تحديد النقائص التي تلزم الإدارة تكوينها إضافيا للموظف العمومي.
- الوقوف على مدى قابلية الموظف للحركية التي تتطلبها الوظيفة العمومية، كالنقل أو الترقية.

المطلب الثاني:

إضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف

إن الحديث عن موضوع إضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف في الآونة الأخيرة، يأتي استجابة للإصلاحات العميقة التي باشرتها الدولة في إطار إصلاح قطاع الوظيفة العمومية، بداية من اعتماد مخطط التسيير إلى صدور الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ووصولاً إلى اعتماد المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية، إذ تعد هذه السلسلة من الإصلاحات على مدار العقدين الماضيين، النقطة النوعية للاهتمامات المشرع بإصلاح قطاع الوظيفة العمومية، وبهذا الصدد جاءت تعليمة الوزير الأول أحمد أويحي رقم 01 المتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف السالفة الذكر، مكرسة لمجموعة من التدابير المتعلقة بمراجعة إجراءات التوظيف، سعياً إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، لاسيما ما تعلق منها بالمساواة في الالتحاق بالوظائف

العمومية (الفرع الأول)، والعمل على تدعيم شفافية إجراءات التوظيف (الفرع الثاني) وترتيب مسؤوليات التوظيف على عاتق الإدارة العمومية (الفرع الثالث).

لفرع الأول:

المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية

لا شك أن حق الالتحاق بالوظائف العامة يكفله المبدأ العام الذي يضمن تساوي جميع المواطنين في تقلد الوظائف العمومية في الدولة، وفق الشروط التي يحددها القانون¹، كمبدأ أساسي تفرضه الاعتبارات الإنسانية قبل القانونية، بالنظر إلى الامتداد الحضاري لهذا المبدأ، غير أن ما يدعو إلى الاهتمام بهذا المبدأ ليس لقيمه كمبدأ تقليدي تكفله الاعتبارات السالف ذكرها، وإنما لما تفرضه الأساليب الحديثة لشغل الوظائف العمومية، وهو ما يتضح من خلال اعتباره نقطة تقاطع بين أهداف مخطط التسيير ومتطلبات عصرنة الوظيفة العمومية.

الفقرة الأولى: الامتداد التاريخي لمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية

يستند مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية إلى مختلف القيم الإنسانية التي تتطلبها أسس العدالة بين جميع البشر في شتى نواحي الحياة، فالإقرار بمبدأ المساواة في تولي الوظائف العمومية من منظور الدين الإسلامي الحنيف عرف منذ عدة قرون قبل أن يعرف عند الغرب، حيث عرف قبل أربعة عشر قرنا من اعتماده في المواثيق الدولية والداستير الغربية، إذ اعتبر هذا المبدأ النقطة الجوهرية في بناء الدولة الإسلامية، بداية من سلوك الرسول عليه الصلاة والسلام إلى الخلفاء الراشدين، حيث كان الحرص على توزيع الوظائف على العاملين استنادا إلى مبدأ المساواة والعدالة، مستبعدة في ذلك العنصرية العرقية والتمييز بين أفراد الدولة الإسلامية لقوله صلى الله عليه وسلم "إن الناس سواسية كأسنان المشط"²، حيث جاء اقتران مبدأ المساواة بعدم التفرقة بين أفراد

¹ - المادة 51 من دستور 1996، مرجع سابق.

² - بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العمومية في الجزائر (2005-2007) مذكرة ماجستير تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008، ص 13.

المجتمع الإسلامي، أيما كانت أصولهم، وبذلك تكون أسس مبدأ المساواة في الشريعة الإسلامية شاملة لكل مجالات الحياة، لاسيما منها تقلد الوظائف، فالفوارق بين أفراد الدولة الإسلامية بمنظار الشريعة الإسلامية منعدمة، وإنما هي ذات طابع تنافسي يجسدها إخلاص الفرد لربه، وبناء على ما سبق ذكره فإن الحضارة الإسلامية عرفت نظاما راقيا لتطبيق هذا المبدأ في تقلد الوظائف التابعة للدولة الإسلامية.

أما تبني هذا المبدأ في الفكر الغربي كان لأول مرة أثناء الثورة الفرنسية، استجابة للحد من التمييز والفوارق بين المواطنين التي كانت سائدة من قبل، وهو المبدأ الذي أستلهم من المبادئ المعلنة في إعلان حقوق الإنسان والمواطن الصادر سنة 1789 حيث نصت المادة السادسة منه على أن "جميع المواطنين متساويين في نظر القانون فهم سواسية للوصول إلى المراكز والوظائف تبعا لإمكاناتهم ومن غير تفریق، إلا فيما يميزهم من فضائل ومواهب"، فيما نصت المادة 81 من نفس الإعلان على أن "الناس يولدون ويكونون أحرارا ومتساويين في الحقوق، والفروق الاجتماعية لا يمكن أن تبنى على المنفعة العامة"، وهكذا توالت على تأكيده أغلب الدساتير والمواثيق الدولية، ثم تم إقراره من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الصادر سنة 1948¹.

أما في الجزائر فإن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة يعد امتدادا طبيعيا لمبدأ المساواة، كأساس حقيقي تبنى عليه كل الإصلاحات التي تفرضها تحولات الدولة عبر الأشواط التي قطعتها الوظيفة العمومية في الجزائر، إذ جاء دستور 1976 مبينا أن كل وظائف الدولة والمؤسسات التي تتبع لها متاحة لكل المواطنين، وهي في متناول الجميع بالتساوي، دون أن تكون هناك شروط عدا تلك الشروط المتعلقة بالاستحقاق والأهلية²، أما دستور 1989 فقد أكد على نفس المبدأ في إطار تولي الوظائف العمومية بالتساوي وفق الشروط التي يحددها القانون³، والأمر نفسه بالنسبة لدستور 1996، وقد كرس القوانين الأساسية المتعاقبة على تنظيم الوظيفة العمومية هذا المبدأ، انطلاقا من

¹ - تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 50.

² - المادة 44 من دستور 1976، مرجع سابق.

³ - المادة 48 من دستور 1989، مرجع سابق.

اعتباره مبدأ دستوريا يكفله القانون الأساسي قبل القوانين العادية، حيث تم تكريسه من خلال الأمر 133-66 كأول قانون أساسي للوظيفة العمومية في الجزائر، وجاء في ديباجته بيان حيثيات المبدأ، موضحا تطبيقه بموجب المادة 26 منه والمتضمنة التوظيف عن طريق المسابقات والشهادات، وتم ربط هذا المبدأ باعتباره نتيجة مترتبة عن المساواة بين الجزائريين، وهو بمثابة أداة لتنمية الشعور الوطني والمهني، بهدف تطهير الإدارة من السلوكيات التي تثير عند الموظفين الشعور بالحرمان من الحقوق، فيما لا تعد قاعدة المساواة قاعدة مطلقة، حيث يمكن أن تشكل هذه بعض الاستثناءات، كإدماج قداماء المجاهدين في السلم الإداري بغية تمكينهم، وذلك بعد أن ساهموا في كفاح تحرير البلاد وهم بذلك يساهمون في بناء دعائم الدولة الجديدة، بالإضافة إلى اشتراط أقدمية سنتين من اكتساب الجنسية الجزائرية بغية تقلد الوظائف العمومية¹، فيما تطرق المرسوم رقم 59-85 صراحة إلى مبدأ المساواة في تولي الوظائف العمومية، غير أن ما يدل على تطبيق هذا المبدأ تلك الشروط المحددة لدخول الوظائف العمومية، كمبدأ عام يكرس حق التساوي في تولي الوظائف العمومية، مثلما نصت عليه المادة 31 من هذا المرسوم، أما الأمر رقم 03-06 فقد نص على مبدأ المساواة صراحة، حيث أكد على خضوع عملية التوظيف لمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية²، وبذلك يكون قيادا على كل الإجراءات المتعلقة بتقلد الوظيفة العمومية.

الفقرة الثانية: تقاطع مبدأ المساواة بين أهداف المخطط ومتطلبات عصرنة الوظيفة

لقد سعت مختلف الإصلاحات الحاصلة على مستوى تسيير الموارد البشرية إلى ضمان احترام مبادئ تقلد الوظيفة العمومية، ومحاولة تكييفها مع الأطر العصرية للسياسة التقديرية للموارد البشرية، فمنذ الوهلة الأولى لميلاد مخطط التسيير، اتضحت نوايا المشرع في تكريس مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العمومية، كضرورة عصرية تفرضها الاعتبارات الإنسانية أولا، ثم الاعتبارات الكفيلة بقيام الدولة وبسط سلطاتها، كمبدأ المشروعية ومفهوم الدولة القانونية، والعدالة الاجتماعية، وغيرها من الاعتبارات المكرسة

¹ - ديباجة الأمر 133-66، مرجع سابق، ص 545.

² - المادة 74 من الأمر رقم 03-06، مرجع سابق، ص 08.

له في الالتحاق بالوظائف العمومية، وفي هذا الإطار جاءت التعليمات رقم 240 المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 السالف الذكر، مركزة على وجوب احترام المسير لقوانين التوظيف، والتي تضمن مبدأ التساوي في الالتحاق بالوظائف العمومية¹، مع التركيز على وجوب احترام المعايير الأخرى في التوظيف، والتي تعد في الحقيقة مظهرا من مظاهر مبدأ المساواة، حيث تدعم كل النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتطبيق الإجراءات الجديد للرقابة البعدية على قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، من أجل إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق هذا المبدأ، ومن بين هذه الدعامات المكرسة له يمكن ذكر ما يلي:

- احترام الشروط التنظيمية لسير المسابقات والامتحانات.
- السعي وراء تكريس عامل الكفاءة في تقلد الوظائف العمومية، لاسيما ما تعلق منها باحترام الشهادات والمؤهلات العلمية.
- تحميل المسير المسؤولية الكاملة بخصوص احترام مبادئ التوظيف، وتسليط العقوبات على أشكال المخالفات، طبقا لقانون العقوبات والأحكام السارية المفعول.
- تدعيم سبل التشاور والمشاركة في قطاع الوظيفة العمومية، ضمانا لانتشار أوسع لمبادئ تقلد الوظيفة العمومية وعلى رأسها مبدأ المساواة.
- غير أنه وفي ظل الممارسات التي تطبع تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، والتي تؤول دون تحقيق مقاصد الإجراءات الجديد للرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، أضحت جليا ضرورة التفكير في تدعيم وظائف التسيير التقديري للموارد البشرية، و ذلك عن طريق تدخل الدولة في إعادة النظر في مختلف الإجراءات المعتمدة في عمليات التوظيف، بصياغة مفهوم جديد يتجسد في إضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف، وهو ما ألزم المؤسسات العمومية بإدماج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في إطار مخطط خماسي لتسيير الموارد

¹ - التعليمات رقم 240 / م / ع / م / ع و ع المؤرخة في 27 ماي 1995، مرجع سابق، ص 22.

البشرية¹، وهو ما يعبر على مسعى إصلاحي لتدعيم سبل الالتحاق بالوظائف العمومية ومن ثمة تدعم مبدأ المساواة في تولي الوظائف العمومية، وبغية إضفاء فعالية أكبر على هذا المبدأ الدستوري جاء المرسوم التنفيذي رقم 12-194 معززا لطرق وكيفيات التوظيف حيث، جاء في مادته الأولى مبينا الهدف الرئيسي لهذا المرسوم، في تحديد كيفية تنظيم المسابقات والفحوص المهنية وكيفية إجرائها، ومن بين ما جاء فيه تدعيما لمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية ما يلي:

- تكريس المسابقة على أساس الشهادة واعتبارها نمط توظيف تكميلي للمسابقة على أساس الاختبار والفحص المهني، مع تعزيز الإطار التنظيمي للمسابقات والامتحانات بإدخال إجراءات جديدة تساهم في شفافية إجراء المسابقات.

- إلزام الإدارات العمومية بتبليغ كل القرارات المتعلقة بفتح الامتحانات والمسابقات والفحوص المهنية للمصالح المركزية والمحلية للوظيفة العمومية.

- توسيع طرق الإعلان المتعلقة بالامتحانات والمسابقات والفحوص المهنية، عن طريق كل وسائل الإعلان، كالصحافة المكتوبة أو أي وسيلة أخرى.

- تعزيز الرقابة على إجراءات تنظيم وسير الامتحانات والمسابقات والفحوص المهنية وإعلان نتائجها²، وسوف نحاول تفصيل هذه الإجراءات المدعمة لمبدأ التساوي في تولي الوظائف العمومية في الفرعين المواليين من هذا المطلب.

غير أن ما يسترعي الاهتمام في تصاعد وتيرة الإصلاحات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كمبرر لمساعي عصرنة الوظيفة العمومية، هو اعتبار مبدأ المساواة في تولي الوظائف العمومية كنقطة تقاطع بين أهداف مخطط التسيير بوجه عام ومتطلبات عصرنة الوظيفة العمومية، المعلن عليها قبل السنوات القليلة الماضية، حيث لا يمكن أن ينعزل إي إجراء تتخذه السلطات المكلفة بالوظيفة العمومية على المستويين المركزي والمحلي عن تعزيز هذا المبدأ، وذلك بالنظر إلى ترتيب مسؤولية الإدارات والمؤسسات العمومية

¹ - المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194، مرجع سابق، ص 10.

² - التعليم رقم 01 / م ع و ع، المؤرخة في 20 فيفري 2013، مرجع سابق، ص 01 وما يليها.

بخصوص احترام مبدأ المساواة، لاسيما ما تعلق بتجسيده عن طريق احترام إجراءات التوظيف، من خلال المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية¹.

وفي الأخير وجب التذكير أن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة، كمبدأ دستوري يخضع من حين لآخر إلى إجراءات تقويته وثبितه، تبعا لتناغم مفهومه مع متطلبات عصرنة الوظيفة العمومية، ويعد مخطط تسيير الموارد البشرية أهم دعائم الحفاظ على استقرار هذا المبدأ وثبितه، عن طريق اتخاذ مجموعة من التدابير المساهمة في ذلك، وعن طريق مختلف العمليات المتعلقة بالرقابة على عمليات التوظيف على وجه الخصوص، والرقابة على تسيير القرارات المهنية للمستخدمين على وجه العموم.

الفرع الثاني:

شفافية إجراءات التوظيف

لقد ازدادت الحاجة إلى البحث عن المعايير الحقيقية التي من شأنها الكشف عن شفافية عمليات التوظيف، والتي تكون جزءا هاما من امتيازات السلطة العمومية في شتى القرارات المتعلقة بالتوظيف، لا لأنها مطلب تقتضيه مبادئ الشرعية الإدارية أو الدولة القانونية فحسب، بل أصبحت مطلبا اجتماعيا بحق، سعيا إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمرتفقين، وتأهيل من يشرف على إدارة المرافق العمومية، ويعد موضوع شفافية إجراءات التوظيف أهم المساعي الإصلاحية المعلن عنها مؤخرا، من خلال إدخال بعض التعديلات الواردة على مخطط تسيير الموارد البشرية، وهو ما سيتم توضيحه من خلال الفقرتين التاليتين:

الفقرة الأولى: شفافية إجراءات التوظيف من خلال التعديلات الواردة على المخطط

بهدف ضمان شفافية إجراءات التوظيف أجرى المشرع بعض التعديلات الواردة على مخطط التسيير، تدعيما للمبادئ الأساسية المتعلقة بالتوظيف، حيث جاء بإجراءين هامين يتمثل الأول في اعتماد مخطط خماسي للتسيير، أما الإجراء الثاني فيتمثل في إلغاء شرط

¹ - تعليمة الوزير الأول أحمد أويحيى رقم 01 المؤرخة في 11 أبريل 2012، مرجع سابق، ص 02.

المصادقة عليه، من أجل الشروع في إجراء عمليات التوظيف، وهو ما سوف نحاول توضيحه من خلال النقطتين التاليتين:

1- التركيز على عمليات التوظيف من خلال المخطط الخماسي للتسيير: إن التركيز على عمليات التوظيف من خلال اعتماد المخطط الخماسي للتسيير يعود بنا إلى الأخذ بالتسيير التقديري على المدى المتوسط، حيث كان تخطيط عمليات التوظيف، كجزء من مخطط التسيير الذي يتخذ طابع السنوية، تبعا لمجموعة من الظروف المحيطة بإعداده كمبدأ سنوية الميزانية مثلا، والذي يرتبط بصفة مباشرة بالتعدادات المالية للمناصب التي تعد أهم محور لعمل المخطط السنوي للتسيير كما تطرقنا إلى ذلك في المبحث الأول من هذا الفصل، وفي إطار الإصلاحات الحاصلة تكونت القناعة المعبرة عن إتباع المدى المتوسط في تخطيط الموارد البشرية، وبالضبط عملية التوظيف على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية.

إن المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية لم يلغي في الحقيقة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وإنما كرس بعض الإجراءات القديمة وأضاف بعض التدابير على إجراءات التوظيف، كنتيجة حتمية للإصلاحات التي باشرتها الدولة منذ مدة على قطاع الوظيفة العمومية، وجاء التأكيد على أنه "يتعين على المديرية العامة للوظيفة العمومية والمصالح المختصة لوزارة المالية والدوائر الوزارية كل منها فيما يخصها القيام قبل 31 ديسمبر 2012 بضبط مخطط خماسي لتسيير الموارد البشرية"¹، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 12-194 مؤكدا على ذلك من خلال إدراج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في نفس الإطار، وهو ما يؤكد توجه المشرع إلى إضافة نقلة نوعية لعمليات التوظيف، ومن ثمة إضفاء طابع أكثر للشفافية والمصداقية المنشودة، حيث لم يتطرق هذا المرسوم لأي عملية أخرى من عمليات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية التي تضمنها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، المعتمد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126 السالف الذكر، إلا ما تعلق بعمليات التوظيف والتدابير الواردة عليها، وهو ما

¹ - تعليمة الوزير الأول أحمد أويحيى رقم 01 المؤرخة في 11 أبريل 2012، مرجع سابق، ص 03.

يبرر النظرة الشمولية للإحاطة بعمليات التوظيف، بهدف الوصول إلى شفائيتها وتحقيق المبادئ الرئيسية لتولية الوظائف العمومية.

غير أنه لا يمكن الجزم بإدراج المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في إطار مخطط خماسي كضامن وحيد لإضفاء الشفافية، انطلاقاً من تكامل المبادئ العامة لتولية الوظائف العمومية، وتداخل كل عمليات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين حيث لا يمكن إهمال مجموعة من العوامل المساهمة في ذلك، كمبدأ مشاركة الموظفين في تسيير الحياة المهنية، واعتماد لامركزية التسيير في عمليات تخطيط الموارد البشرية عن طريق التشاور وغيرها.

