

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



قسم ادارة الاعمال

تخصص ادارة الخدمات الصحية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر اكايمي

التوظيف ومكانته في مخطط تسيير الموارد البشرية

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قصر البخاري – ولاية المدية -

اعداد الطالب: رضوان وزدادي

المناقشة بتاريخ: 2019/07/03

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
د. أمينة براشد	أستاذة محاضرة - ب -	رئيسا
د. ايمان ثابت دراز	أستاذة محاضرة - ب -	مشرفا
د. موسى شنيقي	أستاذ محاضر - أ -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

كلمة شكر:

في البداية نحمد الله عزّ وجل انار دروبنا بالعلم والمعرفة، ووفقنا للإتمام هذا العمل.

أشكر أستاذتي الكريمة التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل والتي لم تبخل بتوجيهاتها ونصائحها القيمة من

أجل تقديم الأفضل الأستاذة: "ثابت دراز ايمان"

كما أتقدم بجزيل الشكر لجميع أساتذة المدرسة الذين تشرفت بالتكوين على يدهم إلى حد الآن، وجميع القائمين

"مدير، عمال وعاملات" على المدرسة.

أشكر مدير ونواب المدير، عمال وعاملات المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري لولاية المدية وأخص

بالذكر نائب المدير المكلف بالموارد البشرية والطاقم العامل معه.

كلمة شكر لزملائي الطلبة الذين تشرفت بمعرفتهم، الذين ساهموا في إثراء وتبادل ثقافة شاملة عن المجتمع

الجزائري.

أشكر كل الاصدقاء و الاحباء، الذين تمنوا النجاح، وأخلصوا بدعواتهم

لي بالهدى و التوفيق و السداد.

الملخص:

ان المؤسسات العمومية اليوم مجبرة على تكييف قطاعها و تنسيقه بين متطلبات السوق و القوانين التنظيمية، وهي مطالبة بتحقيق جملة من الاهداف، وهذا يقف على قدرة المؤسسات بتزويدها بالعنصر البشري المؤهل، وعلى مدى نجاعة عملية الاختيار، ونعني بها عمليات التوظيف باعتباره اهم العناصر التي تمكننا من تجديد هذا المورد بالمؤسسة و خوض غمار تحديات اخرى، وبالتالي المساهمة في تحقيق الاستمرارية و التوسع في العمليات التسويقية وتحقيق مختلف اهداف المؤسسات.

تبنى مختلف عمليات التوظيف على وظيفة اخرى تسمى تخطيط الموارد البشرية التي تعتمد على مجموعة من التوقعات و التنبؤات بناء على احتياجات المؤسسة بهذا المورد، وبهدف تحقيق عملية التخطيط بالمؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية عمدت الدولة الجزائرية الى انتهاج ما يسمى بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، اذ يعتبر الركيزة الاساسية في العمليات التوقعية بالمؤسسات الجزائرية و صورة من الصور الحديثة للإدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات العمومية، العنصر البشري، التوظيف ، تخطيط الموارد البشرية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية.

Résumé :

Les institutions publiques sont aujourd'hui obligées d'adapter leur secteur et la coordination entre les exigences du marché et les lois de régulation. De plus, il est nécessaire d'atteindre un ensemble d'objectifs, qui repose sur la capacité des institutions à leur fournir un élément humain qualifié et l'efficacité du processus de sélection. Le renouvellement de cette ressource dans l'institution et de faire face aux défis des autres, et ainsi contribuer à assurer la continuité et l'expansion des processus de marketing et à atteindre les différents objectifs des institutions.

Les différents processus de recrutement reposent sur une autre fonction appelée planification des ressources humaines, qui repose sur un ensemble d'attentes et de prévisions fondées sur les besoins de l'institution concernée dans cette ressource. Le principal pilier des processus prévus dans les institutions algériennes et un tableau de la gestion moderne des ressources humaines

Mots clés: les institutions publiques, élément humain, recrutement, planification des ressources humaines, la gestion moderne des ressources humaines.