2- إلغاء شرط المصادقة على المخطط بهدف الشروع في عمليات التوظيف: لقد كشفت التداعيات المتعلقة بطول الإجراءات المرتبطة بالمصادقة على مخطط التسيير من طرف مفتشية الوظيفة العمومية بالولاية، عن تأخر عمليات التوظيف، وهو ما يؤثر سلباً على المقاربة المتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف، حيث تشمل المصادقة على مخطط التسيير بمجموع العمليات التي يتضمنها هذا الأخير، والتي تعد عملية التوظيف جزءاً منها، إذ ترتبط ارتباطاً كلياً بهذه العمليات، مما أدى إلى ضرورة التفكير في إلغاء شرط المصادقة على المخطط الذي يتعلق بعمليات التوظيف، ولو على حساب المدة الزمنية المحددة في ذلك، ومن بين المعوقات التي تؤثر على شفافية التوظيف بخصوص تأخر المصادقة على المخطط من أجل مباشرة عمليات التوظيف، عدم احترام التواريخ المتوقعة لتنظيم الامتحانات والمسابقات، كما هو محدد في الجدول التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية، والذي عادة ما يكون في الثلاثي الأخير من السنة المالية، مما يترتب على ذلك بعض العراقيل كذلك المتعلقة باكتظاظ مراكز الامتحان، نتيجة لكثرة الطلبات المتعلقة بتنظيم المسابقات، وكذا الصعوبات الناجمة عنها، كتجاوز الآجال المحددة لاستكمال عمليات التوظيف، والتي تتحدد في الغالب بتاريخ 30 نوفمبر من السنة المالية¹، بالإضافة إلى ذلك تأثير التحفظات الواردة على مخطط التسيير، والمتعلقة بكل قرارات تسيير الحياة المهنية للمستخدمين، مما يساهم في تعطيل المصادقة على

¹ - المنشور رقم 13 / ك خ / م ع و ع / 2006 المؤرخ في 29 أبريل 2006، مرجع سابق، ص - ص 01-02.

المخطط، ومن ثمة تعطيل عمليات التوظيف المقررة خلال السنة المالية، كما يؤدي تماطل المؤسسات العمومية في إيداع مخططات التسيير لدى المصالح المعنية للمصادقة عليها في الآجال المحددة إلى تأخر عمليات التوظيف، وفي غالب الأحيان تلغى المسابقات لهذه الأسباب، وتبعاً لذلك أصبح بإمكان الإدارات العمومية الشروع تحت سلطات الوزير المعني بالقطاع في فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، بمجرد استلامها لمدونة الميزانية للسنة المالية¹.

وعلى هذا الأساس تم إلغاء شرط المصادقة على مخططات التسيير للشروع في إجراءات التوظيف بعنوان السنة المالية، تجسيدا لإضفاء طابع الشفافية على إجراءات التوظيف، بعد أن ساهمت تلك العراقيل وأخرى في تعطيل عمليات التوظيف، كعملية جد حساسة من منظور الإستراتيجية المتعلقة بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف ومن ثمة الاستجابة لتطلعات عصرنة الوظيفة العمومية، وهو ما يؤكد من جهة أخرى وجهة المشرع في تقليص الدور الرقابي لمصالح الوظيفة العمومية على هذه العمليات على الرغم من أن عملية التوظيف كغيرها من عمليات تسيير الموارد البشرية، تستلزم تكاثف جهود كل من المسير ومصالح الوظيفة العمومية لإضفاء فاعلية أكثر على مبدأ شفافية التوظيف.

الفقرة الثانية: مظاهر شفافية إجراءات التوظيف من خلال اعتماد المخطط الخماسي

تكتسي شفافية إجراءات التوظيف كغيرها من ضوابط والتزامات تقلد الوظائف العمومية، طابعا يتعلق بمصادقية أعمال ونشاطات السلطات العمومية، بالنظر لكونه مفهوم يتعلق بكيان الدولة ووجودها، لذلك من البديهي أن يكون الحفاظ على هذه المبادئ من الوظائف الرئيسية لها، ويتبنى الإصلاحات العميقة لهياكل الدولة، خصوصا في الآونة الأخيرة أين تمخض عن ذلك كما هائلا من ورشات الإصلاح، حيث تعد شفافية إجراءات التوظيف أحد تفرعاتها، غير أننا سوف نركز في هذه الفقرة على مظاهر الشفافية التي جاءت بها مختلف النصوص القانونية والتنظيمية عقب اعتماد المخطط الخماسي للتسيير.

¹ - المادة 05 الفقرة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194، مرجع سابق، ص 11.

1- تعزيز الإطار العام لتنظيم مسابقات الدخول للوظيفة العمومية: بغية إضفاء الشفافية على إجراءات التوظيف، تم الاهتمام بالأساليب الرئيسية لدخول الوظيفة العمومية عن طريق الامتحانات والفحوص المهنية، من خلال المرسوم التنفيذي رقم 12-194، حيث يكون أول إجراء لفتحها بقرار كل من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والوزير المعني للالتحاق بالأسلاك الخاصة التابعة لقطاعه، وذلك بعد أخذ الرأي المطابق للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية¹، ويأتي صدور هذا القرار محملاً بالخطوات الأولى لتنظيم المسابقات على أساس الاختبارات والشهادات، كأسلاك التي يسمح لها بالدخول لهذه الامتحانات، بالإضافة إلى عدد الاختبارات وبرامج الامتحانات ومعايير الانتقاء.

كما أولى هذا المرسوم الاهتمام بإشهار مسابقات التوظيف، كعملية أساسية مساهمة في إضفاء الشفافية والمصداقية التي يجب أن تطبع عمليات تخطيط الموارد البشرية، عن طريق المخطط الخماسي الجديد، حيث تتم إجراءات الإشهار في أجل أقصاه 07 أيام من تاريخ الحصول على الرأي المطابق المذكور آنفاً، وذلك من خلال موقع الانترنت للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، أو الإعلان عن طريق الصحافة المكتوبة والملصقات وكل وسائل الإعلان الأخرى، بالإضافة إلى الإلصاق الواسع في أماكن العمل بالنسبة للمناصب المخصصة للترقية، فيما يستوجب أن يتضمن إعلان الصحافة المكتوبة كل الشروط القانونية للالتحاق بالوظائف العمومية، لاسيما ما تعلق منها بما يلي:

- تكوين ملف الترشيح ومكان إيداع الترشيح وعنوانه وكيفيات ذلك.

- مكان إجراء المسابقة، أو الامتحان، أو الفحص المهني.

- توضيح معايير الطعن وطرقه بالنسبة للمرفوضين للمشاركة في المسابقات².

ثم تودع الملفات عقب الإعلان عن المسابقات بين مدة 15 يوماً على الأقل وثلاثين يوماً على الأكثر، ابتداءً من تاريخ أول إعلان في الصحافة المكتوبة، أو عن طريق الإلصاق ثم بعد ذلك تسجيل ملفات المترشحين وإعداد القوائم المقبولة في ذلك، على أن تجرى

¹ - التعليم رقم 240 / م / ع / م و ع المؤرخة في 27 ماي 1995، مرجع سابق، ص 23.

² - المادة 12 من المرسوم التنفيذي 12-194، مرجع سابق، ص 12.

الامتحانات والمسابقات وفقا للمعايير المذكور آنفا، وجدير بالذكر أن إجراءات الإظهار جاءت محملة بإضافة المعايير المتعلقة بالمسابقة على أساس الشهادات، كمعيار أساسي في التوظيف يتم عدم اللجوء إليه في غالب الأحيان، أما الإجراءات الأخرى للإطار التنظيمي للامتحانات والمسابقات فهي نفسها قبل صدور المرسوم التنفيذي رقم 12-194.

2- التركيز على المعيار الجغرافي للالتحاق بالوظائف العمومية: جاء التركيز على البعد الجغرافي للالتحاق بالوظائف العمومية، بناء على محاولة إحداث قطيعة مع الإجراءات السابقة التي تعتمد على البعد الوطني في الالتحاق بالوظائف العمومية، مما يؤثر بشكل كبير على تغليب هذا البعد بأشكال سلبية تؤثر على حاجيات الساكنة محليا، من حيث إتاحة الفرص لهم بالتوظيف، كتكريس آخر للامركزية التسيير من جهة، ومحاولة التحكم في عمليات فتح التوظيف من جهة أخرى، حيث اتجه المشرع صراحة إلى أن كل المسابقات يجب أن تكون في حدود الولاية مقر المؤسسة التي تحتوي على منا صب العمل، باستثناء المسابقات الوطنية المقررة من طرف الوزير الوصي على القطاع، أو خصوصية المنصب الذي يتعين توفيره كالترقية والتكوين، أو مراعاة عائق المسافة، كما هو الحال بالنسبة للبلديات النائية في الجنوب الكبير¹، كما يبرر هذا الإجراء عملية استقرار الموظفين تفاديا لعائق السكن وإرهاق كاهل الدولة في هذا الجانب، حيث يوفر المترشح المقيم بالولاية عامل الاستقرار الوظيفي، الذي يعد عاملا جد فعال لنجاح السياسة التقديرية للموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك فإن أغلب الموظفين الملتحقين بالأماكن البعيدة عن محل إقامتهم يحاولون مناصب عملهم، مما ينتج عنه صعوبة ضبط عمليات التسيير من خلال مخطط التسيير، وعدم التحكم في توزيع الوظائف العمومية.

3- مراعاة مكونات ملف المترشح بالنسبة للمسابقة على أساس الشهادة: لا يثير ملف المترشح بالنسبة لأنماط المسابقات الأخرى غير المسابقة على أساس الشهادة أية إشكال طالما أنه يمثل الوثائق المطلوبة للدخول إلى المسابقة على أساس الاختبار، أو الفحص المهني، بينما يلعب ملف المترشح في المسابقة على أساس الشهادة دورا فاصلا في أحقية المنصب المتسابق عليه، وذلك بالنظر إلى تدعيم نمط المسابقة على أساس الشهادة

¹ - تعليمية الوزير الأول أحمد أويحيى رقم 01 المؤرخة في 11 أبريل 2012، مرجع سابق، ص 04.

كنمط بإمكانه إضافة دفع آخر لتكريس لشفافية إجراءات التوظيف، إضافة إلى المكونات التقليدية لملف الدخول إلى المسابقة، أصبح التركيز على مجموعة من الوثائق تتمثل في:

- شهادة العمل.

- كشف النقاط للمسار الدراسي.

- بالنسبة للشباب حاملي الشهادات الذين يشتغلون في إطار الإدماج المهني والاجتماعي فإنهم مطالبون بشهادة تثبت مدة العمل، كمعيار للتوظيف.

- كل وثيقة تثبت متابعة المترشح لتكوين أعلى.

- شهادة تثبت الدراسات والأشغال المنجزة¹، حيث أصبحت هذه الوثائق معياراً لأحقية تولي الوظائف العمومية بهدف إضفاء المزيد من الشفافية.

وجدير بالذكر أن هناك مجموعة من المظاهر الأخرى التي من شأنها إضفاء طابع الشفافية، كترتيب مسؤولية الإدارة في التوظيف، ومراعاة الدور الرقابي لمصالح الوظيفة العمومية، وتقييم النتائج المتعلقة بالامتحانات والمسابقات والفحوص المهنية.

الفرع الثالث:

ترتيب مسؤولية التوظيف على عاتق الإدارة العمومية

لقد تم مراجعة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية لأكثر من سبب، وذلك تبعاً لإيجاد البدائل الكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة، من أجل تجسيد مقاربة التسيير التقديري لتسيير الموارد البشرية، ومن بين هذه الأسباب، إعادة الاعتبار للمسيرين بتكثيف مسؤولياتهم عن كافة القرارات الخاصة بالمستخدمين²، انطلاقاً من فكرة أن الجهاز الإداري للإدارة العصرية هو الأعراف والأقدر على وضع الخطط والأهداف وتجسيدها من

¹ - التعليم رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013، مرجع سابق، ص - ص 10-11.

² - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (حالات تطبيقية)، مرجع سابق، ص 44.

الناحية الميدانية، لذلك وجب الانتقال من الإدارة ذات الإجراءات إلى الإدارة ذات المهام والمسؤوليات.

الفقرة الأولى: اتساع السلطة التقديرية للمؤسسات العمومية بخصوص التوظيف

تستند القرارات الإدارية المتعلقة بالتوظيف إلى جملة من الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالتأطير القانوني للتشغيل، مما يعكس استناد سلطة الإدارة العمومية إلى هذه الضوابط والأحكام، غير أن مخطط التسيير كآلية للتحكم النوعي والكمي في الموارد البشرية غير المفاهيم، وأصبح لزاما على المشرع إسناد نوعا من السلطة التقديرية للإدارة العمومية، بالنظر إلى كونها الأعراف والأقدر على تسيير المسارات المهنية للموظفين والأعوان العموميين، حيث اتجه المشرع إلى توسيع نطاق السلطة التقديرية للإدارات العمومية في مجال التوظيف، كأحد أهم عمليات التسيير خلال السنة المالية، عن طريق ترتيب مسؤولية التوظيف على عاتقها، حيث كانت مصالح الوظيفة العمومية مجبرة على المهام الروتينية المتعلقة بالتوظيف، على حساب مهامها الحقيقية المتعلقة بالتصميم والتنظيم، وفي هذا الشأن جاءت المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 فاسحة المجال لإمكانية الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق المسابقة على أساس الشهادة بعد تغليب المسابقة على أساس الاختبار، وذلك تبعا لمقتضيات التسيير وطبيعة عدد المناصب المفتوحة للتوظيف¹، حيث لا يمكن إلزام الإدارة العمومية على إتباع أسلوب معين في التوظيف، بالإضافة إلى ذلك فإن اتجاه المشرع نحوى العلاقة التعاقدية في التوظيف من خلال الأمر 06-03 فيما يتعلق بمناصب الخدمات والصيانة كأعوان عموميين يدخلون في نطاق تخطيط الموارد البشرية، يفرض على المؤسسات العمومية تحمل مسؤولياتها الكاملة في التوظيف، بالنظر إلى طبيعة العلاقة بين الإدارة ومستخدميها، كعلاقة تعاقدية محضة مغايرة لنظام التثبيت والترسيم، وهو ما يساهم بشكل واضح في اتساع نطاق السلطة التقديرية، كأهم مرتكزات ترتيب مسؤوليات التوظيف على عاتق الإدارة العمومية.

¹ - لتعليمية رقم 01 / م ع و ع المؤرخة في 20 فيفري 2013، مرجع سابق، ص 02.

الفقرة الثانية: تقليص رقابة مصالح الوظيفة العمومية على إجراءات التوظيف

إن من أهم المنطلقات الرئيسية لاعتماد مخطط التسيير هو توسيع صلاحيات الإدارات والمؤسسات العمومية، وتحميلها المسؤولية على كافة قرارات تسيير الموارد البشرية، ثم القيام بالمهام الرقابية على هذه القرارات، كمهام رئيسية جاء بها مخطط التسيير، حيث تم تكريسها في ظل الأمر رقم 03-06 من خلال توضيح مهام الهيكل المركزي للوظيفة العمومية لاسيما ما تعلق منها بـ:

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة والتدابير اللازمة لتنفيذها.
 - تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية بالتنسيق مع الإدارات العمومية.
 - ضمان الرقابة على الأعمال المتصلة بالمسارات المهنية للموظفين.
 - تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية¹.
- وبتبني الإصلاحات الجديدة في منتصف سنة 2011 أصبح مفهوم الرقابة يأخذ منحى تنازلياً، بالنظر إلى المعطيات التي تفرضها رهانات عصرنة الوظيفة العمومية، غير أنه لا يمكن على الإطلاق التنازل الكلي عن الدور الرقابي لمصالح الوظيفة العمومية، وفي هذا الشأن تم رصد مجموعة من الضمانات التي يمكن استخلاصها من خلال تقليص الدور الرقابي لمصالح الوظيفة العمومية وتتمثل في:

- إعلان معايير الانتقاء من خلال نتائج المسابقة، مما يساهم في تكوين القناعات الإيجابية لدى المترشحين بنزاهة المسابقة، ومن ثمة تقليص الدور الرقابي لمصالح الوظيفة العمومية عن طريق رقابة المترشحين ذاتهم، وترتيب مسؤولية الإدارة العمومية.
- إلغاء شرط المصادقة على مخطط التسيير من أجل مباشرة عملية التوظيف، وهو تصريح ضمني من طرف المشرع لتقليص الدور الرقابي السائد قبل 2011.

¹ - المادة 56 من الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 07.

- تعزيز دور طرق الطعن من طرف المترشحين وإيداعها لدى سلطة التعيين للبت فيها دون اللجوء إلى مصالح الوظيفة العمومية كجهات لرقابة، ومن ثمة تعزيز الدور الرقابي للمؤسسات والإدارات العمومية على عمليات التوظيف.

وعلى هذا الأساس فإن مجموع الترتيبات والإجراءات التي تبناها هذا الإصلاح تساهم بطريقة غير مباشرة في تقليص الدور الرقابي لمصالح الوظيفة العمومية على مختلف عمليات التوظيف، تبعاً للأهداف المتعلقة بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف ومن بينها تحميل الإدارات العمومية كامل المسؤولية على جميع عمليات التوظيف بتحديد الأطر الرقابية، من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية.

الفقرة الثالثة: الأسس المعتمدة في تحديد مسؤوليات الإدارات العمومية

لقد جاء الإجراء الجديد لإطفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف، مبيناً لمجموعة من الأسس المحددة لمسؤولية الإدارة بخصوص عمليات التوظيف، كإطار مرجعي لكل المؤسسات والإدارات العمومية، حتى لا يمكن لها كسلطة تنفيذية الانحراف عن مقاصد المشرع وإساءة استعمال سلطاتها في ذلك، وتتمثل أسس تحديد مسؤولية الإدارة العمومية فيما يلي:

1- وجود المنصب المالي: في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية وعقلنة استعمال المناصب المالية، أوجب المشرع أن تتعدد التوجهات الرئيسية لسياسة التوظيف على ضوء أهداف مخطط التسيير، حيث أن وجود المنصب المالي مقترن بقرار من الوزير الوصي، أو من السلطة التي لها صلاحية التعيين، واستناداً إلى ذلك، فإن المناصب ذات صبغة حساسة ترتب مسؤولية المسير عن كل الأعمال والتصرفات المحيطة بتوزيع المناصب المالية الشاغرة، وبحسب أنماط التوظيف، لذلك فإنه يعد باطلاً وعديم الأثر كل قرار يتعلق بالتوظيف والترقية إذا اتضح عدم وجود مناصب مالي شاغر في كلتا الحالتين المذكورتين¹، حيث يمكن أن تكون هناك عدة تداعيات متعلقة بالمنصب المالي من شأنها ترتيب مسؤولية الإدارات والمؤسسات العمومية، بالنظر إلى خصوصية كل

¹ - المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194، مرجع سابق ص 15.

قطاع وهيكله التعدادات المتعلقة بالمستخدمين، إذ يعد مخطط التسيير الحوصلة الرئيسية والوحيدة لها، وكما نعلم أن مخطط التسيير ينجز من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، لذلك يجب إحاطة المنصب المالي المراد فتحه بحماية قانونية ترتب أولى المسؤوليات على عاتق المسير.

2- احترام مبدأ المساواة: إن احترام مبدأ المساواة هو مبدأ عام تفرضه الاعتبارات الإنسانية قبل القانونية كما أسلفنا، لذلك ربط المشرع جانبا من مسؤولية الإدارة العمومية بمدى احترامها لهذا المبدأ في الالتحاق بالوظائف العمومية، وتم النص عليه في أكثر من موضع، وهو بذلك يرتبط بفكرة اتساع نطاق السلطة التقديرية للإدارات العمومية حيال عمليات التوظيف خلال السنة المالية، مما يبرر الاتجاه القائم بترتيب مسؤولية هذه العمليات على عاتق الإدارة، انطلاقا من الفكرة السابقة والقائمة على جعلها إدارة للمهام والمسؤوليات لا إدارة للإجراءات، وهي في الحقيقة نتيجة حتمية تفرضها الأساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية، وتحولات الإدارة العمومية.

3- احترام الشروط البيداغوجية والمؤهلات طبقا للقوانين الخاصة: أوجب المشرع احترام الشروط البيداغوجية والمؤهلات طبقا لمختلف القوانين الخاصة بكل سلك، حيث يكون مستوى التأهيل مرتبطا بالمهام والصلاحيات التي ينفرد بها كل سلك أو رتبة، طبقا لتصنيف الوظائف العمومية حسب كل قانون أساسي خاص يحكم المسار المهني للموظف¹، ويتم تحميل الإدارة كامل مسؤولياتها المتعلقة بإثبات المترشحين للشهادات أو المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظائف العمومية، وذلك عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، أو الشهادات، أو الفحوص المهنية، وكذلك عن طريق التوظيف المباشر بالنسبة للذين تكونو تكويننا متخصصا منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة لاعتبارها معايير حقيقة في التوظيف، بل أكثر من ذلك ألزم المشرع الإدارات والمؤسسات العمومية توثيق هذه الشهادات والمؤهلات مباشرة بعد التوظيف خلال المدة القانونية.

¹ - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق ص 205.

4- الحصول على تأشيرة المديرية العامة للتوظيف العمومية: تشكل تأشيرة المديرية العامة للتوظيف العمومية على عمليات التوظيف المزمع إجراؤها خلال السنة المالية، نقطة جوهرية لعمليات الرقابة المتعلقة بالتوظيف، خصوصا في ظل الإجراء الجديد لمخطط التسيير، المتضمن إلغاء شرط المصادقة عليه من أجل مباشرة عمليات التوظيف، إذ يجب تحديد مسؤولية الإدارة بخصوص إسنادها لقبول عمليات التوظيف، من حيث مطابقتها للأحكام القانونية الأساسية المتعلقة بشروط الالتحاق بالوظائف العمومية والأحكام التنظيمية المنصوص عليها، والمتعلقة بطبيعة الاختبارات، وتقييد معايير التوظيف، بالإضافة إلى مطابقة توزيع المناصب المالية لمقرر فتح المسابقة¹، حيث تتحدد مسؤوليات المؤسسات والإدارات العمومية، إضافة إلى المسؤوليات السابقة بالحصول حسب الحالة، وبصفة قبلية أو بعدية على التأشيرات التي تسلمها مصالح الوظيفة العمومية²، وتتمثل هذه التأشيرة في تبليغ نسخة من القرار أو المقرر المتعلق بفتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية إلى المصالح المركزية والمصالح المحلية في أجل 05 أيام من تاريخ توقيعها، ويجب على هذه المصالح إبداء رأيها في المطابقة خلال 07 أيام، وبعد فوات هذه المدة يعتبر الرأي المطابق مكتسبا³، فمضمون التأشيرة المقصود هنا هو الرأي المطابق كأهم الأعمال التحضيرية للقرار الإداري.

وانطلاقا مما سبق ذكره فإن المشرع حصر الأسس الرئيسية لقيام مسؤولية الإدارة في النقاط الأربعة المذكورة آنفا، غير أن ما يؤخذ على هذه الأسس هو عدم الدقة الواضحة في بيان هذه المسؤوليات وتحديدها، إذ جاءت تعليمة الوزير الأول رقم 01 المتعلقة بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف في بيان هذه المهام، والتي هي عبارة عن جزئيات في شكل نقاط يصعب فهمها، على الرغم من وجود نصوص أخرى محيطية بالموضوع، كالمرسوم التنفيذي رقم 12-194 والتعليمة المتعلقة بتطبيق أحكامه، ومن ذلك مثلا إسناد مسؤوليات الإدارة في عملية التوظيف طبقا لمبدأ المساواة، الذي تحدث

¹ - التعليمة رقم 01 / م ع و ع المؤرخة في 20 فيفري 2013، مرجع سابق، ص 06.

² - تعليمة الوزير الأول أحمد أويحيى رقم 01 المؤرخة في 11 أبريل 2012، مرجع سابق، ص 02.

³ - المادة 11 الفقرة 01 و 02 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194، مرجع سابق، ص 12.

عن المسابقة على أساس الاختبار، أو الشهادة، أو الترقية، فيما لم يتطرق إلى التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا، طبقا لما هو منصوص عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة، كأهم طرق التوظيف المعتمدة طبقا للمادة 80 من الأمر 03-06، بالإضافة إلى ذلك فإن ترتيب مسؤولية الإدارة بخصوص الحصول على التأشير القبلية أو البعدية حسب الحالة، من طرف المديرية العامة للتوظيف العمومية والمتعلقة بالرأي المطابق، يعد نقطة استفهام من حيث صدور الرأي المطابق بعد عمليات التوظيف، حيث يعد إجراء شكليا مرهقا لكاهل الإدارات والمؤسسات العمومية في حالة صدوره غير مطابق، ومن ثمة إلغاء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، وما ينجر عن ذلك من تبعات مالية، والتشكيك في شفافية ونزاهة الإدارة بخصوص عمليات التوظيف.

المطلب الثالث:

تكيف إجراءات التوظيف مع تحسين أداء المرفق العمومي

تتطلب استمرارية المرفق العمومي ضمان استمرارية الخدمة العمومية، ومن ثمة البحث عن تطوير أساليب الأداء وفاعلية المرفق، إعمالا لمبدأ التطور والتكيف الذي تخضع له مختلف أنشطة الإدارات والمؤسسات العمومية، حيث يلعب تكيف هذه الإجراءات دورا بالغ الأهمية في تسريع وتيرة التنمية على عدة مستويات، ولقد كان بطء إجراءات التوظيف مصدرا للعوائق الناجمة عن تأخر استغلال الإنجازات وحائلا دون سير المرافق العمومية واستمراريتها¹، وفي هذا الإطار لا يمكن فصلها عن المقاربة المتعلقة بالسياسة التقديرية للموارد البشرية، المجسدة في مخطط التسيير، كجانب عملي لتكيف هذه الإجراءات مع تحسين أداء المرفق العمومي، وهو ما سنوضحه من خلال فعالية ودور الموظف العمومي في تقديم الخدمة العمومية في (الفرع الأول)، وتحسين إجراءات التوظيف مع الحاجات الملحة للتنمية في (الفرع الثاني)، وإعادة تمركز الوظيفة العمومية حول مهامها المتصلة بالمرفق العمومي في (الفرع الثالث).

¹ - تعليمية الوزير الأول أحمد أويحيى رقم 01، المؤرخة في 11 أبريل 2012، مرجع سابق، ص 02.

الفرع الأول:

فعالية ودور الموظف العمومي في تقديم الخدمة العمومية

إن مسعى عصرنة الإدارة العمومية كمفهوم شامل، ومسعى جد ضروري، يستلزم مشاركة جميع الأطراف، بحثا على إيجاد العوامل المساهمة في ذلك، لاسيما ما تعلق منها بدور الموظف العمومي، إذ يرتبط نجاح المرافق العمومية بتحسيس أعوان الإدارات والمؤسسات العمومية بمسؤولياتهم، ومدى ارتباط نجاح العصرنة بالدور الذي يلعبه هؤلاء الأعوان من ضرورة الأخذ بعين الاعتبار تثمين مجهوداتهم، وتحسين ظروف العمل المحيطة بنشاطهم¹، لذلك فمن البديهي أن يكون هناك ارتباطا وثيقا بين فاعلية الموظف العمومي ودوره في تقديم الخدمة العمومية، وهو ما يتضح من خلال الجوانب الموضوعية لمخطط التسيير.

الفقرة الأولى: مقومات تفعيل دور الموظف العمومي في تقديم الخدمة العمومية

يمثل التركيز على عمليات التوظيف في ظل الإصلاحات الأخيرة العصب الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية، لذلك وجب أن يكون مخطط التسيير الأداة المثلى للبحث عن أخطاء السياسات السابقة المساهمة في تدني فاعلية ودور الموظف العمومي، من حيث تقديم الخدمة العمومية، وفي ظل القناعات الرامية إلى ضرورة الإصلاح وجب الأخذ بالحسبان مجموعة من المقومات تتمثل فيما يلي:

1- تأثير التزامات الموظف على فاعلية أدائه: لقد أصبح مفهوم الخدمة العمومية يأخذ أبعاد متعددة ومتشعبة لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، فإذا تطرقنا لفاعلية الموظف العمومي في تقديم الخدمة العمومية، نجدتها شديدة الصلة بالمهام الموكلة له، والتي لا يقتصر تكريسها بناء على العلاقة بين الموظف والإدارة العمومية فحسب، بل يستلزم التطرق إلى جوانب أخرى مساهمة في زيادة التزامات الموظف العمومي، وهو ما حاول المشرع الجزائري تداركه من خلال الإصلاحات العميقة التي تبناها، لاسيما ما ورد منها

¹ - حلقة دراسية حول عصرنة الإدارة العمومية أي نموذج لتسيير التغيير في الجزائر، إعداد طلبة السنة الرابعة تخصص إدارة عامة، الدفعة الواحدة والأربعون، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2008، ص 04.

بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث جاءت التزامات الموظف تجاه وظيفته مركزة على استقلاليته دعماً لتفعيل دوره في أداء مهامه على أحسن وجه، وبهذا الصدد نصت المادة 45 من الأمر 03-06 على ما يلي "يمنع كل موظف مهما كانت وضعيته في السلم الإداري أن يمتلك داخل لتراب الوطني أو خارجه مباشرة أو بواسطة شخص آخر بأية صفة من الصفات مبالغ من طبيعتها أن تؤثر على استقلاليته أو تشكل عائقاً للقيام بمهمته بصفة عادية في مؤسسة تخضع إلى رقابة الإدارة التي ينتمي إليها أو لها صلة مع هذه الإدارة، وذلك تحت طائلة تعرضه للعقوبات التأديبية المنصوص عليها في القانون الأساسي"¹، ومن هذا المنطلق فإن فاعلية الموظف العمومي مكرسة طبقاً للالتزامات الملقاة على عاتقه، وحتى يتفرغ لمهامه وجب أن لا يمتلك مصالح من شأنها التأثير على استقلالية وأداء مهامه على أكمل وجه، ضماناً للاستفادة الكلية من تخصيص نشاطات المرفق العمومي لتحسين أداء المرافق العمومية، وتأدية مهامها على أكمل وجه فيما نصت المادة 43 من نفس القانون على ما يلي "يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت لهم ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه"²، وهو ما يوضح اهتمام المشرع الجزائري بعامل الفاعلية والمردودية، عن طريق التفرغ كلية للمهام التي أسندت إليه دون التفرغ للأنشطة المريحة مهما كان نوعها باستثناء بعض الأسلاك في ممارسة نشاط خاص يوافق تخصصهم، كسلك أساتذة التعليم العالي والباحثين والممارسين الطبيين المتخصصين³.

غير أنه وبالرجوع إلى مختلف النقائص التي تطبع الوضعية المالية والاجتماعية للموظف العمومي، في ظل تدهور القدرة الشرائية له، فإنه يلجأ في الكثير من الأحيان إلى أنشطة أخرى موازية بهدف تحسين الوضعية المالية، وهو ما يترتب عنه في غالب الأحيان الغيابات المتكررة وعدم الإلمام بالمهام الموكلة له، ومن ثمة التأثير سلبي على عامل الفاعلية المنشودة في تقديم الخدمة العمومية.

¹ - المادة 45 من الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 06.

² - لمادة 43 الفقرة 01 من نفس القانون، ص 06.

³ - المادة 44 الفقرة 01 من نفس القانون، ص 06.

2- تـمـيـن جـهـود المـوظـف العـمـومـي: يـرتـكـز تـمـيـن جـهـود المـوظـف العـمـومـي عـلى مـجـمـوع الحوافز المادية والمعنوية كمكافأة له، واعترافا بمجهوده في حسن سير المرفق العمومي ويخضع تـمـيـن مـجـهـود المـوظـف العـمـومـي فـي القـانـون الجـزائـري إـلى تـلك الحوافز المادية المتمثلة في مختلف الزيادات الأخرى على الراتب، والحوافز المعنوية المتمثلة في الأوسمة الشرفية والمكافئات، حيث "يكافئ الراتب الأساسي الالتزامات القانونية الأساسية للموظف"¹، فيما "تكافئ التعويضات التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به وتكافئ العلاوة المردودية والأداء"²، حيث تخضع جهود الموظف العمومي، كـمـقـيـاس لـلـفـاعـليـة إـلى نـظـام الأـجـور ومـخـتـلف التـقـريـعات التـابـعة له، عـلى اعـتـبار أن أفضـل مـقـابـل يـتـلقـاه المـوظـف نـظـير جـهـوده يـكـون مـقـابـلا مـاليـا لـذـلك يـبـقى تـمـيـن مـجـهـود المـوظـف مـن أـهم الدـعـامـات الرئـيـسية لـمـقـومـات تـفـعـيل دـوره فـي تـقـديـم الخـدمـة العـمـومـية.

3- تـفـعـيل الجـانـب الثـقـافـي للمـوظـف العـمـومـي: تـسـتـمـد المـكـونـات الثـقـافـية للمـوظـف العـمـومـي فـعـاليـتها مـن ثـقـافـة المـؤسـسات العـمـومـية فـي حـد ذاتـها، كـمـفـهـوم حـديـث تـفـرضه العـلاقـة بـين ثـقـافـة المـؤسـسة والأداء البشري المتميز، باعتبارها المحرك الرئيسي للطاقات والقدرات خصوصا في ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها القطاع العام مع القطاع الخاص، إذ تـمـثـل ثـقـافـة المـؤسـسة دليـلا عمـليا ومـرجـعـيا لـسـلوك المـوظـفـين، وـخـارطة تـبـين كـيـفـية نـشاط المـؤسـسات، مـما يـسـاهـم فـي الحـصـول عـلى أداء مـتمـيز لـلعنـصر البـشـري³، لـأجل ذـلك كـانـت الجـهـود الرامـية لإصـلاح الوـظـيفة العـمـومـية لاسـيـما ما تـعـلق مـنـها بـمـخـطـط تـسيـير المـوارـد البـشـرية، تـصـب فـي الإطـار المـمـاثـل لتـكوـين السـمـات الثـقـافـية للمـؤسـسات والإدارات العـمـومـية، ومـن ثـمـة تـفـعـيل الجـانـب الثـقـافـي للمـوظـف العـمـومـي، حـيـث ركـز مـخـطـط التـسيـير فـي هـذا الشـأن عـلى تـكوـين المـوظـف العـمـومـي وتـحـسـين مـستـواه وتـجـديـد مـعـلـومـاته بـاسـتـمـرار.

¹ - المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304، مرجع سابق، ص 11.

² - المادة 07 من نفس المرسوم، ص 11.

³ - إلياس سالم، مرجع سابق، ص 278.

4- إشراك الموظف العمومي في التسيير: يستمد مبدأ مشاركة الموظف العمومي في التسيير من المبدأ العام القاضي بإشراك الموظفين في تسيير الشؤون العمومية، كمبدأ دستوري، حيث عرف مبدأ المشاركة في البلدان المتطورة تطوراً ملحوظاً، متجاوزاً في ذلك مجال الاستشارة البسيطة في إطار التنظيمات المؤسساتية إلى التشاور، ثم لينتقل بعد ذلك إلى ديمقراطية أكثر، ونموذج جديد للعلاقات الداخلية في المؤسسات العمومية¹ وهو ما يؤكد أهمية هذا المبدأ في تحقيق أداء أمثل للإدارات العمومية، وبطبيعة الحال فهو ينصب حول دور الموظف العمومي في تسيير مختلف العمليات المتعلقة بالأداء ضماناً لتحقيق الأهداف المسطرة.

وانطلاقاً مما سبق ذكره فإن مقومات تفعيل دور الموظف العمومي في تقديم الخدمة العمومية، تتمثل في مجموعة من الأطر الحركية التي تمثل جزءاً هاماً من المسارات المهنية للموظفين، لذلك وجب في كل الأحوال الاهتمام بالمسار المهني للموظف، بغية أداء متميز وناجح، ولن يتأتى ذلك إلا في ظل سياسة تقديرية للموارد البشرية، وهو ما عكف المشرع على تجسيده عن طريق مخطط التسيير الموارد البشرية، من خلال تكييف إجراءات التوظيف مع تحسين أداء المرافق العمومية.

الفقرة الثانية: فاعلية الأداء كأحد الجوانب الموضوعية لمخطط التسيير

لاشك أن التركيز على عامل الكفاءة في إجراءات التوظيف يعد أحد الجوانب الموضوعية لمخطط التسيير كما ذكرنا سابقاً، وذلك بهدف الوصول إلى فاعلية الأداء المتوخاة، لذلك جاء إجراء الرقابة اللاحقة على قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين من أجل التركيز على تحسين أداء الموظف العمومي، ومن خلال وضع نظام لتقييم أداءه على أساس النتائج المحققة، كأحد متطلبات عصرنة الوظيفة العمومية عن طريق الانتقال من الممارسات الكلاسيكية التي تسهر على التأكد من مدى الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها، إلى الأساليب الحديثة للرقابة على قرارات

¹ - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص 357.

التسيير، والتركيز على مدى التزام الموظف بتحقيق الأهداف والنتائج المتفق عليها ضمانا لتحسين أداء الإدارات العمومية¹.