الفهرس:

.....	كلمة شكر
.....	الملخص:
.....	الفهرس:
.....	قائمة الجدوال
.....	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة العامة
7.....	الفصل الاول: ماهية التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية.
8.....	مقدمة الفصل الاول
9.....	1.المبحث الأول: مفهوم التوظيف، أهدافه و مصادره.
14.....	2.المبحث الثاني مراحل التوظيف " الاستقطاب، الاختيار، التعيين "
22.....	3.المبحث الثالث: شروط، مبادئ و طرق التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية
34.....	خاتمة الفصل الأول
35.....	الفصل الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
36.....	مقدمة الفصل الثاني
37.....	1.المبحث الاول: ادارة الموارد البشرية
46.....	2.المبحث الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية
56.....	3. المبحث الثالث: كيفية اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
60.....	خاتمة الفصل:
61.....	الفصل الثالث: دراسة تحليلية لتوقعات عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري....
62.....	مقدمة الفصل
63.....	1.المبحث الاول: المؤسسة العمومية الاستشفائية "قصر البخاري":
67.....	2. المبحث الثاني: دراسة تحليلية لتوقعات التوظيف الخاصة بسنتي 2016 و 2017.
87.....	خاتمة الفصل
88.....	الخاتمة العامة:
90.....	قائمة المصادر و المراجع:
92.....	الملحقات

قائمة الجدول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يوضح مزايا و عيوب مصادر الاستقطاب	17
02	اوجه الاختلاف و التشابه بين ادارة الافراد و ادارة الموارد البشرية	41
03	جدول يوضح أهداف ادارة الموارد حسب مختلف الفئات	43
04	جدول يوضح تقسيم الوحدات والأسرة على المصالح بالمؤسسة	64
05	تعداد المستخدمين حسب الأسلاك	65
06	توزيع المناصب العليا حسب مختلف الاسلاك لسنة 2016.	68
07	توزيع المناصب المالية لسلك الممارسين الطبيين وتوقعات توظيفهم لسنة 2016	69
08	توزيع المناصب المالية "المشغولة وكذلك توقعات توظيف المناصب الشاغرة حسب الاسلاك	70
09	توزيع المناصب المالية للمستخدمين الشبه طبيون حسب الاسلاك لسنة 2016	72
10	توزيع المناصب المالية لسلك مستخدمي المصالح التقنية و العامة لسنة 2016	73
11	توزيع مجموع المناصب المالية وتوقعات التوظيف حسب الاسلاك لسنة 2006	73
12	توزيع المناصب المالية العليا حسب مختلف الاسلاك لسنة 2017	75
13	توزيع المناصب المالية و توقعات التوظيف للممارسين الطبيين حسب مختلف الاسلاك لسنة 2017.	76
14	توزيع المناصب المالية و توقعات توظيف المناصب الشاغرة للمستخدمين الاداريين حسب الاسلاك	77
15	وضعية المستخدمين الشبه طبيون للمناصب المالية وتوقعات التوظيف حسب الاسلاك	79
16	توزيع المناصب المالية لمستخدمي المصالح التقنية و العامة بالمؤسسة لسنة 2017	79
17	يوضح توزيع المستخدمين بالمؤسسة بمختلف اسلاكها وتوقعات التوظيف خلال سنة 2017	80
18	المقارنة بين سنتي 2016 و 2017 للمناصب المالية وتوقعات التوظيف لسلك الممارسين الطبيين.	82
19	المقارنة بين سنتي 2016 و 2017 للمناصب المالية وتوقعات التوظيف لسلك المستخدمين الاداريين.	83