حيث لا يمكن أن تفصل أهداف مخطط التسيير على الإطار العام للهدف الرئيسي المتمثل في تحسين الأداء، وبالرجوع إلى المبررات الأولى لاعتماد مخطط التسيير، نجدها تركز نفس المضمون، حيث أصدر رئيس الحكومة السيد مقداد سيفي التعليمات رقم 17 المؤرخة في 23 ماي 1995 في هذا الشأن، مؤكدة على أنه "في إطار تحسين الأداء الأمثل للمؤسسات والإدارات العمومية، لاسيما عن طريق إدخال تقنيات تسيير الموارد البشرية بنجاعة وفاعلية أكثر، أحدث المرسوم التنفيذي رقم 25-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المذكور أعلاه، عوض إجراء التأشير المسبقة التابعة لمصالح الوظيفة العمومية، إجراء آخر وهو إجراء المراقبة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين مع الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول"²، غير أن مضمون فاعلية الموظف العمومي في تحسين الأداء الأمثل للمؤسسات والإدارات العمومية يبدو للوهلة الأولى في سياق الاتجاه الكلاسيكي، والقائم على الرقابة المفروضة على قرارات التسيير المتعلقة بمطابقة هذه الأعمال للقوانين والتنظيمات السارية المفعول، لكن وفي ظل الحركية التي يشهدها تسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية، منذ ميلاد المخطط إلى يومنا هذا، أصبح مضمون فاعلية الموظف العمومي في تحسين الأداء يحمل نظرة إستراتيجية تتعلق بمدى التزام الموظف العمومي بتحقيق الأهداف المسطرة والنتائج المتفق عليها، وهو ما تؤكد الاتجاهات الجديدة للمشرع في تخطيط الموارد البشرية، كتلك المتعلقة بترتيب المسؤولية الكاملة في عمليات التسيير، بهدف الوصول إلى الفاعلية المنشودة، وتحقيق الأهداف المسطرة في تقديم الخدمة العمومية.

إن ما يسترعي الاهتمام بفاعلية أداء الموظف العمومي من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية، منذ اعتماده لفترة زمنية تفوق العشرين سنة، هو التركيز على المسار المهني للموظف كأحد الأقطاب الرئيسية اللازمة لعصرنة الوظيفة العمومية بوجه عام

¹ - تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 262.

² - تعليمات رئيس الحكومة مقداد سيفي رقم 17 المؤرخة في 23 ماي 1995، مرجع سابق، ص 18.

وذلك من خلال ربط نتائج إصلاح المسار المهني للموظف، بنتائج عمليات التسيير ككل خصوصا ما تعلق منها بـ:

- التركيز على عمليات التوظيف، بوصفها أولى خطوات النجاح التي تتضمنها المقاربة التقديرية لتسيير الموارد البشرية، حيث يجب الالتزام بمجموعة من العمليات الرئيسية في ذلك، كتتظيم مسابقات الدخول، نجاعة معايير الانتقاء وإعمال المبادئ الرئيسية في الالتحاق بالوظائف العمومية.

- التركيز على تكوين الموظف العمومي، كصمام أمان للحفاظ على القدر الكافي لمردوده وفاعليته في تقديم الخدمة العمومية.

- الاهتمام بتقييم الموظف العمومي، للكشف على النقائص المساهمة في تقليص مردوده ومن ثمة الكشف عن معوقات الأداء الأفضل في تقديم الخدمة العمومية.

وعلى هذا الأساس فإن فاعلية الأداء للموظف للعمومي، بوصفها إحدى الجوانب الموضوعية لمخطط التسيير، تشكل أحد العناصر الرئيسية المساهمة في حسن تقديم الخدمة العمومية، لاسيما ما تعلق منها بعملية التوظيف، كنقطة ارتكاز باعتبارها أولى الخطوات اللازمة في ذلك.

الفرع الثاني:

تحسين إجراءات التوظيف مع الحاجات الملحة للتنمية

لقد أصبحت عمليات التوظيف تشكل هاجسا كبيرا، بالنظر إلى مساهمتها في حسن أداء المرافق العمومية، والتي يهدف المشرع من ورائها إلى جعل المواطن المستهلك، أو المرتفق في صميم مسار الإصلاح الصعب والحيوي، بهدف الوصول إلى مستويات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للجزائر، خلال العقود الأولى للقرن الواحد و العشرين¹ ونحن بصدد دراسة تكييف إجراءات التوظيف مع الحقائق الملحة للتنمية، من خلال

¹ - تعليمة الوزير الأول عبد المالك سلال رقم 321، المؤرخة في 20 أكتوبر 2013، المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية، الوزارة الأولى، ص 01.

السياسة التقديرية للموارد البشرية، يمكن أن نلمس بوادر التكيف المعبر عنه من خلال متغيرين رئيسيين، الأول تكنولوجي يتمثل في تكيف إجراءات التوظيف مع رقمنة الإدارة العمومية، أما الثاني فهو اقتصادي واجتماعي يتمثل في تكيف إجراءات التوظيف مع تقليص البطالة المحلية.

الفقرة الأولى: تكيف إجراءات التوظيف مع رقمنة الإدارة العمومية كمتغير تكنولوجي

يرتبط إجراء تكيف عمليات التوظيف مع رقمنة الإدارة العمومية، كمتغير تكنولوجي وكضرورة ملحة للتنمية، بإرهاصات التحول التكنولوجي الذي شهدته الجزائر عبر السنين القليلة الماضية، وذلك من خلال توجه الجزائر نحو تطبيق تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث انتشرت شبكة الانترنت، كأهم التقنيات المحورية المنتهجة في إستراتيجية التحول التكنولوجي خلال المرحلة التي أسست لبوادر الانتقال نحو تكنولوجيات المعلومات والاتصال، واعتماد مفهوم الإدارة الالكترونية كأداة لتطوير وإصلاح الخدمة العمومية، إذ بادرت الحكومة للاستفادة من خدمات شبكة الانترنت في شهر مارس من عام 1994 بواسطة مركز البحث العلمي والتقني، **Centre de recherche et d'information scientifique**، الذي تكفلت بإنشائه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مارس 1986، حيث يضطلع بمهام أساسية تتمثل في إنشاء شبكة وطنية وربطها بمختلف الشبكات الإقليمية والدولية¹، ومن الواضح أن الظروف المحيطة بعمليات التوظيف ليست هي الظروف السابقة لعصر المعلوماتية، حيث عرف ما يسمى باستعمال المواقع الإلكترونية في مجال التوظيف، وتدعى بمواقع الشبكات الاجتماعية المعروفة باللغة الإنجليزية باسم "Web two poin 0" أي بمعنى شبكة إثنين نقطة 0، ويعود فرض هذا الابتكار إلى سنة 2007 كتحديث لاستعمال المواقع الاجتماعية، بهدف السماح للمؤسسة من أجل الوصول إلى سوق العمل، عن طريق مجتمع افتراضي يلعب دورا مهما في التعريف بالكفاءات المتحكمة، كالتويتر والفايسبوك وغيرها، في ظل الاستعمال

¹ - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة ماجستير، تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة 2010، ص-ص 117-118.

الرهيب لشبكة الانترنت، حيث تجاوز 123 مليون مستعمل في اليوم، ومن ثمة أصبحت هذه الظروف هدفا مغريا للشباب حاملي الشهادات في التوظيف¹.

إن ما يبرر ضرورة تكييف إجراءات التوظيف مع هذه التطورات الحاصلة هو مواكبة التحولات التقنية، التي تعرفها نظم الوظيفة العمومية، والبحث عن الكفاءات اللازمة لدخول مجال الرقمنة، حيث لا يمكن في ظل تسارع وتيرة الإصلاحات التي تعرفها الوظيفة العمومية ببلادنا، أن تبقى عملية التوظيف عملية روتينية خاضعة للإجراءات المتعلقة بالسياسات السابقة للموارد البشرية، لذلك وجب التركيز على مساهمة عملية التوظيف للوصول إلى رقمنة الإدارة العمومية، كحاجة ملحة للتنمية تبعا للاعتبارات التالية:

- الخصائص المميزة لموظفي الإدارة الالكترونية، التي تعتمد في المقام الأول والأخير على الخبرات العلمية في مجال تقنية المعلومات، وبذلك تكون في هذه التقنيات فرض على الموظف العمومي.

- التخصصات الدقيقة، إذ يوجد الموظفين المكلفين بالمهام البسيطة والمتعلقة بالأعمال الإدارية البسيطة، التي تعد كعمل يومي روتيني، مثل إدخال البيانات واستخراجها، وهناك المكلفين بمهام البرمجة، التي تسير نشاط أجهزة الإعلام الآلي، عن طريق وضع البرامج المرتبطة بنشاط الإدارة، وهناك موظفي الشبكات والمختصين بصيانة هذه الأخيرة².

- التحكم في استعمال أجهزة الإعلام الآلي ولو بالقدر اليسير الذي يضمن تأقلم الموظف العمومي مع رقمنة الإدارة العمومية، وذلك بالنسبة للموظفين الذين لا يملكون شهادات في تخصص الإعلام الآلي.

إن الحديث عن رقمنة الإدارة العمومية، كمتغير حقيقي يفرض مسابرة لإجراءات التوظيف، وكحاجة ملحة للتنمية، يقودنا إلى جملة من العمليات المساهمة في التركيز

¹- BENRAOUANE Sid Ahmed, le management des ressources humaines, office des publications universitaires, 2^{ème} Edition, 2012, Ben-aknoun, Alger, p 70.

² - عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي الإسكندرية مصر، 2008، ص 88.

على طرق التوظيف، حيث أصبحت مصالحي الوظيفة العمومية على قدر كبير من انفتاحها على المحيط الخارجي، بتوضيح كل ما يتعلق بعمليات التوظيف، مساهمة بذلك في تذليل كل الصعوبات نحو تحول استراتيجي هائل في تكييف إجراءات التوظيف مع الحاجات الملحة للتنمية، عن طريق تدعيم النموذج القديم لتقريب الإدارة من المواطن والذي يبني على أسس جغرافية محضة تشوبها جملة من الصعوبات، لا ترقى إلى الأداء الأحسن للمرافق العمومية، حيث أصبحت إجراءات التوظيف على قدر كبير من الشفافية والوضوح.

كما تؤثر الرقمنة على إجراءات التوظيف، كمتغير تكنولوجي من حيث مبادئ التوظيف، حيث يتحقق مبدأ المساواة في التوظيف من خلال حياد الإدارات العمومية في التقليل من مساوئ الإعلان عن مسابقات التوظيف، التي تبنى في بعض الأحيان على أساس العلاقات الشخصية، على غرار الإعلان الإلكتروني المتاح للجميع، فيما تساهم الرقمنة في أعمال مبدأ الجدارة، من خلال أحقية المترشح في تولي الوظيفة العمومية بناء على الكفاءة المطلوبة لممارسة تقنيات نشاط الإدارة الإلكترونية، ومن ثمة فإن تكييف إجراءات التوظيف مع رقمنة الإدارة العمومية، كمتغير تكنولوجي ضرورة جد ملحة للتنمية، وهو يستلزم بناء سياسة تقديرية للموارد البشرية على الأسس القويمة لضمان أعمال التقنيات الحديثة في التسيير، وهو ما تتطلبه جل العمليات الواردة بمخطط تسيير الموارد البشرية.

الفقرة الثانية: تكييف إجراءات التوظيف مع البطالة المحلية كمتغير اجتماعي واقتصادي

يمثل تكييف إجراءات التوظيف مع البطالة المحلية، متغيرا اقتصاديا واجتماعيا حقيقيا حيث أن القضاء على البطالة المحلية تحديا آخر، وجب أن يكون ضمن أهداف وأبعاد السياسة التقديرية للموارد البشرية، وهو ما تسعى إلى ترجمته مختلف السياسات المتعلقة بالتشغيل في الآونة الأخيرة، كالسياسة المتعلقة بعقود ما قبل التشغيل، وإدماج حاملي الشهادات، غير أن ما يستساغ من التوجه الجديد لتخطيط الموارد البشرية، هو محاولة التقليل من البطالة المحلية كهاجس آخر، أصبح يندر باحتقان اجتماعي ومطلب رئيسي للسكان المحلية، وهو ما ذهب إليه المشرع في خضم الإصلاحات الأخيرة، حيث جاء في

تعليمية الوزير الأول السيد أحمد أويحي أن "كل مسابقة على أساس الاختبار أو على أساس الشهادة للتوظيف في إطار الوظيفة العمومية، ستجرى صراحة في حدود الولاية التي يوجد فيها منصب العمل الذي يتعين توفيره"¹، مستثيا في ذلك اللجوء إلى مسابقات الوطنية المقررة من قبل الوزير الوصي على المؤسسة العمومية أو الإدارة المعنية.

إن ما يبرر نمط التسيير الجديد للموارد البشرية من حيث عملية التوظيف، هو تمكين نسبة كبيرة من حاملي الشهادات على المستوى المحلي من دخول الوظيفة العمومية حيث جاء في نفس التعليمية المذكورة، أنه إزاء التحضير لعمليات التوظيف المزمع إجراؤها من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية بعنوان الوظيفة العمومية، والتي تتوفر على مستخدمين متعاقدين تتوفر فيهم شروط الخبرة والشروط البيداغوجية، والمحددة في النصوص التنظيمية ذات الصلة، أنه يمكن تخصيص عمليات التوظيف لهؤلاء المتعاقدين عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، وهو الخيار الذي يمكن عن طريقه احتواء نسبة كبيرة من البطالة المحلية، وقصد تحسين إجراءات التوظيف مع الحاجة الملحة للتنمية ومحاولة تقليص نسب البطالة، كمتغير اقتصادي واجتماعي تم تمديد العمل بقوائم الاحتياط إلى غاية فتح المسابقة، أو الامتحان، أو الفحص المهني للسنة المالية الموالية وكأقصى حد إلى ما قبل تاريخ غلق السنة المالية²، غير أن هذا الإجراء لم يعمر طويلا حيث جاء عقب احتقان اجتماعي معن ضد البطالة في الجزائر، خلال السنوات القليلة الماضية.

ومن الواضح أن هذه التراكمات دفعت بالمشروع الجزائري إلى إعادة الصياغة المتعلقة بأبعاد تخطيط الموارد البشرية، وذلك بالموازاة مع الحاجة الملحة للتنمية، وهو ما يبرر تكييف إجراءات التوظيف مع هذه الحقائق الوطنية، خصوصا إذا علمنا أن حجم التحديات التي تواجهها سياسات التشغيل في الجزائر، لاسيما ما تعلق منها بتشغيل الشباب في غاية من التعقيد، بالنظر إلى أن الجزائر من المجتمعات التي تشكل فيها نسبة الشباب أكثر من ثلثي المجتمع من جهة، وتدهور مؤشرات نمو الاقتصاد الوطني

¹ - تعليمية الوزير الأول أحمد أويحيى رقم 01 المؤرخة في 11 أفريل 2012 مرجع سابق 04.

² - التعليمية رقم 01 / م ع و ع المؤرخة في 20 فيفري 2013، مرجع سابق، ص 17.

من جهة أخرى، مما يعقد مهمة السلطات العمومية في معالجة هذه الإشكالية، في ظل تراجع القطاع العمومي على تمويل مختلف الاستثمارات، والعمل على إيجاد المشاريع الكفيلة باستحداث مناصب العمل المستقرة والدائمة، بالإضافة إلى التحول الذي عرفته بلادنا من مؤسسات عمومية إلى مؤسسات القطاع الخاص، وهو ما أدى إلى تقليص عدد المستخدمين، بسبب الغلق المستمر في ظل الظروف الصعبة لهذه المؤسسات¹.

وجدير بالذكر أن مجابهة البطالة على المستوى المحلي، ومن ثمة المستوى الوطني كسياسة حكومية أولاً، ثم مسؤولية ملقاة على عاتق الإدارات العمومية ثانياً، أجبرت المسير على اتخاذ السبل الناجعة، من خلال البحث عن الأدوات التي من شأنها معالجة مشكل البطالة، عن طريق تخطيط الموارد البشرية، ومحاولة إيجاد الحلول الرامية لتكييف إجراءات التوظيف مع الظاهرة عبر مختلف سياسات التشغيل التي عرفتها الجزائر، حيث شهد برنامج إدماج الشباب في إطار عقود ما قبل التشغيل، كتوجه بديل للسياسة السابقة أول ظهور له في أواخر سنة 1998، إذ تم إدماج حاملي شهادات التعليم العالي والتقنيين السامين، المتخرجين من المعاهد الوطنية للتكوين لدى الهيئات المستخدمة العمومية والخاصة، بما في ذلك التابعة لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية، ويتم تعيينهم في مناصب عمل فعلية ملائمة لمستوى تكوينهم²، كما يجب التنويه أن هذه السياسة عرفت منحى تصاعدياً، بداية من سنة 1998 إلى غاية الأزمة الاقتصادية التي عرفتها الجزائر مؤخراً، أين تم التراجع عن تدعيم برامج التشغيل، من خلال وتيرة الإصلاحات الملازمة لتطور السياسة التقديرية للموارد البشرية في الجزائر، خصوصاً ما تعلق منها بتخطيط عمليات التوظيف والإجراءات اللازمة في ذلك.

¹ - غالم عبدا لله، حمزة فيشوش، إجراءات وتدابير لدعم سياسة التشغيل في الجزائر (المساهمات وأوجه القصور) الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011، ص 11.

² - المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-402 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998، المتعلق بالإدماج المهني للشباب الحاملين لشهادات التعليم العالي والتقنيين السامين خريجي المعاهد الوطنية للتكوين، (ج.ر.ج. عدد 91 الصادرة بتاريخ 06 ديسمبر 1998)، ص 29.

وعلى هذا الأساس فإن تكييف إجراءات التوظيف مع البطالة المحلية، كمتغير اجتماعي واقتصادي ضرورة ملحة لأجديات تخطيط الموارد البشرية، حيث لا يمكن فصل عملية التوظيف، كجزء لا يتجزأ من مضمون مخطط التسيير من منظور تنموي شامل، لاسيما ما تعلق بتقليص نسب البطالة على الصعيدين الوطني والمحلي، تبعا للدور الذي تلعبه الإدارات والمؤسسات العمومية في ذلك.

الفرع الثالث:

إعادة تمركز الوظيفة العمومية حول مهامها المتصلة بالمرفق العمومي

لقد كان للدور الجديد الذي عرفته الدولة بعد التحولات الاقتصادية و السياسية والاجتماعية، الأثر البالغ في ضرورة تكييف مهام الوظيفة العمومية مع المعطيات التي أفرزها هذا التحول، وهو ما ترجم جهود المشرع في محاولة إعادة تمركز الوظيفة العمومية حول مهامها المتصلة بالمرفق العمومي، كمظهر من مظاهر نشاط الإدارة الذي تتطلبه استمرارية هذا الأخير، وهو ما سعى إليه الأسلوب الحديث في التسيير بداية من المخطط السنوي للتسيير، ومختلف الإصلاحات التي احتواها الأمر 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، إلى التركيز على إجراءات التوظيف، من خلال مخطط خماسي للتسيير.