84	المقارنة بين 2016 و 2017 للمناصب المالية و توقعات التوظيف لسلك المستخدمين شبه الطبيين	20
85	المقارنة بين سنتي 2016/2017 للمناصب المالية وتوقعات التوظيف لمستخدمي المصالح التقنية و العامة.	21
86	الوضعية العامة لجميع المستخدمين لسنتي 2016 و 2017 باستثناء المناصب العليا والاطارات	22
الجدول المتعلقة بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية		
46	هيكل تعداد المستخدمين للسنة السابقة الى غاية 31 ديسمبر ...	01
47	الهيئات الاستشارية الداخلية "لجان المستخدمين، لجان الطعن..."	02
47	وضعية الحالات التأديبية داخل المؤسسات.	02
		مكرر 02
47	وضعية القضايا المتنازع فيها	02
		مكرر 03
48	جدول قرارات التي تأطر الامتحانات و المسابقات	03
49	المخطط التوقعي للتوظيف	04
49	رزمة توقعية للإنجاز عمليات تسيير الموارد البشرية لسنة...	05
50	الجدول التوقعي للاحالة على التقاعد	06
50	بيان يتضمن المستخدمين المتعاقدين المدعويين للعمل مرة اخرى لسنة...	06
		مكرر 01
50	قائمة الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد و بقوا حيز الخدمة	06
		مكرر 02
51	مخطط توقعي لتنظيم التكوين، تحسين المستوى، وتجديد المعلومات بعنوان سنة...	07
52	متابعة حركة المستخدمين	08
53	جدول يتعلق بتوظيف الاعوان المتعاقدين	09
53	استمارة مراقبة عمليات التوظيف على اساس المسابقات و الامتحانات و الاختبارات	10
54	استمارة مراقبة التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية	11
55	استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين لسنة ...	12
55	استمارة مراقبة مخطط التوظيف على اساس الشهادة لسنة....	13

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مصادر الاستقطاب الداخلية و الخارجية	01
45	مخطط يوضح وظائف ادارة الموارد البشرية	02
66	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية	03
	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للإدارة الموارد البشرية.	03-أ
68	رسم يوضح النسب المئوية للمناصب المشغولة والشاغرة للإطارات بالمؤسسة	04
74	توزيع المناصب المشغولة بالمؤسسة حسب الاسلاك	05
74	توزيع المناصب الشاغرة حسب الاسلاك	06
74	توقعات التوظيف بالمؤسسة لسنة 2017 حسب مختلف الاسلاك	07
81	توزيع المناصب المشغولة حسب الاسلاك لسنة 2017	08
81	توزيع المناصب الشاغرة حسب الاسلاك لسنة 2017	09
81	رسم بياني يوضح توزيع توقعات التوظيف بالنسبة للأسلاك لسنة 2017	10
82	توزيع المناصب المالية لسنتي 2016 و 2017 بسلك الممارسين الطبيين	11
82	توزيع المناصب الشاغرة لسنتي 2016 و 2017 بسلك الممارسين الطبيين	12
83	توزيع المناصب المالية لسنتي 2016 و 2017 بسلك المستخدمين الاداريين	13
83	توزيع المناصب الشاغرة لسنتي 2016 و 2017 بسلك المستخدمين الاداريين	14
84	توزيع المناصب المالية لسنتي 2016 و 2017 بسلك المستخدمين شبه الطبيين	15
84	توزيع توقعات التوظيف للمناصب الشاغرة بسلك الممارسين شبه الطبيين	16
85	توزيع المناصب المالية لسنتي 2016 و 2017 بسلك مستخدمي المصالح التقنية والعامة	17
85	توقعات التوظيف لسنتي 2016 و 2017 بسلك مستخدمي المصالح التقنية والعامة	18
86	توزيع المناصب المالية للمجموع العام للمستخدمين لسنتي 2016 و 2017	19
86	توزيع توقعات التوظيف للمناصب الشاغرة للمجموع العام للمستخدمين الخاص بسنتي 2016 و 2017	20

المقدمة العامة

المقدمة العامة

لقد أفرزت التحولات العالمية التي عرفتها الآونة الأخيرة تطورات وتغيرات في البيئة الاقتصادية وقطاعها العام والخاص، الجزائر وبحكم انضمامها إلى هذا الاقتصاد العالمي، هي مجبرة على تكييف قطاعها العمومي مع هذه المتطلبات الجديدة، وهي تعمل على ذلك من خلال اهتمامها الواسع بوظيفة تسيير الموارد البشرية الذي يعتبر نقطة هامة في تطور الدول الكبرى بالعالم، وهو من أهم الموارد بالمؤسسة.

هذه الاخيرة ونعني بالذكر وظيفة تسيير الموارد البشرية اكتست أهمية كبيرة مع بدايات الثورة الصناعية و بروز المدارس الاقتصادية وكان التوجه حينها للإدارة انتاجيا و بشكل آخر هو تعظيم كميات الانتاج، تزايد الاهتمام بإدارة العنصر البشري مع اشتداد المنافسة في السوق العالمية و بالتالي ظهور مصطلح جديد يختص بالسوق و المستهلك وهو "التسويق"، فأصبح هم الادارة بتوفير عنصر بشري اكثر تأهيلا مما سبقه لكسب رضا المستهلك والزبون، أما فيما يخص الادارة الحديثة أضحت المؤسسات تسعى الى تحقيق جملة من الاهداف وعلى رأسها الانتاج، التسويق والاستمرارية دون الاخلال بشرط رضا الزبون و المستهلك ولهذا لا بد لها من عنصر بشري مؤهل لا يهتم بالعملية الانتاجية فقط و انما في عدة جوانب اخرى كتعاملاته مع باقي أفراد المؤسسة والتأثير فيهم او ما يتعلق بالزبون، ولهذا اكتست ادارة الموارد البشرية أهمية خاصة وتستمد هذه الاهمية من أهمية العنصر البشري نفسه.

تقوم ادارة الموارد البشرية بتوفير العنصر البشري المؤهل و الذي يتناسب مع طموحات و أهداف المؤسسة ويتم تجديده عن طريق عملية التوظيف، حظى هذا الاخير بعناية خاصة لدى جميع البلدان والدول، كما لقي اهتمام المفكرين و الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية، فهو العملية التي يتم من خلالها توفير وتزويد المؤسسة باحتياجاتها من العنصر البشري في جميع نشاطاتها وتوجهاتها.

على غرار مختلف دول العالم و لمواكبة التطورات و التحولات التي يعرفها هذا المجال سلكت الجزائر و انتهجت عدة طرق وسياسات في عملية التوظيف لاختيار و انتقاء أفضل العناصر والافراد، مع وضع قوانين واجراءات تأطر عملية التوظيف بمختلف المؤسسات.

تبنى عملية التوظيف على التنبؤ و التوقع لاحتياجات المؤسسة من العنصر البشري، وبالتالي طفى الى الواجهة عنصر اخر وهو مصطلح التخطيط الذي يعتبره الكثير من الباحثين على أنه عملية تنبئية بما سيكون عليه الامر في المستقبل مع الاستعداد له. وتجسيدا لعملية التخطيط في ادارة الموارد البشرية بالجزائر أصدرت هذه الاخيرة مراسيم تنفيذية و اجراءات تنظيمية تهتم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

نحن كطلبة المدرسة العليا للإدارة الاعمال كان لنا الحافز للاطلاع على ادارة مثل هذه العمليات، والتعرف أكثر على العلاقة التي تجمع الوظيفتين، وهذا ما تحقق من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا الى المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري وتحليلنا لمختلف عمليات التوظيف الخاصة بالمؤسسة و المندرجة ضمن مخططها السنوي للتسيير .

الاشكالية:

ما المكانة التي تحظى بها عملية التوظيف في مخطط تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية الجزائرية؟
ولمعالجة الاشكالية وجب الاجابة على التساؤلات الفرعية:

- ماذا تمثل عملية التوظيف في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية؟
- وما يقصد بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية التي تعتمد المؤسسات العمومية في عملية التخطيط؟
- وما هي العلاقة التي تجمع بينهما؟.

الفرضيات:

- تقوم سياسة التوظيف بالمؤسسة العمومية على أساس قانوني سليم.
- تطبق المؤسسة العمومية الاستشفائية مختلف انماط التوظيف التي حددتها القوانين والمراسيم التنفيذية مع احترام نسب توزيع المناصب الشاغرة الخاصة بكل نمط منها.

أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية الموضوع من خلال زيادة الحاجة للموارد البشرية التي تضع فيها الدولة الجزائرية الثقة لكي تسند إليها وظائفه العامة خدمةً لمالح المجتمع الجزائري، اضافةً الى ذلك الاهمية التي تكتسيها عمليتي التوظيف و التخطيط في المؤسسات والادارات العمومية الجزائرية.