الفقرة الأولى: إعادة تمركز الوظيفة العمومية من خلال الأمر 03-06

لقد شكل موضوع تخطيط الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزء الأكبر من الجهود المبذولة لإصلاح الوظيفة العمومية، باعتبارها محورا رئيسيا يحتوي هو الآخر على الجزء الأكبر من نشاط الإدارات والمؤسسات العمومية، لذلك من الطبيعي أن تشكل عسبا رئيسيا لآفاق إعادة تمركز الوظيفة العمومية حول مهامها المتصلة بالمرفق العمومي، حيث تمثل الحركية الأوسع التي بإمكانها الإحاطة بجملة من الدعائم الأساسية لقيام وبلورة مفهوم الوظيفة العمومية، فإذا اعتبرنا أن مخطط تسيير الموارد البشرية يعد منطلقا هاما في التحول الجذري الذي عرفه تخطيط الموارد البشرية منذ سنة 1995، فإن الجهود الرامية لتمركز الوظيفة العمومية، لم تبقى حبيسة تلك الفترة الزمنية فحسب، بل

امتدت إلى مضمون القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وما تبعه من قوانين و تنظيمات أخرى، يمثل فيها التوظيف مسعى حقيقي لإعادة هذا التمرکز، في إطار تكيف إجراءات التوظيف مع تحسين أداء المرفق العمومي، وأضحى من اللازم إعادة التنظيم النوعي للوظيفة العمومية، بما يكفل إلزامية وبيان الأشكال القانونية المنظمة لعلاقات الدولة مع موظفيها، من أجل الوصول في النهاية إلى ظهور إدارة أكثر مرونة وكفاءة وأقل تكلفة قادرة على تعريف، وتوقع، ومنع المشاكل المهنية وكذا الاجتماعية لأعوانها¹ وبهذا الصدد جاء الأمر 03-06 بعد مشاورات موسعة مع كل القطاعات والشركاء الاجتماعيين بهدف إيجاد صيغة للتخلي عن المرسوم رقم 59-85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، بعد أن شكل عائقا حقيقيا لاستقلال المؤسسات والإدارات العمومية، كقانون مستقل من شأنه رسم المهام الحقيقية للوظيفة العمومية.

لذلك فإنه يهدف لتثبيت مبادئ إدارة عصرية، قادرة على التكيف مع الظروف المحيطة، حيث جاء على لسان الأمين العام للحكومة السيد أحمد نوي خلال مناقشة القانون أمام نواب المجلس الشعبي الوطني ما يلي "كما أن أحكامه تضمنت مبادئ عصرية مؤهلة و متكيفة مع محيطها السياسي و الاجتماعي بما يكفل إعادة الاعتبار إلى مكانة الوظيفة العمومية ودورها في المجتمع، وهو ما يهدف في آفاقه الكبيرة إلى ما يأتي:

- تكيف مهام الوظيفة العمومية مع الدور الجديد للدولة.

- ضمان وحدوية قطاع الوظيفة العمومية وهويته وانسجامه باعتباره تجسيدا للدولة.
- التشجيع على قيام إدارة محايدة وناجحة وقادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين والتطور مع محيطها.
- تطوير عملية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ووضع منظومة تكوين مندمجة.

¹ - KHARCHI Djamel, les perspectives de la fonction publique algérienne, revue idara, sans volume, centre de documentation et de recherches administratives, école nationale d'administration, Algérie, 1995, p 48.

- تعزيز التصور والحوار داخل قطاع الوظيفة العمومية.

- ضمان المساواة في الحقوق والواجبات وسير الحياة المهنية لمجموع الموظفين مهما تكن الإدارة التي ينتمون إليها ومهما يكن مكان ممارسة مهامهم تحقيقا لذات الغاية وتجسيذا لذات الأهداف¹.

من خلال كلمة الأمين العام للحكومة خلال مناقشة هذا القانون، أمام نواب البرلمان يتضح أن هناك نقلة نوعية في تصور المشرع لآفاق إعادة تمركز الوظيفة العمومية، بما يتماشى والتصور الجديد لمهام الوظيفة العمومية، عقب تحول المحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، حيث جاءت الأهداف المسطرة من منظور شامل بالإضافة إلى جعل هذا القانون قاعدة مناسبة للانطلاق في مسار عصنة الوظيفة العمومية، وجدير بالذكر أن القوانين الأساسية الخاصة لمختلف أسلاك الموظفين خضعت لنفس التنقيح، في ظل اعتبار القانون الأساسي الإطار الموحد لكافة موظفي الإدارات العمومية، وعلى هذا الأساس وجب تكيف هذه القوانين وفقا لمبدأ المرونة الذي يشكل أحد المبادئ الأساسية لنظام الوظيفة العمومية الجديد².

من خلال ما سبق ذكره يتضح أن أهداف الأمر 06-03 تمثل أهم الجهود المبذولة في إعادة تمركز الوظيفة العمومية حول مهامها المتصلة بالمرفق العمومي، لاسيما ما تعلق منها بتخطيط الموارد البشرية، كأهم إصلاح متوخى من حيثيات هذا القانون، أين كرست المادة 111 منه المقاربة التقديرية للموارد البشرية، وبالعودة إلى مضمون مختلف أبواب وفصول هذا القانون، يتضح أن تخطيط الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية يأخذ الجزء الأكبر من اهتمامات المشرع، وهو ما يبرر اهتمامه بالمهام الملقاة على أجهزة وهيكل الوظيفة العمومية، كضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسارات المهنية للموظفين، وتقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات

¹ - مشروع القانون المتضمن الموافقة على الأمر 06-03، المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجلسة العلنية المنعقدة يوم 14 أكتوبر 2006، الفترة التشريعية الخامسة، الدورة العادية العاشرة، الجريدة الرسمية لمداوات المجلس الشعبي الوطني، العدد 204 الصادرة بتاريخ 06 نوفمبر 2006، ص 10.

² - التعليم رقم 01 المؤرخة في 06 جانفي 2007، مرجع سابق، ص- ص 76-77.

العمومية¹، أو المهام الرئيسية للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية، من خلال تحديد سياسة التكوين ودراسة وضعية التشغيل كما ونوعا، بالإضافة إلى المساهمة في ترقية ثقافة المرفق العمومي²، غير أنه لا يجب التغاضي على أن هذا القانون قد لا يستجيب للمتطلبات الراهنة لتخطيط الموارد البشرية، لذلك بات من اللازم أن يكون محل إعادة نظر تماشيا مع الإصلاحات العميقة التي تعرفها الإدارة العمومية، في ظل المتغيرات التي أفرزتها العولمة، عقب صدوره منذ عقد من الزمن، وهو ما يسعى إليه المشرع.

الفقرة الثانية: إعادة تمركز الوظيفة العمومية من خلال إجراءات التوظيف

بتسارع وتيرة التحولات المحيطة بالحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للدولة، لم ترق تلك المساعي المرجوة من صدور الأمر 03-06 إلى تحقيق الأهداف المسطرة لأجل إعادة تمركز الوظيفة العمومية حول مهامها المتصلة بالمرفق العمومي، وهو ما دفع بالمشرع إلى إعادة النظر في إيجاد الآليات الكفيلة بذلك، حيث ركز على إجراءات التوظيف، كبعد إستراتيجي من شأنه الإحاطة بالعناصر الأساسية لحركية الوظيفة العمومية، ومن ثمة تحسين أداء المرفق العمومي وترقية ثقافته، لكون عملية التوظيف العملية الأكثر تأثيرا على نشاط المؤسسات والإدارات العمومية، حيث كشف أعمال الإجراءات السابقة عن مجموعة من الإختلالات، حصرتها التعليم رقم 01 المتعلقة بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف السالفة الذكر في النقاط التالية:

1- حلول المديرية العامة للوظيفة العمومية محل المؤسسات والإدارات العمومية المستخدمة، بخصوص عمليات التوظيف، مما عقد التأشير والموافقات على المسابقات وعمليات التوظيف المسلمة.

2- تغليب اللجوء إلى لمسابقة على أساس الاختبار، مما همش المسابقة على الشهادة كنمط توظيف يراعي المؤهلات البيداغوجية، والشروط اللازمة لتقلد الوظيفة العمومية.

¹ - المادة 56 من الأمر 03-06، مرجع سابق، ص 07.

² - المادة 59 من نفس القانون، ص 07 .

3- اللجوء إلى المسابقات الوطنية في غالب الأحيان، عملية مساهمة في غيابات الموظفين نتيجة لإقامتهم في ولايات أخرى غير الولاية مقر العمل، وهو ما يؤثر على أداء المرافق العمومية.

4- طول إجراءات التوظيف، كعائق لسقوط الحق في استغلال المناصب المالية.

5- استحالة توظيف الكفاءات المختصة رغم وفرتها¹.

مما دفع بالمشرع إلى ضرورة مجابهة هذه النقائص، التي ميزت عملية التوظيف كعملية محورية في مخطط التسيير، والتفكير بجدية في سد الفجوة التي خلفتها السياسة السابقة لتسيير الموارد البشرية، عن طريق وضع إستراتيجية للتوظيف من شأنها تحقيق مساعي إصلاح الوظيفة العمومية، لذلك فأهمية إجراءات التوظيف، كبعد استراتيجي لإعادة تمركز الوظيفة العمومية هي عملية تستهدف منذ البداية هذا البعد، إذ لا بد أن تركز جهود الإدارة في عملية اختيار الموظفين على إعطاء أهمية كبيرة له، حيث أن الاختيار الخاطئ للموظفين منذ الوهلة الأولى، هو إرهاب لكاهل الدولة على كل المستويات.

إن ما يوضح جليا توجه المشرع نحو التركيز على إجراءات التوظيف، لإعادة بعث مهام الوظيفة العمومية، من أجل الارتقاء بالمرفق العمومي، هو تحيينها من حين لآخر وذلك من خلال النصوص القانونية والتنظيمية الواردة بشأنها، لاسيما ما تعلق منها بالمرسوم التنفيذي رقم 95-126 والذي تضمن عملية التوظيف، كعملية محورية يجب إدراجها في مخطط تسيير موارد البشرية، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 12-194 والذي انفردت إجراءات التوظيف بكامل موادها القانونية، بغض النظر عن التعليمات والمناشير المبينة لكيفيات تطبيقها وتحيينها، وهو ما يشكل بحق حجما قانونيا وتنظيميا معتبرا لا يستهان به، غير أنه وفي ظل الكم الهائل من العوائق التي تعرقل السياسة التقديرية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، فإن هذه الإجراءات لا ترقى إلى

¹ - تعليمة الوزير الأول أحمد أويحيى رقم 01 المؤرخة في 11 أبريل 2012، مرجع سابق، ص- ص 01-02.

الممارسة الفعالة من حيث جودة الأداء في إقامة أسس حقيقية لوظيفة عمومية قادرة على تقديم المهام المنوطة بها، بالنظر إلى عدة عوائق منها:

- تضخم عدد الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.

- انتشار ظاهرة الفساد الإداري، التي تؤثر سلبا على إجراءات التوظيف، في ظل اتساع السلطة التقديرية للمؤسسات والإدارات العمومية في هذا الشأن، وهو ما يؤدي إلى عدم التحكم في انتشار الرشوة والمحسوبية وغيرها.

- محدودية ثقافة المسير تجاه تدعيم مختلف الآليات المساهمة في نجاعة إجراءات التوظيف.

- تضخم عدد المترشحين طالبي العمل، وهو ما يؤدي إلى تعطيل إجراءات التوظيف وعدم فاعليتها.

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن إجراءات التوظيف، تعد مسعى حقيقي لإعادة تمركز الوظيفة العمومية حول مهامها المتصلة بالمرفق العمومي، بالنظر إلى بعدها الإستراتيجي في تحسين أداء المرفق العمومي، سواء على المدى القصير من خلال اعتمادها في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، أو من خلال تحديث هذا المسار عن طريق المدى المتوسط من خلال المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية.

خاتمة

الخاتمة

لقد كان لزاما على الدولة الجزائرية التفكير بجدية، في إيجاد البدائل الحقيقية لتسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية، خلال فترة وجيزة طبعت حداثة هذا النمط من التسيير، فكان مخطط تسيير الموارد البشرية يمثل أحد الجهود الحقيقية التي بذلتها الدولة انطلاقا من ربط الأهداف المسطرة مع النتائج المتوقعة، والتي تستهدف بالدرجة الأولى عصنة الوظيفة العمومية من منظور شامل، يحيط بجميع الجوانب المساهمة في تحسين أداء الإدارات والمؤسسات العمومية، والعمل على ترشيد مواردها البشرية والمالية، حيث كان مخطط تسيير الموارد البشرية أهم رهانات وأفاق العصنة، بالنظر إلى الأهداف الأساسية التي يتضمنها، لأجل ذلك حاول المشرع إيجاد صيغة شاملة تعنى بتخطيط الموارد البشرية، لاسيما ما تعلق منها بالمسارات المهنية للمستخدمين والعمليات الواردة عليها، كعمليات تسيير خلال السنة المالية المعنية في إطار الرقابة البعدية على القرارات المتعلقة بهذه المسارات، حيث كانت سياقات ظهوره والعمل به خلال مدة زمنية قصيرة تفوق العشرين سنة، متجسدا في مخطط عام يحتوي على الأشكال التالية:

1- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وهو الإطار المرجعي لتخطيط هذا التسيير كأول خطوة عرفها قانون الوظيفة العمومية الجزائري، من خلال مجموعة من الجداول التي ترصد مختلف القرارات المتعلقة بالرقابة البعدية، والتي تخص الحياة المهنية للمستخدمين.

2- مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات (المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات)، والذي ما هو في الحقيقة إلا نقطة فرعية من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ممثلا في جداول تفصيلية للجدول رقم 07 الوارد بهذا الأخير.

3- المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية، والمتعلق بعمليات التوظيف، إذ تعد أهم العمليات الواردة بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث جاء في إطار المسعى الإصلاحى المعلن عنه، والمتعلق بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف، الذي

في الحقيقة لم يرى النور منذ الإعلان عنه سنة 2012 من خلال صيغة واضحة لإعداده وتنفيذه والمصادقة عليه، حيث اتضح لنا من خلال زيارتنا الميدانية لعدة مؤسسات وإدارات عمومية، أن عملية التوظيف لازلت تدرج في إطار المخطط السنوي، باستثناء إجراءات التوظيف التي تم العمل بها عقب الإصلاح المعلن عنه، مما يؤكد أن طبيعة العمل بهذا الإصلاح الجديد، على مستوى مخطط تسيير الموارد البشرية برمته، لا يحتوي في مضمونه على جداول أخرى، من شأنها تدعيم خطة تسيير الموارد البشرية، حسب المدى المتوخى، ومن ثمة يمكن القول أن هذا الإصلاح جاء بإجراءات لا تخص جميع عمليات التسيير، خلال مدة تخطيط الموارد البشرية، بقدر عمليات التوظيف لوحدها.

وعلى العموم، فإن هذه الأشكال تمثل إطار عاما لمخطط تسيير الموارد البشرية برمته، الذي يجسد مضمون السياسة التقديرية للموارد البشرية في القانون الجزائري موضوع دراستنا هذه، والتي حاولنا معالجتها بنوع من التحليل والتفصيل والعمق، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

1- لقد كشف مفهوم وتطور مقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية عن ضرورة إعمال الطرق والمناهج الكفيلة بتسيير الموارد البشرية، داخل المؤسسات والإدارات العمومية بوصفها أهم مورد للإدارة العمومية، بل الحلقة الأولى التي من شأنها أن تجمع كل دعائم ومقومات وجود أي مؤسسة يقترن وجودها بتقديم خدمات معينة، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، وذلك بالنظر لأهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في وضع إستراتيجية حقيقة لتثمين العنصر البشري، واعتباره رأسمال حقيقي يمكن استثماره في كل مراحل حياة المؤسسات والإدارات العمومية، ومن ثمة فهو عائد استثماري يمثل صمام أمان لتحسين الأداء، وخلق الفاعلية المنشودة، خصوصا إذا علمنا أن جل عناصر الفاعلية والأداء، تعتمد على هذا المورد بنسبة جد معتبرة، تفوق كل الموارد والوسائل اللازمة لوجود ونشاط المؤسسات والإدارات العمومية، وهو ما دفع بالمشروع الجزائري إلى الاعتراف بضرورة تحديث أساليب التسيير، عن طريق اعتماد السياسة التقديرية للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مجسدة في مخطط تسيير الموارد البشرية.

2- يمثل مخطط تسيير الموارد البشرية الآلية الوحيدة لتجسيد مفهوم الرقابة البعدية على القرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، حيث جاء محملا بمجموعة من الإجراءات تعبر عن طبيعة عمل هذه الآلية ومجموعة من الأهداف تعبر عن الأبعاد الإستراتيجية لاعتمادها، عقب النقائص الفادحة التي عرفتتها السياسة السابقة لتسيير الموارد البشرية قبل اعتماد المخطط، حيث تتم إجراءاته باشتراك عدة جهات من أجل اكتمال عمله إعدادا، مصادقة، وتنفيذا، بداية من المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، فمصالح الوظيفة العمومية على المستويين المحلي والمركزي، إلى مصالح المديرية العامة للميزانية، فيما تشكل الأهداف بعدا رئيسيا يتمثل في الرقابة على جميع عمليات التسيير المزمع إجراؤها خلال السنة المالية المعتمدة، يندرج تحته أبعادا أخرى تتمثل في توجيه عمليات التسيير، وإحصائها، وتقييمها.

3- يلعب مخطط تسيير الموارد البشرية، دورا واضحا من حيث تحكم المسير في الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمالية للإدارة أو المؤسسة العمومية، لاسيما ما تعلق منها بعقلنة وضبط التعدادات الكمية والنوعية للمستخدمين، عن طريق اعتماد المخطط كمعيار موضوعي للتحكم في ضبط الاتجاهات الكبرى لتطور هذه التعدادات، وذلك بالموازاة مع إحصاء كل عمليات التسيير اللصيقة بالحياة المهنية للمستخدمين، بالإضافة إلى ضبط وعقلنة مختلف النفقات المتعلقة بتسيير هذه الأخيرة، باعتبارها أهم نفقات التسيير، التي أصبحت من العوامل المساهمة في إرهاق كاهل الدولة، في ظل عدم وضوح الرؤية المتعلقة بمهام تدقيق حسابات تسيير الموارد البشرية، والتي تؤثر بطريقة مباشرة على الجانب المالي للمسارات المهنية للمستخدمين، حيث يعتبر مخطط تسيير الموارد البشرية الآلية الوحيدة التي يمكن من خلالها رصد كل الإحصائيات المساهمة في ترشيد الموارد المالية ذات الصلة بالموظف والوظيفة العمومية.