اهداف الدراسة:

التعرف على عمليات التوظيف ومدى الاهمية التي يكتسيها الموضوع بالمؤسسات العمومية.

التعرف عن قرب على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وطريقة اعداده.

محاولة التعرف على مدى تطبيق نسب وطرق التوظيف المنجزة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات و الادارات العمومية من خلال الدراسة الميدانية.

مبررات اختيار الموضوع:

تزامنت فترة التريص الميداني الاول للسنة الثالثة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري مع اهتمام جل موظفي الادارة بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و بالتالي تولدت رغبة لدي بالتعرف أكثر عن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وبعد الاطلاع عليه بصفة اولية تبين أنّ الجدول رقم 04 من المخطط يحظى باهتمام خاص وهو متعلق بعملية التوظيف، الى ان جاءت هذه الفرصة التي جعلتني اقترب من الإدارة الجزائرية و التعرف عن عملية التوظيف عن قرب.

منهجية البحث و الادوات المستعملة:

استعملنا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على مصادر ومراجع متمثلة في عدة كتب ومذكرات سابقة تم التطرق فيها الى موضوع التوظيف و موضوع التخطيط بتسيير الموارد البشرية، اما في الجانب التطبيقي فاعتمدا على دراسة حالة من خلال دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري من خلال الاعتماد على تحليل المخطط التوقعي للتوظيف لسنتي 2016 و 2017.

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: وتتعلق بدراسة أحلام قاسي تحت عنوان " سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة - دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة - " بجامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة للسنة الجامعية 2012/2011 وتطرقت في ذلك الى الاشكالية التالية: ماهي المعايير التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في التوظيف داخل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة. و من الرغبات التي جعلتها تنطلق الى هذا الموضوع نجدها تتلخص في هذه الأهداف:

تسليط الضوء على واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة.

معرفة مدى أهمية ادارة الموارد البشرية و السياسات التي تتبعها في المؤسسات الصغيرة و دورها في زيادة الانتاج و تحقيق الرضا عند العمال.

محاولة الوقوف على أهم وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة.

و في الختام استقرت على عدة نتائج من أبرزها:

عملية التوظيف من تعتبر من العمليات التي تنعكس أثارها ايجابا أو سلبا على المؤسسة و الفرد.

تأخذ المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعين الاعتبار الخبرة التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة، وهذا بهدف الاستفادة من خبرته الواسعة و التقليل بذلك من تكاليف التدريب و التكوين.

عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تحتاج الى الدقة والموضوعية في انتقاء أحسن الكفاءات، و بالتالي تتولد لدى المنتمين للمؤسسة الشعور بالرضا و اكتساب الثقة في النفس بشكل أكبر.

الدراسة الثانية: وتتمثل في دراسة عبد الكريم عديلة تحت عنوان " التوظيف في المؤسسة العمومية " بجامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2013/2014، متطرقا للإشكالية المطروحة و المتمثلة في: " ماهية التوظيف وطرقه في المؤسسة العامة الجزائرية؟"، وبالنسبة للأهداف التي ميزت هذا البحث نجد:

التعرف على مدى سهر الادارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية، التنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وأيضا مدى نجاعة هذه النصوص.

لفت الانتباه الى أهمية المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها وسيلة الدولة لتنفيذ سياساتها.

إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

وفي الختام بعد معالجته لمختلف جوانب الموضوع و الاجابة على التساؤلات اختصرت أهم نتائج البحث فيما يلي:

إن فعالية الهياكل و التنظيمات الادارية لا تتحقق الا اذا كانت مزودة تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وهذه الكفاءات لا يمكن الحصول عليها إلا بالتكفل الموضوعي لسياسة التوظيف.

اكتساء عملية التوظيف لأهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير و أسس دقيقة و موضوعية.

سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية وموضوعية لهذا جعلها تفتقر لموظفين يتمتعون بالكفاءة و الاحترافية المطلوبة.