4- يمثل مخطط تسيير الموارد البشرية أهم رهانات وأفاق عصرنه الوظيفة العمومية، وهو ما دفع بالمشروع الجزائري إلى الاهتمام بمجموعة من الحقائق اللازمة لعصرنه الوظيفة من منظور شامل، بالموازاة مع الحقائق الوطنية التي تمثل رهن المرفق العمومي، وما تفرضه مقتضيات العصرية، كمتطلبات العولمة وتحسين الأداء، الفاعلية، الإدارة

الإلكترونية وغيرها، لأجل تقديم خدمة عمومية في مستوى هذه التطلعات، فهو من جهة يراهن على الاهتمام بالمسارات المهنية للمستخدمين وعصرنتها، بما يكفل إرساء دعائم وظيفة عمومية عصرية، ومن جهة أخرى الاهتمام بتحديث المرفق العمومي على نفس المنوال، وهو ما يعكس التوجه الحالي للمشرع في محاولة إضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف، وتكييف هذه الإجراءات مع تحسين أداء المرفق العمومي، من خلال اعتماد مخطط خماسي للتسيير، تدعيماً لإجراءات مخطط التسيير بوجه عام، محاولة منه لإيجاد السبل الكفيلة بإعادة تمركز الوظيفة العمومية حول مهامها المتصلة بالمرفق العمومي.

وكغيره من الأفاق التي يراهن عليها المشرع من أجل تحديث أساليب التسيير في نطاق الوظيفة العمومية، يبقى مخطط تسيير الموارد البشرية قيد التجربة، بالنظر إلى المدة الزمنية الوجيزة منذ استحداثه إلى يومنا هذا، فمن خلال تعرضنا في متن هذه الدراسة لمدى انعكاسات هذه الآلية، وجب العمل على إيجاد السبل الكفيلة للحد من الآثار السلبية، وتجاوز مختلف الإختلالات التي يعاني منها تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، عن طريق تدعيم المخطط بالأطر الكفيلة بذلك، حيث يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي قد تساهم في مسعى تطوير تخطيط الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية:

1- وضع إطار قانوني عام لمخطط التسيير، يعكس فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث ترتب تذبذب النصوص القانونية والتنظيمية المبينة لطبيعة عمل المخطط، عدم وضوح رؤية المسير وإحاطته بكل العمليات المتعلقة بتنظيم المسار المهني للموظف، إذ يعد هذا الأخير الدعامة الرئيسية لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يستند عمل المخطط في غالب الأحيان إلى مجموعة من النصوص القانونية المتداخلة والمتشعبة، التي لا تعكس أفاق وتطلعات استحداثه، ودوره في تحديث أساليب التسيير، ومن ثمة عصرنة كل من المسارات المهنية للمستخدمين والوظيفة العمومية.

2- إذا كان مخطط التسيير يعكس تسيير المسارات المهنية في إطار السياسة التقديرية للموارد البشرية، فإن ذلك لا يفي بالغرض المطلوب طالما أنه أثبت محدوديته في الإلمام بجميع القرارات، كوضع جدول مستقل يتعلق بالقرارات المتعلقة بتقييم الموظف، أو جدول يتعلق بالتصنيف والراتب مثلا، مما يستوجب توسيع حدود الرقابة على القرارات المتعلقة بالمسار المهني، وذلك من منظور شامل يفي بالغرض المطلوب للتسيير التقديرى للموارد البشرية، الذي لا يمكن أن ينجح بتخلف أي عملية مرتبطة بالمسار المهني والوظيفة العمومية ككل متكامل، باعتبار القرار المتعلق بالمسار المهني للموظف قرارا إداريا، لا تنحصر آثاره على هذا الأخير فحسب، بل يمتد عدة جوانب محيطة بمفهوم الوظيفة العمومية.

3- العمل على تكييف مخطط التسيير مع المدى الطويل، حيث يعتمد على المدى القصير والمتوسط من سنة إلى خمس سنوات، وهو ما لا يتماشى مع أفاق عصرنة الوظيفة العمومية، في ظل ظهور مفاهيم جديدة في التخطيط تتضمن المدى الطويل كالهندسة الإدارية، والتنمية الإدارية وغيرها.

4- ضرورة الانتقال من رقابة المطابقة والمشروعية، التي هي من صميم عمل مخطط التسيير، إلى رقابة الأداء والفاعلية، والتي تعد الحلقة المفقودة في نجاح إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية، رغم إدخال مهام التدقيق التي تستهدف الرقابة على الرقابة.

5- الاهتمام بتدريب وتكوين المسيرين على إبراز تسيير توقعي من خلال مخطط تسيير قادر على تلبية احتياجات الإدارات والمؤسسات العمومية من جهة، والاهتمام بالمسار المهني للموظف العمومي من جهة أخرى.

6- العمل على إقامة التوازن بين تحميل المسير مسؤوليته الكاملة، وخلق روح المبادرة لتكريس دعائم الإبداع الإداري، الذي قد يفقد محتواه لتخوف المسير من تبعات الأخطاء الناتجة عن التسيير.

7- العمل على إسناد سلطة تقديرية أوسع للمسير تتلاءم وخاصية التنبؤ، بالنظر إلى تغليب الطابع القانوني للمخطط على الطابع التنبؤي.

8- وضع عقوبات صارمة تجاه تقاعس وتجاوزات المسير في تنفيذ إجراءات اكتمال عمل المخطط، وتصويب القناعة القائمة على روتينية هذه الإجراءات، حيث أضحي هذا التقاعس محل انتقادات واسعة حتى من طرف مصالح الوظيفة العمومية نفسها، نتيجة للآثار السلبية التي تحول دون نجاح السياسة التقديرية للموارد البشرية.

9- تعزيز الإطار القانوني والتنظيمي للعلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية والمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، حيث يعد المخطط وثيقة مشتركة بين هذه المصالح تخضع لمجموعة من المبادئ، وجب أن تضبط بدقة كمبدأ سنوية الميزانية مثلا، أو عدم رجعية القرارات الإدارية باعتبار القرار المتعلق بالمسار المهني للموظف قرارا إداريا بامتياز كما سبق وأن أشرنا.

10- فتح المجال لإشراك أكثر من جهة في إحداث مقاربة فعالة لتخطيط الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية عن طريق المخطط، لاسيما الموظفين والباحثين المختصين والشركاء الاجتماعيين.

11- إعلام الجمهور بمخططات التسيير عن طريق الوسائل العصرية، لاسيما المواقع الإلكترونية، إعمالا لمجموعة من مبادئ تقلد الوظيفة العمومية، كالمساواة والشفافية والنزاهة.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى مجموعة من المواضيع التي قد تكون مكملة لدراستنا هذه كآفاق لهذا البحث:

1- آفاق التسيير التقديري للموارد البشرية في قانون الوظيفة العمومية الجزائري.

2- تخطيط الموارد البشرية في صلب العلاقة المحورية بين نشاط الإدارة ووظيفتها العمومية.

03- تثمين العنصر البشري في قانون الوظيفة العمومية الجزائري.

04- رسمة العنصر البشرية في قانون الوظيفة العمومية الجزائري.

05- المسار المهني للموظف كمحور لتخطيط الموارد البشرية.

06- العلاقة التكاملية للمسارات المهنية والوظيفة العمومية من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية.

قائمة الأشكال والجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	شكل يمثل خطوات الإدارة بالأهداف	39
02	شكل يمثل مقارنة لنتائج تحليل العرض والطلب	51
03	شكل يمثل نموذج لخرائط الإحلال	56
04	جدول يبين هيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية	70
05	جدول يبين المخطط التوقعي للإحالة على التقاعد لسنة (2005)	74
06	شكل يمثل توزيع تعدادات الوظيفة العمومية بحسب مستويات التأهيل	136

املاح

قائمة الملاحق

الرقم	الموضوع
01	الملحق رقم (01) يمثل الجدول رقم 01 من المخطط والمتعلق بهيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية
02	الملحق رقم (02) يمثل الجدول رقم 02 من المخطط والمتعلق بلجان المستخدمين ولجان الطعن
03	الملحق رقم (03) يمثل الجدول رقم 03 من المخطط والمتعلق بالقرارات المتعلقة بالمسابقات والامتحانات
04	الملحق رقم (04) يمثل الجدول رقم 04 من المخطط والمتعلق بالمخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية
05	الملحق رقم (05) يمثل الجدول رقم 05 من المخطط والمتعلق ببيان التسيير التوقعي للموارد البشرية
06	الملحق رقم (06) يمثل الجدول رقم 06 من المخطط والمتعلق بالمخطط التوقعي للإحالة على التقاعد
07	الملحق رقم (07) يمثل الجدول رقم 07 من المخطط والمتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
08	الملحق رقم (08) يمثل الجدول رقم 08 من المخطط والمتعلق بتابعة حركة المستخدمين
09	الملحق رقم (09) يمثل الجدول رقم 09 من المخطط والمتعلق بمجمل الأعوان المتعاقدين إلى غاية 31 ديسمبر
10	الملحق رقم (10) يمثل الجدول رقم 10 من المخطط والمتعلق باستمارة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية

الرقم	الموضوع
11	الملحق رقم (11) يمثل الجدول رقم 11 من المخطط والمتعلق باستمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية
12	الملحق رقم (12) يمثل الجدول رقم 12 من المخطط والمتعلق باستمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين
13	الملحق رقم (13) يمثل الجدول رقم 13 من المخطط والمتعلق باستمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة
14	الملحق رقم (14) يمثل الجدول رقم 02 مكر 02 من المخطط والمتعلق بوضعية القضايا المتنازع فيها
15	الملحق رقم (15) يمثل الجدول رقم 02 مكر 03 من المخطط والمتعلق بوضعية الحالات التأديبية
16	الملحق رقم (16) يمثل الجدول رقم 04 مكر من المخطط والمتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
17	الملحق رقم (17) يمثل الجدول رقم 04 مكر 1 من المخطط والمتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
18	الملحق رقم (18) يمثل الجدول رقم 06 مكر 1 من المخطط والمتعلق بالموظفين الذين لهم الحق في التقاعد وتم استدعاؤهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية
19	الملحق رقم (19) يمثل الجدول رقم 06 مكر 2 (الجدول 06 ثلاثي) من المخطط والمتعلق بالموظفين المرخص لهم بالتقاعد قيد النشاط بعد بلوغهم سن التقاعد بعنوان السنة المالية المعنية

الملحق رقم (1) يمثل الجدول رقم 01 من المخطط والمتعلق بهيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية

الملاحظات	المتعاقدين							الموظفين					القانون الأساسي	السلك و الرتبة	التعداد الحقيقي إلى غاية ديسمبر للمستنيين الماضيين	التعداد المالي للسنة الماضية (1)
	عقد محدد المدة			عقد غير محدد المدة				التعداد الحقيقي إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية								
	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	التوقيت الكامل	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	التوقيت الكامل	الفارق (1-2)	من بينهم نساء	المجموع (2)	العزيبون	المرسمون			
															المجموع الفرعي	
															المجموع العام	

المصدر - المنشور رقم 11 ك / خ / م ع و ع / 09 ، المؤرخ في 13 ماي 2009 ، مرجع سابق ، ص 04.

الملحق رقم (2) يمثل الجدول رقم 02 من المخطط والمتعلق بلجان المستخدمين ولجان الطعن

الملاحظات	لجان الطعن				لجان المستخدمين			الأسلاك أو الرتب
	التمديد				التمديد		حدود	
	الحدود (المدة)	المرجع	الحدود (المدة)	المرجع	الحدود (المدة)	المرجع	الصلاحية (مدة الصلاحية)	تتضمن الإنشاء والمرجع

المصدر - مرشد مخطط التسيير للموارد البشرية، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة

لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيف العمومي، بدون سنة النشر، ص 83.

الملحق رقم (3) يمثل الجدول رقم 03 من المخطط والمتعلق بالقرارات المتعلقة بالمسابقات والامتحانات

ملاحظات	الإدماج وفقا للأحكام الانتقالية	التثبيت وفقا للقوانين الأساسية	توظيف داخلي		توظيف خارجي		الدخول إلى التكوين		الأسلاك أو الرتب
			امتحان مهني	اختبار مهني	مسابقة على أساس الاختبار أو الفحص	مسابقة على أساس الشهادة	داخلي	خارجي	
			قرار مؤرخ في 13 أوت 1997 المتضمن المتعلق بتنظيم المسابقات والامتحانات المهنية من قبل مؤسسات التكوين المختصة المؤهلة				المرسوم التنفيذي رقم 95-293 المؤرخ في 05 جمادى الأولى عام 1416 الموافق 30 سبتمبر 1995 يتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية		الأسلاك المشتركة للهيئات والإدارات العمومية والعمال المهنيين والحجاب وسائقي السيارات.
			- قرار مؤرخ في 15 يونيو 1999 يحدد كيفية تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة.				المؤسسات والإدارات العمومية		
			- قرار مؤرخ في 6 جانفي 2001 يحدد برامج المسابقات على أساس الامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية				في المؤسسات والإدارات العمومية		

المصدر - دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، المجلس الأعلى للغة العربية (رئاسة الجمهورية)، 2006، ص 189.

الملحق رقم (4) يمثل الجدول رقم 04 من المخطط والمتعلق بالمخطط التوعوي للتوظيف بعنوان السنة الجارية

	الترقية			التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة				العليا	الوظائف العليا المناصب العليا
	التأهيل المهني	على سبيل	مهني	مسابقة على أساس الشهادة فحص مهني	منتوج التكوين				
									الوظائف العليا
									المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي
									المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي

المصدر - المنشور رقم 11 ك خ / م ع و ع / 09 المؤرخ في 13 ماي 2009، مرجع سابق، ص 05.

الملحق رقم (5) يمثل الجدول رقم 05 من المخطط والمتعلق ببيان التسيير التوقعي للموارد البشرية

(1)	التاريخ التوقعي لتنظيم عمليات التسيير										
						التوظيف الداخلي			التوظيف الخارجي		
	عمليات (1)	بالتكوين (1)	التثبيت	الترقية	ترقية عن طريق التأهيل المهني	الترقية الاختيارية	مهني	مهني	توظيف على التأهيل	لتأهيل	

المصدر - مرشد مخطط التسيير للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 87.

الملحق رقم (6) يمثل الجدول رقم 06 من المخطط والمتعلق بالمخطط التوقعي للإحالة على التقاعد

	التاريخ التوقعي للإحالة		تاريخ الميلاد	

المصدر - دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، المجلس الأعلى للغة العربية (رئاسة الجمهورية)، 2006، ص196.

الملحق رقم (7) يمثل الجدول رقم 07 من المخطط والمتعلق بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات

	تجديد المعلومات ()				التكوين التكميلي				التكوين الأولي				
	تاريخ	التكوين	تاريخ	التكوين	تاريخ	التكوين	تاريخ	التكوين	تاريخ	التكوين	تاريخ	التكوين	

الملحق رقم (09) يمثل الجدول رقم 09 من المخطط والمتعلق بمجمل الأعوان المتعاقدين إلى غاية 31 ديسمبر

		مؤقتين بالساعة		مؤقتين شهريا		المتعاقدين	الترتيب	

المصدر - دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، المجلس الأعلى للغة العربية (رئاسة الجمهورية)، 2006، ص 200.

الملحق رقم (10) يمثل الجدول رقم 10 من المخطط والمتعلق باستمارة مراقبة عمليات التوظيف

على أساس المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية

الملاحظة	النجاح النهائي			لجنة الاختبار			فتح المسابقات أو الامتحانات المهنية			السلك أو الرتبة
	الحد الأدنى لمعدل القبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النجاح	عدد المترشحين المقبولين	عدد المترشحين المسجلين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	طبيعة الإشهار	مرجع قرار الفتح	

الملحق رقم (11) يمثل الجدول رقم 11 من المخطط والمتعلق باستمارة مراقبة عمليات

التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية

	عدد المترشحين المقبولين	المستخدمين	عدد المترشحين المسجلين	التأهيل	إشهار المناصب				
									الترقية الاختيارية
									الترقية عن طريق التأهيل

الملحق رقم (12) يمثل الجدول رقم 12 من المخطط والمتعلق باستمرار مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين

النجاح النهائي				لجنة انتقاء المترشحين							
التكوين	التكوين		المترشحين المقبولين	تاريخ	المترشحين المقبولين	المترشحين	تاريخ				

الملحق رقم (13) يمثل الجدول رقم 13 من المخطط والمتعلق باستمارة

مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة

	التوظيف الذي أجري		

- مرشد مخطط التسيير للموارد البشرية، مرجع سابق 98.

الملحق رقم (14) يمثل الجدول رقم 02 مكر 02 من المخطط والمتعلق بوضعية القضايا المتنازع فيها

الترتيب	تعيين طرف	الوظيفة أو	(- المديرية العامة للوظيفة العمومية)	الجهة القضائية	() ()	حجية به	القضائية

الملحق رقم (15) يمثل الجدول رقم 02 مكر 03 من المخطط والمتعلق بوضعية الحالات التأديبية

الترتيب	طبيعة الخطأ	تاريخ التوقيف	تاريخ لجنة التأديب	تاريخ	تاريخ	تطبيق القرار

الملحق رقم (16) يمثل الجدول رقم 04 مكر من المخطط والمتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين

في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

	التعداد الحقيقي ()												التصنيف		تحديد منصب
	عقد غير				عقد غير محدد				عقد غير محدد المدة						
	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت الجزئي	التوقيت	التوقيت الجزئي	التوقيت	التوقيت	التوقيت	التوقيت				
													200	1	عامل مهني من
													200	1	
													200	1	
													219	2	سائق السيارة من
													240	3	عامل مهني من
													240	3	سائق السيارة
													240	3	
													263	4	سائق السيارة من
													263	4	رئيس حصيرة
													288	5	عامل مهني من
													288	5	
													288	5	عون الوقاية من
													315	6	عامل مهني من
													348	7	عون الوقاية من

.06

2009

13

09 /

/

/ 11

-

الملحق رقم (18) يمثل الجدول رقم 06 مكر 1 من المخطط والمتعلق بالموظفين الذين لهم الحق في التقاعد

وتم استدعاؤهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية

	الأصلية	الوظيفة الممارسة	تاريخ الإحالة على	تاريخ العودة	

- مرشد مخطط التسيير للموارد البشرية، مرجع سابق 89.