الاعتماد على أسلوب المسابقات من شأنه أن يحقق مبدأ المساواة في التوظيف لكنه في المقابل لا يحقق لنا مبدأ الكفاءة، و الفرق بين الدول المتقدمة و المتخلفة، أن الاولى تطبق القانون و الثانية تتلذذ بسن القوانين و تقديسها و من ثم تكديسها.

الدراسة الثالثة: دراسة عمر شهيدة و المتمثلة في " سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية " داعما ايها بدراسة حالة بمديرية الشؤون الدينية و الاوقاف للسنة الجامعية 2017/2018 بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، وتمحورت اشكالياتها حول "واقع سياسة التوظيف بالمؤسسة العمومية الجزائرية؟".

كما سعى الباحث الى ابراز و اثبات الاهداف التالية:

توضيح أهمية موضوع التوظيف من خلال مساهمته في تحقيق اهداف المؤسسة العمومية.

التعرف على مفهوم التوظيف و الموظف العام.

التعرف على ماهية الوظيفة العمومية، وعن دورها في سياسة التوظيف بالمؤسسة العمومية.

كيفية التوظيف بمديرية الشؤون الدينية.

ولمعالجة هذا الموضوع، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جانبه النظري، ومعتمدا على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي .

و من أبرز النتائج التي توصل اليها الباحث نجد:

تعتمد مديرية الشؤون الدينية و الاوقاف على التسيير التوعوي كغيرها من باقي المؤسسات و الادارات العمومية.

الموظف العمومي له أهمية بالغة، بالنسبة لأية مؤسسة عمومية تحاول تحقيق أهدافها باعتباره الناتج النهائي لها.

تستعمل المديرية انواع مختلفة من اجل اجراء عمليات التوظيف، و التي هي محددة قانونيا ومشار اليها في الجدول رقم 04 من مخطط تسيير الموارد البشرية.

خطوات البحث:

سنتناول من خلال موضوعنا، ثلاثة فصول مكونة من جانبين اولهما نظري وثانيهما تطبيقي، حيث خصصنا للجانب النظري فصلين تحدث الفصل الاول عن التوظيف بصفة عامة و المبين في المبحثين الاوليين من خلال تناولنا لمفهوم التوظيف، اهدافه ومصادره، كذلك لمراحل عملية التوظيف، بينما تحدث المبحث الثالث عن التوظيف بصفة خاصة وهو التوظيف في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية.

الفصل الثاني يتمحور حول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، فاهتمنا اولا بتسيير الموارد البشرية او بالأحرى ادارة الموارد البشرية، من خلال تطرقنا للمحة تاريخية وتطور الادارة، مفهومها وأهدافها، و الاهمية التي

يحظى بها مصطلح ادارة الموارد البشرية، والوظائف التي تشملها، وهذا كان من خلال المبحث الاول، اما المبحث الثاني عالج المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمفهومه وهيكله الجداول المكونة له، واعتنى المبحث الثالث بكيفية اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

كما تمييز الفصل الثالث بدراسة تحليلية لتوقعات عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري، و الذي تشكل من مبحثين، الاول كان بمثابة بطاقة تعريفية عن المؤسسة، اما كان مبحثها الثاني في شكل دراسة تحليلية لتوقعات التوظيف بالمؤسسة لسنتي 2016 و 2017 من خلال تشخيصها و المقارنة بينهما.

الفصل الاول:

ماهية التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية.

مقدمة الفصل الاول

التوظيف هو العملية التي يتم من خلالها تزويد المؤسسات بالموارد البشري من أجل الاستمرارية في نشاطها والمساهمة في تحقيق أهدافها، هذا العنصر "التوظيف" أضحي يتمتع بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات والمؤسسات.

هذه العناية والاهتمام الكبير التي اكتسبها التوظيف تزامنت مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري، هذا الأخير أصبح يمثل المورد الأساسي في عموم المؤسسات في وقتنا الحاضر، ويعتبر العامل الحاسم في نجاح أو فشل المؤسسات بأكملها.