الملحق رقم (19) يمثل الجدول رقم 06 مكر 2 (الجدول 06 ثلاثي) من المخطط والمتعلق بالموظفين المرخص

لهم بالتقاعد قيد النشاط بعد بلوغهم سن التقاعد بعنوان السنة المالية المعنية

	الأصلية	الوظيفة الممارسة	تاريخ الإحالة على التقاعد	تاريخ العودة	

- مرشد مخطط التسيير للموارد البشرية، مرجع سابق 90.

.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- المصادر

أولا - القرآن الكريم

ثانيا - السنة النبوية

ثالثا - النصوص القانونية والتنظيمية

أ - الدساتير

1- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1976، صادق عليه الشعب في استفتاء عام يوم 19 نوفمبر 1976، وصدر في الجريدة الرسمية عدد 94 الصادرة بتاريخ 24 نوفمبر 1976.

2- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1989، صادق عليه الشعب في استفتاء عام يوم 23 فيفري 1989، وصدر في الجريدة الرسمية عدد 09 الصادرة بتاريخ 01 مارس 1989.

3- دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1996، صادق عليه الشعب في استفتاء عام يوم 28 نوفمبر 1996، وصدر في الجريدة الرسمية عدد 76 الصادرة بتاريخ 08 ديسمبر 1996.

ب - الأوامر

1- أمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، (ج.ر.ج.ج عدد رقم 46 الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966).

2- أمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، (ج.ر.ج.ج عدد 46 الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006).

ج - القوانين

- العربية

- 1- قانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، (ج.ر.ج. عدد 32 الصادرة بتاريخ 08 أوت 1978).
- 2- قانون رقم 84-17 المؤرخ في 07 جويلية 1984، المتعلق بقوانين المالية (ج.ر.ج. العدد 28 الصادرة بتاريخ 10 جويلية 1984).
- 3- قانون رقم 90-21 المؤرخ في 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية (ج.ر.ج. عدد 35 الصادرة بتاريخ 15 أوت 1990).
- 4- قانون رقم 01-09 المؤرخ في 26 جوان 2001، المعدل والمتمم للأمر رقم 66-156 المؤرخ في 08 جوان 1966 والمتضمن قانون العقوبات، (ج.ر.ج. عدد 34 الصادرة بتاريخ 27 جوان 2001).

- اللغة الفرنسية

1- loi n° 62-157 du 31 décembre 1962, portant reconduction jusqu'à nouvel ordre de la législation en vigueur au 31 décembre 1962, (J.O.R.A n°2 du 11 janvier 1963).

د - المراسيم

- 1- مرسوم رقم 65-197 المؤرخ في 29 جويلية 1965، المتعلق باختصاصات وزير الداخلية في شأن الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، (ج.ر.ج. عدد 65 الصادرة بتاريخ 06 أوت 1965).
- 2- مرسوم رقم 71-42 المؤرخ في 28 جانفي 1971، المتضمن إحداث مفتشيات الوظيفة العمومية، (ج.ر.ج. عدد 11 الصادرة بتاريخ 05 فيفري 1971).
- 3- مرسوم رقم 76-104 المؤرخ في 10 جوان 1976، المتعلق بمفتشيات الوظيفة العمومية، (ج.ر.ج. عدد 48 الصادرة بتاريخ 15 جوان 1976).
- 4- مرسوم رقم 77-133 المؤرخ في 19 سبتمبر 1977، المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية، (ج.ر.ج. عدد 69 الصادرة بتاريخ 25 ديسمبر 1977).

5- مرسوم رقم 82-42 المؤرخ في 23 جانفي 1982، المتضمن تحيد صلاحيات كاتب الدولة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، (ج.ر.ج.ج عدد 04 الصادرة بتاريخ 26 جانفي 1982).

6- مرسوم رقم 84-10 المؤرخ 14 جانفي 1984، المتعلق بتحديد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتطبيقها وعملها، (ج.ر.ج.ج عدد 03 الصادرة بتاريخ 17 جانفي 1984).

7- مرسوم رقم 84-34 المؤرخ في 18 فيفري 1984، المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بالوزارة الأولى، (ج.ر.ج.ج عدد 08 الصادرة بتاريخ 21 فيفري 1984).

8- مرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، (ج.ر.ج.ج عدد 13 الصادرة بتاريخ 14 مارس 1985).

هـ - المراسيم الرئاسية

1- مرسوم رئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المتعلق بتحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، (ج.ر.ج.ج عدد 01 الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007).

و - المراسيم التنفيذية

1- مرسوم تنفيذي رقم 89-198 المؤرخ في 07 نوفمبر 1989، المتضمن شروط توزيع الإيرادات والمصاريف المقررة في ميزانيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الخاضعة للأحكام القانونية الأساسية المشتركة، (ج.ر.ج.ج العدد 47 الصادرة بتاريخ 08 نوفمبر 1989).

2- مرسوم تنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، (ج.ر.ج.ج عدد 13 الصادرة بتاريخ 28 مارس 1990).

- 3- مرسوم تنفيذي رقم 91-313 المؤرخ في 07 ديسمبر 1991، المتضمن تحديد إجراءات المحاسبة التي يمسكها الأمرين بالصرف والمحاسبون العموميون وكيفيةها ومحتواها، (ج.ر.ج.ج عدد 43 الصادرة بتاريخ 18 سبتمبر 1991).
- 4- مرسوم تنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، المتعلق بالرقابة السابقة التي يلتزم بها، (ج.ر.ج.ج عدد 82 الصادرة بتاريخ 15 نوفمبر 1992).
- 5- مرسوم تنفيذي رقم 95-125 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بمفتشيات الوظيفة العمومية، (ج.ر.ج.ج عدد 26 الصادرة بتاريخ 09 ماي 1995).
- 6- مرسوم تنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، (ج.ر.ج.ج عدد 26 الصادرة بتاريخ 05 ماي 1995).
- 7- مرسوم تنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، (ج.ر.ج.ج عدد 16 الصادرة بتاريخ 03 مارس 1996).
- 8- مرسوم تنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 جوان 1996، والمتضمن تحديد صلاحيات الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي، (ج.ر.ج.ج عدد 37 الصادرة بتاريخ 16 جوان 1996).
- 9- مرسوم تنفيذي رقم 98-112 المؤرخ في 06 أبريل 1998، المتعلق بمفتشيات الوظيف العمومي، (ج.ر.ج.ج عدد 21 الصادرة بتاريخ 12 أبريل 1998).
- 10- مرسوم تنفيذي رقم 98-402 المؤرخ في ديسمبر 1998، المتضمن الإدماج المهني للشباب الحاملين لشهادات التعليم العالي والتقنيين الساميين خريجي المعاهد الوطنية للتكوين، (ج.ر.ج.ج عدد 91 الصادرة بتاريخ 06 ديسمبر 1998).
- 11- مرسوم تنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 والمتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، (ج.ر.ج.ج عدد 06 الصادرة بتاريخ 25 جانفي 2004).

- 12- مرسوم تنفيذي رقم 07-306 المؤرخ في 29 جويلية 2007، المتعلق بتحديد النظام التعويضي للموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة (ج.ر.ج.ج. عدد 61 الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر 2007).
- 13- مرسوم تنفيذي رقم 09-374 المؤرخ في 16 نوفمبر 2009، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 والمتعلق بالرقابة السابقة التي يلتزم بها، (ج.ر.ج.ج. عدد 67 الصادرة بتاريخ 19 نوفمبر 2009).
- 14- مرسوم تنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المتعلق بتحديد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، (ج.ر.ج.ج. عدد 26 الصادرة بتاريخ 03 ماي 2012).
- 15- مرسوم تنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 03 يوليو 2014، المتعلق بتحديد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، (ج.ر.ج.ج. عدد 14 الصادرة بتاريخ 06 يوليو 2014).
- 16- مرسوم تنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03 جويلية 2014، المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، (ج.ر.ج.ج. عدد 41 الصادرة بتاريخ 06 جويلية 2014).

ز - التعليمات

- 1- تعليمة رئيس الحكومة مقداد سيفي رقم 17 المؤرخة في 23 ماي 1995، المتعلقة بالإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيف العمومي بدون سنة النشر.
- 2- التعليمة رقم 240/م ع/م ع و ع المؤرخة في 27 ماي 1995، المتعلقة بكفاءات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيف العمومي، بدون سنة النشر.
- 3- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 305/م ع و ع المؤرخة في 28 ماي 1995، المتعلقة بتحديد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة

للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيفة العمومية بدون سنة النشر.

4- التعليم رقم 888 المؤرخة في 25 سبتمبر 1995، المتضمنة نشرة ربع سنوية لنشاط مفتشيات الوظيف العمومي، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيفة العمومي، بدون سنة النشر.

5- التعليم رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995، المتعلقة بالإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في إطار السنة المالية الجديدة، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيفة العمومي، بدون سنة النشر.

6- تعليم الوزير المنتدب المكلف بالميزانية رقم 893/ و م م المؤرخة في 26 أوت 1997، المتعلقة بكيفيات تحضير وتبليغ دفاتر الميزانية للمؤسسات والإدارات العمومية مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيفة العمومي، بدون سنة النشر.

7- التعليم رقم 169 ك خ/ م ع و ع المؤرخة في 27 سبتمبر 1997، المتعلقة بتحديد كيفيات وتبليغ دفاتر الميزانية للمؤسسات والإدارات العمومية، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، المديرية العامة للوظيفة العمومي بدون سنة النشر.

8- التعليم رقم 124 ك خ/ م ع و ع/ 2003 المؤرخة في 11 مارس 2003، المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة الجديدة، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

9- التعليم رقم 02/ ك خ/ م ع و ع/ 2003 المؤرخة في 03 ماي 2003، المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

10- التعليم الوزارية المشتركة رقم 14 المؤرخة في 16 مارس 2005، المتعلقة بتعديل التعليم الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995 المحددة للعلاقات الوظيفية بين المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

11- التعليم رقم 02 ك / خ / م ع و ع / 2006 المؤرخة في 20 أوت 2006، المتعلقة بعقولة المناصب المالية في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

12- التعليم رقم 01 المؤرخة في 06 جانفي 2007، المتعلقة بإعداد القوانين الخاصة الجديدة تطبيقا لأحكام الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مجموعة المناشير والتعليمات المديرية العامة للوظيفة العمومية، جانفي 2007.

13- التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008، المتعلقة بتحديد كفايات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

14- التعليم رقم 06 / ك / خ / م ع و ع / 2010 المؤرخة في 05 ماي 2010، المتعلقة بكفايات الدراسة والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

15- تعليم الوزير الأول أحمد أويحي رقم 01 المؤرخة في 11 أبريل 2012، المتعلقة بإضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

16- التعليم رقم 01 / م ع و ع / المؤرخة في 20 فيفري 2013، المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 المحدد لكفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها المديرية العامة للوظيفة العمومية.

17- تعليمية الوزير الأول عبد المالك سلال رقم 321 المؤرخة في 20 أكتوبر 2013 المتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية، الوزارة الأولى.

18- التعليمية رقم 09/ م ع و ع/ م ت م/ 2014 المؤرخة في 05 ماي 2014، المتعلقة بشغل المناصب المالية بعنوان سنة 2013، المديرية العامة للتوظيف العمومية.

19- التعليمية رقم 10 ك خ/ م ع و ع/ 2014 المؤرخة في 08 جوان 2014، المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية 2014 المديرية العامة للتوظيف العمومية.

20- تعليمية الوزير الأول عبد المالك سلال رقم 348 المؤرخة في 25 ديسمبر 2014 المتعلقة بتدابير تعزيز التوازنات الداخلية والخارجية للبلاد، الوزارة الأولى.

ح - المناشير

1- المنشور رقم 04 ك خ/ م ع و ع/ م ع المؤرخ في 03 جانفي 1996، المتضمن دليل منهجي لتدقيق وتسيير الموارد البشرية، مجموعة النصوص والوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح التوظيف العمومي، بدون سنة النشر، المديرية العامة للتوظيف العمومي.

2- الرسالة المنشور رقم 29/ ك خ/ م ع و ع/ 2003 المؤرخ في 03 نوفمبر 2003 المتعلقة بمراقبة القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظف، المديرية العامة للتوظيف العمومية.

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

4- المنشور رقم 06/ ك خ/ م ع و ع/ 2004 المؤرخ 10 فيفري 2004، المتعلق بإعداد المخططات السنوية للموارد البشرية، المديرية العامة للتوظيف العمومية.

5- المنشور رقم 21 ك خ/ م ع و ع/ 2005 المؤرخ في 09 ماي 2005، المتعلق بمهام التدقيق على مستوى مفتشيات التوظيف العمومية فيما يخص ممارسة نشاطات الرقابة المنوطة بها، المديرية العامة للتوظيف العمومية.

- 6- الرسالة المنشور رقم 27 ك/خ/ م ع و ع/ 2005 المؤرخة في 05 جوان 2005 المتعلقة بتحديد المناصب المالية، المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- 7- المنشور رقم 08 ك/خ/ م و ع ع/ 2009 المؤرخ في 08 فيفري 2009، المتعلق بإعداد حصيلة الشغل السنوية، المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- 8- المنشور رقم 11/ ك/خ/ م ع و ع/ 09 المؤرخ في 13 ماي 2009، المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا ونظام التعاقد، المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- 9- المنشور رقم 21 ك/خ/ م ع و ع/ 2009 المؤرخ في 07 سبتمبر 2009، المتعلق بتعيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- 10- المنشور رقم 06/ ك/خ/ م ع و ع/ 2010 المؤرخ في 05 ماي 2010، المتعلق بكيفيات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- 11- المنشور رقم 09/ ك/خ/ م ع و ع/ 2010 المؤرخ في 24 ماي 2010، المتعلق بدراسة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها، المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- 12- المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أبريل 2011، المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- 13- المنشور رقم 02/ م ع و ع/ م ع و ع/ ك/خ/ 2013 المؤرخ في 07 أوت 2013 المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية 2013، المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- 14- المنشور رقم 09/ م ع و ع/ م ت م/ 2014 المؤرخ في 05 ماي 2014، المتعلق بشغل المناصب المالية الشاغرة لسنة 2013، المديرية العامة للوظيفة العمومية.

II- المراجع

أولا - البحوث والرسائل الجامعية

أ- رسائل الدكتوراه

1- زيوش رحمة، الميزانية العامة للدولة في الجزائر، رسالة دكتوراه في القانون، تخصص قانون، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011.

2- رابحي أحسن، مبدأ تدرج المعايير القانونية في النظام الجزائري، رسالة دكتوراه في القانون، تخصص الحقوق، معهد الحقوق والعلوم الإدارية بن عكنون، جامعة الجزائر 2006.

3- شلال زهير، آفاق نظام المحاسبة العمومية الجزائري الخاص بتنفيذ العمليات المالية للدولة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014.

4- شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

5- تايب إلهام، إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفعيل تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائري 2001-2012)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.

6- تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية) رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015.

ب - مذكرات الماجستير

- 1- العلمي بن عطاء الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
- 2- بوسام أبو بكر، فكرة القيادة الإدارية وتطبيقاتها في الفكر الإسلامي، مذكرة ماجستير تخصص الحقوق، فرع إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر 2001.
- 3- بوعكاز يسرى، تطور الوظيفة العمومية في مجال التوظيف في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2016.
- 4- بوراش شافية، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العمومية في الجزائر 2005-2007، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2008.
- 5- بوروش سليمة، الإدارة الجزائرية والتحولت الجديدة ابتداء من سنة 1989، مذكرة ماجستير، تخصص حقوق، فرع إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2002.
- 6- بلقاسم رابح، محددات وأبعاد النفقات العامة في النظم الاقتصادية دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اقتصادية، فرع علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
- 7- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012.
- 8- دراني ليندة، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2006.
- 9- طحطات زهوة، عملية الرقابة الإدارية الرئاسية على أعمال الإدارة العامة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2002.

- 10- لفايدة عبدالله، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية حالة شركة سونلغاز توزيع بالشرق (SDE) قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 11- مسوس زينب، سياسة تكوين الموظف الإداري في التشريع الجزائري، مذكرة ماجستير تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2003.
- 12- سعيداني رشيد، نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة وحدة الصمامات التابعة لمؤسسة المضخات والصمامات الجزائرية (بوفال)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2012.
- 13- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية (دراسة حالة بولاية ميلة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 14- عشور عبدا لكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 15- فركوس عبدالله، التسيير التقديري للموارد البشرية (دراسة حالة إدارة الجمارك)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية وعلوم الإعلام، جامعة الجزائر 3، 2013.
- 16- قاوي السعيد، النظام القانوني للمحاسبة العمومية في الجزائر بعد 1989، مذكرة ماجستير، تخصص دولة ومؤسسات عمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2012.
- 17- قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة (دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تسيير المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.

- 18- قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية تدريب الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجارف والرافعات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
- 19- تواتي إدريس، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي الجزائري) مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.
- 20- كمال تيمزار، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع باتنة)، مذكرة ماجستير، تخصص علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 21- ذبيح عادل، تقييم الموظف العمومي، مذكرة ماجستير، تخصص الدولة والمؤسسات العمومية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2011.

ج - مذكرات وتقارير نهاية التبرص

- 1- بوشيبة عبد القادر، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (دراسة تطبيقية حول القطاع الصحي بالعبادلة)، مذكرة نهاية التكوين المتخصص، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بومرداس، 2006، (إشراف الأستاذ تيميزار احمد).
- 2- بن شايب بوعلام، المخطط السنوي لتسيير المواد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية إطار توجيه وتسيير وأداة رقابة ومتابعة، مذكرة خاصة بالتكوين المتخصص للالتحاق برتبة مفتش رئيسي، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بومرداس 2006، (تحت إشراف الدكتور مولود ديدان).
- 3- دواره فتيحة، إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة التخرج بالمدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2014، (إشراف الدكتور طيب سعيد).
- 4- طالم حفيظ، الرقابة في الوظيفة العمومية، مذكرة نهاية التكوين المتخصص، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية بومرداس، 2006، (إشراف الأستاذة بوترة سهيلة).

5- حلقة دراسية حول عصنة الإدارة العمومية أي نموذج لتسيير التغيير في الجزائر إعداد طلبة السنة الرابعة، تخصص إدارة عامة، الدفعة الواحدة والأربعون، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2008.

ثانيا - المقالات العلمية

أ - المجالات

أ- أ باللغة العربية

1- إلياس سالم، العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد التاسع، جامعة المسيلة، 2013.