وكغيرها من بلدان العالم، أعطت الجزائر أهمية كبيرة لهذا العامل ألا وهو المورد البشري، من خلال المنهج الذي اتبعته وغيّرت من خططها وسياساتها خاصة بالمؤسسات العمومية، وبالتالي أعطت لسياسة التوظيف شكلا آخر أقرت على طرق مختلفة في عملية التوظيف و وضعت معها شروطا خاصة لتولي الوظائف العمومية وتقمص المناصب بالدولة.

ولهذا خصصنا هذا الفصل لنتناول كل ما يخص ويهتم به مصطلح التوظيف في المؤسسات العمومية بالجزائر.

1. المبحث الأول: مفهوم التوظيف، أهدافه و شروطه.

1.1 مفهوم التوظيف

عملية التوظيف من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية وتعتبر من المراحل الأساسية للمسار المهني للموظف، فنحن امام مجموعة من التعاريف العديدة و المختلفة حيث أجمعت غالبية التعاريف على أن التوظيف هو العملية التي يتم من خلالها تزويد المؤسسات بالأفراد "اليد العاملة" بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. وفيما يلي استعراض لبعض التعاريف عن التوظيف:

التعريف 1: "التوظيف هو مجموعة من الفعليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة و التميز والقدرة على المساهمة في تحقيق الاهداف"¹.

التعريف 2: "هو النشاط الذي يقتضي الاعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الافراد المؤهلين للعمل في المنظمة وذلك بغرض تحقيق الاهداف الموضوعية"².

التعريف 3: "تمشياً مع سلسلة الوظائف لإدارة الموارد البشرية في المنشأة نكون قد وصلنا، إلى ايجاد الأفراد المؤهلين وتشجيعهم للعمل ضمن وحداتها، وهو ما يعرف بالاستقطاب. هذه الوظيفة المهمة تشكل مع الاختيار و التعيين مثلًا يعرفه المتخصصون بإدارة الموارد البشرية "التوظيف"³.

التعريف 04 : "التوظيف عملية مكونة من ثمان مهام صممت للتزويد بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة، هذه الخطوات الثمانية تتضمن تخطيط الموارد البشرية ، توفير الموظفين ، الاختيار ، التعريف بالمنظمة ، التدريب و التطوير ، تقييم الأداء و المكافآت و الترقيات و النقل و إنهاء الخدمة"⁴.

✓ تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط من بين الوظائف القيادية والهامة في إدارة اي منظمة، وهو عبارة عن التنبؤ بما سيكون عيه الامر في المستقبل مع الاستعداد له. فالتخطيط عملية تشير الى امور مستقبلية، تراها الادارة هامة ووجب الوصول إليها، حيث يمكننا القول بأن **تخطيط الموارد البشرية** "تلك العمل الاداري المنتظم والمستند الى أسس علمية ومعلومات موضوعية و الهادف الى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة و رغبة في

¹ - <https://hrdiscussion.com/hr58928.html> 20/04/2019 15:45

² - مصطفى رحي عليان، أسس الادارة المعاصرة، الطبعة الاولى، عمان - الاردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2007، ص214.

³ - فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال 'مدخل معاصر'، دار اليازوري، الأردن-عمان-، الطبعة العربية 2009، ص224.

⁴ - مصطفى خيري كتانة، مدخل الى ادارة الاعمال "النظريات الادارية"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى -2007م- ص179

اداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر و مستمر نسبيا¹ . و تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية على العديد من المزايا و منها فيما يلي:²

- توفير الموارد البشرية المطلوبة بالمواصفات المناسبة.
 - توزيع الموارد البشرية "العاملين" بين الادارات و الاقسام المختلفة بصورة متوازنة.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
 - تحديد المسار المهني السليم للعاملين.
 - استقرار العمال و تخفيض معدلات دوران العمل في المنظمة.
 - الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.
- ✓ **توفير الموظفين : " الاستقطاب " :**

يعتبر أولى مراحل التوظيف "الاستقطاب، الاختيار، التعيين" حيث يتم من خلال هذه المرحلة إيجاد الأفراد المؤهلين و تشجيعهم للعمل ضمن وحداتها و يمكن تعريفه: "هو عملية جذب و ترغيب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والصالحة التي تحتاجها المنظمة و المتاحة في سوق العمل بأقل تكلفة ممكنة، وفق نوعيات و مواصفات محددة تخدم نشاطها المستقبلي، بحيث تمكن الوفرة المستقطبة من انتقاء افضل المستقطبين. ولا يقتصر الاستقطاب على الموارد البشرية الخارجية، انما يشمل الموارد البشرية التي تعمل حاليا لدى المنظمة، فالتحفيز لا يشمل الجديد منها فحسب بل يشمل القديم و الجديد، وذلك من اجل المحافظة عليها و عدم تسريبها للمنظمات الاخرى"³.