2- بوزيان مكلل، القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجديد كآلية قانونية لإصلاح الإدارة في الجزائر، مجلة إدارة، السداسي الأول، مركز التوثيق والبحوث الإدارية المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2009.

3- بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور الكفاءات في جذب الموارد البشرية وتطويرها (دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 08، جامعة المسيلة، 2012.

4- بن خديجة منصف، رأس المال البشري رافعة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سوق أهراس)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 10، جامعة المسيلة، 2013.

5- مقدم السعيد، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة إدارة، السداسي الثاني، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر 1995.

6- مقدم سعيد، مكانة وإستراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالتنمية الشاملة، مجلة إدارة السداسي الأول، العدد 27، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، المدرسة الوطنية للإدارة الجزائر، 2004.

7- سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد السابع، جامعة المسيلة، 2012.

8- غالم عبدالله، تيمجدين عمر، أثر إستراتيجية التوزيع على المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، 2014.

أ- ب الفرنسية

1- AHMED Rahmani, la gestion du potentiel humain dans la conduite du changement: vers une organisation favorisant une GRH moderne et dynamique, revue idara, volume n°25, centre de documentation et de recherches administratives, école nationale d'administration, Algérie, 2003.

2- BENYELLES Karima, le renouveau du service public a travers une politique de la ressource humaine dans la fonction publique, revue idara, sans volume, centre de documentation et de recherches administratives, école nationale d'administration, Algérie, 1992.

3- KHARCHI Djamel, les perspectives de la fonction publique algérienne, revue idara, sans volume, centre de documentation et de recherches administratives, école nationale d'administration, Algérie, 1995.

ب - المداخلات

ب - أ باللغة العربية

1- بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة (مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات لولاية برج بوعريريج)، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، بدون ذكر الكلية، جامعة الشلف، يومي 34-14 ديسمبر 2011.

2- يحيى مفيدة، سبع حنان، تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه في المؤسسات أثناء الإصلاحات (دراسة حالة مؤسسات المطاحن)، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 27-28 فيفري 2013.

3- لواج منير، جبلي حسينة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل في المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 27-28 فيفري 2013.

4- لحدول عبد القادر، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (حالة الجزائرية للمياه A.D.E وحدة معسكر)، الملتقى الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 27-28 فيفري 2013.

5- مزباني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال للموارد البشرية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 27 - 28 فيفري 2013.

6- غالم عبدا لله، حمزة فيشوش، إجراءات وتدابير لدعم سياسة التشغيل في الجزائر (المساهمات وأوجه القصور)، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، يومي 15-16 نوفمبر 2011.

ب- ب باللغة الفرنسية

1- GHOZI Mohamed Labri, KHATIM Mohamed Laid, le tableau de bord prospectif instrument du contrôle de gestion stratégique et outil de mesure de la performance colloque international: la prise de décision dans l'entreprise économique, faculté des sciences économique, sciences de gestion et des sciences commerciales, université de M'sila le 14-15 avril 2009.

ثالثا - مواقع الانترنت

1- بن حبيب زهية موساوي، تسيير وتطوير الكفاءات، متوفر على الرابط التالي:
<http://fseg.univ-http.tlemcen.dz/larevue07/la%20revue03/a.%20BENHABIB%20&%20Zahia%20MOUSSAOUI.pd>

2- موقع الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية على الرابط التالي:

<http://www.joradp.dz>

3- موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية على الرابط التالي:

<http://www.dgfp.gov.dz>

رابعاً - المؤلفات العامة

أ - باللغة العربية

- 1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، التطوير الإداري في الوطن العربي (حالات تطبيقية 383)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، مصر، 2003.
- 2- العنزي سعد نواف، النظام القانوني للموظف العام، دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
- 3- السلمى علي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دون ذكر مكان الطبع، 1999.
- 4- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية)، الجزء الثاني، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 5- بوضياف عمار، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، الطبعة الأولى، جسر للنشر والتوزيع المحمدية، الجزائر، 2015.
- 6- بعلي محمد الصغير، المالية العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة، الجزائر 2003.
- 7- هدفي بشير، الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الفردية والجماعية) الطبعة الأولى، دار الريحانة للنشر والتوزيع القبة، الجزائر، 2002.
- 8- زيد منير سلمان، إدارة الموظفين (الموظف المناسب في المكان المناسب)، دار الرؤية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- 9- يلس شاوش بشير، المالية العامة المبادئ العامة وتطبيقاتها في القانون الجزائري ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- 10- محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري مطبعة إخوان مورافتلى ، بدون ذكر مكان الطبع، 1982.

- 11- محمد هاني أبو يونس، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر الأزاريطة الإسكندرية 1999.
- 12- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، الطبعة السابعة، مطبعة جامعة عين شمس، مصر، 1987.
- 13- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، الطبعة الأولى دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2008.
- 14- عوابدي عمار، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومة، الجزائر، 2005.
- 15- شحماط محمود، المدخل إلى العلوم الإدارية (أسس ومبادئ علم الإدارة العامة) دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 16- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
- 17- خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 18- ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1997.

ب - باللغة الفرنسية

- 1 - ESSAID Taib, droit de la fonction publique, Edition –distribution Houma Alger, 2003.
- 2 -TOURNAUX Sébastien, droit du travail (cours, exercices corrigés) Editions Bréal, Paris, France, 2011.

سادسا - المؤلفات المتخصصة

أ - باللغة العربية

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999.
- 2- المجلس الأعلى للغة العربية (رئاسة الجمهورية)، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية مصطلحات ونماذج، الجزائر، 2006.

- 3- دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 4- كمال زمر، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2014.
- 5- حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون عمان، الأردن، 2012.
- 6- يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2006.
- 7- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014.
- 8- محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع عمان الأردن 2014.
- 9- مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التحول والتطور من متطور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 10- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 11- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي الطبعة الثانية، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.
- 12- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى تنظيمي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2008.
- 13- علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر عمان الأردن، 2011.
- 14- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.

- 15- عقيل جاسم عبدالله أبو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي، تخطيط الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث الأزاريطة، الإسكندرية، 1998.
- 16- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2011.
- 17- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الأزاريطة، الإسكندرية، 2002.
- 18- شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية (سند خاص بالتكوين المتخصص)، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011.
- 19- خيضر كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2007.

ب - باللغة الفرنسية

- 1- KHELASSI Réda, management ressources humaines, Edition Houma Alger, 2010.
- 2-BENRAOUANE Sid Ahmed, le management des ressources humaines, Office Des Publications Universitaires, 2ème Edition Ben-aknoun, Alger, 2012.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
01	المقدمة
08	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمخطط تسيير الموارد البشرية
09	المبحث الأول: مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية
09	المطلب الأول: مدلول التسيير التقديري للموارد البشرية
10	الفرع الأول: تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية
10	الفقرة الأولى: تعدد الاصطلاحات المحاذية للمفهوم
12	الفقرة الثانية: مختلف الآراء الفقهية الواردة حول تعريف التسيير التقديري
15	الفقرة الثالثة: التعبير الاصطلاحي للتسيير التقديري في التشريع الجزائري
17	الفرع الثاني: نشأة وتطور مقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية
18	الفقرة الأولى: ارتباط تطور مفهوم التسيير التقديري بتطور إدارة الموارد البشرية
22	الفقرة الثانية: النظرة الحديثة لتطور مقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية
25	الفرع الثالث: البعد الاستراتيجي للتسيير التقديري للموارد البشرية
25	الفقرة الأولى: تحديد مفهوم الإستراتيجية
27	الفقرة الثانية: العناصر الأساسية لإستراتيجية التسيير التقديري للموارد البشرية
29	الفقرة الثالثة: التحولات الراهنة لإستراتيجية تقدير الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: القيمة النوعية لاعتماد التسيير التقديري كآلية لتخطيط الموارد البشرية
32	الفرع الأول: التحديد المبدئي لأساسيات التوظيف
32	الفقرة الأولى: تحديد مفهوم القوى العاملة
34	الفقرة الثانية: تحليل وتوصيف الوظائف
37	الفرع الثاني: تحقيق أهداف الإدارة العامة
38	الفقرة الأولى: التسيير التقديري من مدخل الإدارة بالأهداف
40	الفقرة الثانية: أهداف الإدارة العامة من منظور التسيير التقديري للموارد البشرية
43	الفرع الثالث: تحديد الإطار العام للتوظيف
43	الفقرة الأولى: محتويات الإطار العام للتوظيف
46	الفقرة الثانية: ارتباط عملية التوظيف بقدرات الإدارة
47	المطلب الثالث: الخطوات العملية للتسيير التقديري للموارد البشرية
48	الفرع الأول: مراحل إعداد وتخطيط التسيير التقديري للموارد البشرية

48	الفقرة الأولى: تحديد المتوقع من العرض و الطلب
50	الفقرة الثانية: وضع خطة العمل
52	الفقرة الثالثة: تقييم ومتابعة الخطة
52	الفرع الثاني: الأساليب المنتهجة في التسيير التقديري للموارد البشرية
53	الفقرة الأولى: الأساليب الكمية في تقدير الموارد البشرية
55	الفقرة الثانية: الأساليب الوصفية في تقدير الموارد البشرية
57	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في اعتماد التسيير التقديري كأساس لتخطيط الموارد البشرية
58	الفقرة الأولى: تأثير البيئة الداخلية وصياغة التسيير التقديري للموارد البشرية
59	الفقرة الثانية: تأثير البيئة الخارجية وصياغة التسيير التقديري للموارد البشرية
61	المبحث الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية كآلية تأطير ورقابة
61	المطلب الأول: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
62	الفرع الأول: نشأة وتعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
63	الفقرة الأولى: نشأة وتطور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
67	الفقرة الثانية: تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
69	الفرع الثاني: مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
70	الفقرة الأولى: محتوى الجزء المتعلق بتعدادات المستخدمين
72	الفقرة الثانية: محتوى الجزء المتعلق بعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية
74	الفقرة الثالثة: محتوى الجزء المتعلق بالرقابة البعدية
77	الفقرة الرابعة: محتوى الجداول المكررة
79	الفرع الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وعلاقته بمخطط التكوين
79	الفقرة الأولى: الإطار القانوني لمخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات
81	الفقرة الثانية: اندماج مخطط التكوين في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
83	المطلب الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كآلية تأطير وقيادة
83	الفرع الأول: أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
84	الفقرة الأولى: تدليل الصعوبات المتعلقة بإحصاء المستخدمين وضبط تطوراتهم
84	الفقرة الثانية: تفعيل الدور الرقابي لمصالح الوظيفة العمومية
85	الفقرة الثالثة: صياغة سياسة تقديرية للموارد البشرية داخل الإدارات العمومية
86	الفقرة الرابعة: تحديد مسؤوليات مسيري المؤسسات والإدارات العمومية
87	الفرع الثاني: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

88	الفقرة الأولى: جرد التعدادات المالية والبشرية
89	الفقرة الثانية: رصد الاحتياجات المتوقعة من المستخدمين
90	الفقرة الثالثة: الشروع في إنجاز وتصميم المخطط
91	الفرع الثالث: المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
91	الفقرة الأولى: المصادقة على المخطط والشروط الواردة عليها
94	الفقرة الثانية: مدى إلزامية ومراجعة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
96	المطلب الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كألية رقابية
97	الفرع الأول: مفهوم الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمخطط
97	الفقرة الأولى: تعريف الرقابة على أعمال التسيير بوجه عام
99	الفقرة الثانية: تعريف الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمخطط
100	الفقرة الثالثة: حدود ونطاق قرارات التسيير الواردة بالمخطط
102	الفرع الثاني: الجهات المكلفة بالرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمخطط
102	الفقرة الأولى: الجهات المكلفة بالرقابة على المستوى المحلي
105	الفقرة الثانية: الجهات المكلفة بالرقابة على المستوى المركزي
108	الفرع الثالث: الرقابة على المخطط كأساس لمشروعية قرارات المسار المهني للموظف
108	الفقرة الأولى: مشروعية القرار المتعلق بالمسار المهني للموظف
110	الفقرة الثانية: خصوصية الآلية الرقابية المفروضة على المخطط
113	الفصل الثاني: دور مخطط تسيير الموارد البشرية في ترشيد و عصنة الوظيفة العمومية
114	المبحث الأول: ترشيد الاستغلال العقلاني للموارد البشرية والمالية للإدارة العمومية
114	المطلب الأول: معالم العلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية
115	الفرع الأول: التنسيق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية
115	الفقرة الأولى: الدور التقريري المشترك لمصالح الوظيفة العمومية والإدارات المعنية
116	الفقرة الثانية: صعوبة وضوح عمليات التنسيق بين الجهتين
119	الفرع الثاني: مضمون الدراسة المشتركة لفتح المناصب المالية
120	الفقرة الأولى: تحديد المناصب الشاغرة والمشغولة بعنوان السنة المنصرمة
122	الفقرة الثانية: مدونة المناصب المالية كمحور للعلاقة الوظيفية
123	الفرع الثالث: الطابع التشاوري لاستغلال المناصب المالية والتجديد الآلي لها
123	الفقرة الأولى: إلزامية استغلال المناصب المالية الواردة بمخطط التسيير
125	الفقرة الثانية: تجديد وتحويل المناصب المالية في حالة شغورها

128	المطلب الثالث: عقلنة وضبط التعدادات الكمية والنوعية للمستخدمين في الإدارات العمومية
128	الفرع الأول: ضبط الاتجاهات الكبرى لتطور تعدادات المستخدمين
129	الفقرة الأولى: المداخل الرئيسية لضبط تطور تعدادات المستخدمين
131	الفقرة الثانية: الإطار الهيكلي لضبط تطورات التعدادات الواردة بمخطط التسيير
134	الفرع الثاني: ارتباط مفهوم عقلنة الموارد البشرية والمالية بالتحكم في مستويات التأهيل
135	الفقرة الأولى: توزيع التعدادات بحسب مستويات التأهيل المتعلقة بمهام الأعوان
137	الفقرة الثانية: تأثير التأهيل المتعلق بالترقية على التعدادات الواردة بالمخطط
140	الفرع الثالث: مخطط التسيير كمعيار موضوعي لعقلنة وضبط تعدادات المستخدمين كما ونوعا
141	الفقرة الأولى: القيمة المعيارية لمخطط تسيير الموارد البشرية
143	الفقرة الثانية: قابلية مخطط التسيير للتكيف وشمولية عملياته الإحصائية
145	المطلب الثالث: تحديد احتياجات التوظيف
146	الفرع الأول: ضبط مختلف النفقات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين
146	الفقرة الأولى: حدود النفقات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين
148	الفقرة الثانية: التحكم في تزايد النفقات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين
150	الفقرة الثالثة: تكيف نفقات الحياة المهنية بين سنوية المخطط وسنوية الميزانية
152	الفرع الثاني: تحديد المناخ العام لسياسة الأجور
152	الفقرة الأولى: مدى ارتباط تحديد سياسة الأجور بمخطط التسيير
155	الفقرة الثانية: دور مخطط التسيير في رسم السياسة العامة للأجور
159	الفرع الثالث: التركيز على العنصر البشري المؤهل
160	الفقرة الأولى: رسملة واستثمار العنصر البشري كضرورة لتأهيله
162	الفقرة الثانية: مخطط التسيير كأهم مجهود للدولة في استثمار العنصر البشري المؤهل
167	المبحث الثاني: مبررات اعتماد مخطط التسيير كألية لعصرنة الوظيفة العمومية
167	المطلب الأول: عصرنة المسار المهني للموظف العمومي
168	الفرع الأول: احترام المعايير الموضوعية في التوظيف
168	الفقرة الأولى: معايير التوظيف المعتمدة في المسابقة على أساس الشهادة
172	الفقرة الثانية: معيار المسابقة على أساس الاختبار للالتحاق بالوظائف العمومية
174	الفرع الثاني: التركيز على تكوين الموظف العمومي
175	الفقرة الأولى: عملية التكوين كحق من حقوق الموظف العمومي
177	الفقرة الثانية: السياسة الراهنة لتكوين الموظف العمومي في الجزائر

181	الفرع الثالث: تقييم الموظف العمومي كآلية لتطوير مساره المهني
182	الفقرة الأولى: المداخل الرئيسية لتأثير عمليات التقييم على توجيه مخطط التسيير
184	الفقرة الثانية: انعكاسات تقييم الأداء على استشراف المسار المهني للموظف
187	المطلب الثاني: إضفاء طابع المرونة على إجراءات التوظيف
188	الفرع الأول: المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية
188	الفقرة الأولى: الامتداد التاريخي لمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية
190	الفقرة الثانية: تقاطع مبدأ المساواة بين أهداف المخطط ومتطلبات عصرنة الوظيفة
193	الفرع الثاني: شفافية إجراءات التوظيف
193	الفقرة الأولى: شفافية إجراءات التوظيف من خلال التعديلات الواردة على المخطط
196	الفقرة الثانية: مظاهر شفافية إجراءات التوظيف من خلال اعتماد المخطط الخماسي
199	الفرع الثالث: ترتيب مسؤولية التوظيف على عاتق الإدارة العمومية
200	الفقرة الأولى: اتساع السلطة التقديرية للمؤسسات العمومية بخصوص التوظيف
201	الفقرة الثانية: تقليص رقابة مصالح الوظيفة العمومية على إجراءات التوظيف
202	الفقرة الثالثة: الأسس المعتمدة في تحديد مسؤوليات الإدارات العمومية
205	المطلب الثالث: تكييف إجراءات التوظيف مع تحسين أداء المرفق العمومي
206	الفرع الأول: فعالية ودور الموظف العمومي في تقديم الخدمة العمومية
206	الفقرة الأولى: مقومات تفعيل دور الموظف العمومي في تقديم الخدمة العمومية
209	الفقرة الثانية: فاعلية الأداء كأحد الجوانب الموضوعية لمخطط التسيير
211	الفرع الثاني: تحسين إجراءات التوظيف مع الحاجات الملحة للتنمية
212	الفقرة الأولى: تكييف إجراءات التوظيف مع رقمنة الإدارة العمومية كمتغير تكنولوجي
214	الفقرة الثانية: تكييف إجراءات التوظيف مع البطالة المحلية كمتغير اجتماعي واقتصادي
217	الفرع الثالث: إعادة تمركز الوظيفة العمومية حول مهامها المتصلة بالمرفق العمومي
217	الفقرة الأولى: إعادة تمركز الوظيفة العمومية من خلال الأمر 03-06
220	الفقرة الثانية: إعادة تمركز الوظيفة العمومية من خلال إجراءات التوظيف
223	الخاتمة
230	قائمة الأشكال والجداول
-	الملاحق
231	قائمة المصادر والمراجع
251	فهرس المحتويات