✓ **الاختيار :**

يقوم القرار في تحديد أفضل المتقدمين لشغل الوظائف و الأعمال في المنشأة على معلومات تخص المهارات و المعرفة و القدرات للأفراد و هذا ما يوفره تحليل العمل.⁴

✓ **التعريف بالمنظمة :**

فمن خلال هذه العملية يتم تعريف الموظف على المنشأة ، و اشطنها ، سياساتها و اهدافها ، و يقومون بتعريفهم بأعمالهم و جداول العمل فيها ، و بأدوارهم بالمنصب المشغول ، بالإضافة إلى ما تقدمه من خدمات للعاملين.⁵

¹ - علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع - القاهرة - ، الطبعة الثانية 1997، ص-147

² - تأليف الهيئة العامة لتصميم وتطوير المناهج "المؤسسة العامة لتدريب التقني و المهني"، ادارة الموارد البشرية "تخصص ادارة مكتبية"، المملكة العربية السعودية - دار 225- طبعة 2008م (1429هـ) ، ص-29

³ - عمر وصفي العقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، وائل للنشر و التوزيع . عمان ،، الطبعة الاولى 2005، ص-274

⁴ - فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال 'مدخل معاصر'، مصدر سابق، ص-217.

⁵ - فريد فهمي زيارة، نفس المصدر، ص-228

✓ التدريب، التكوين و التطوير:

يقصد بهذه العملية مجموعة الإجراءات و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف تطوير و تنمية المعارف و المهارات لدى عمالها لتحسين الأداء بما يتماشى مع طبيعة العمل المرتقب، و يمكن تلخيص أهم غايات التكوين:¹

- رفع مستوى الإنتاجية للعمال
- رفع مستوى المن الوظيفي
- تلبية حاجة المؤسسة من اليد العاملة الماهرة عن طريق الترقية من داخل المؤسسة ذاتها.
- زيادة جودة المنتج .

✓ تقييم الأداء:

تقييم الأداء للعاملين يقوم على مقارنة الأداء الفعلي لكل منهم بالمعايير الموضوعية لكل عمل و هو ما لا يمكن النهوض به دون تحليل لكل عمل وبشكل دقيق²، و من أجل بعث المنافسة بين العاملين و يساهم بتسهيل عملية الترقية.

✓ المكافآت و الترقيات:

و هي الحوافز التي يستفيد منها الفرد في حياته المهنية و المتمثلة في مكافآت مادية كانت أم معنوية من خلال الشهادات أو عطل أو منح كـ "منحة المردودية" بهدف التأثير على العمال و مضاعفة عملهم كما، يستفيد الفرد من ترقيات تساهم في مضاعفة رواتبهم.

✓ إنهاء العمل:

تنتهي علاقة العمل لأسباب مختلفة إما قانونية أو اقتصادية، هذه الأسباب تنص عليها المادة 66 من قانون العمل:³ تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

- البطلان أو الإلغاء القانوني
- انقضاء أجل عقد العمل
- الاستقالة
- العزل
- العجز الكلي عن العمل
- التسريح

¹ - احمد لهبيبات و آخران، الاقتصاد والمنجيات و القانون "شعبة تسيير و اقتصاد" السنة الثالثة، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، ص85

² - فريد فهمي زيارة، مصدر سابق، ص217

³ - احمد لهبيبات و آخران، مصدر سابق ، ص126/127 " بتصرف"

- التقاعد
- الوفاة

2.1. أهداف التوظيف:

باعتبار التوظيف عنصر مهم بمختلف المؤسسات من خلال تزويدها بالموارد البشري للاستمرارية و توسعة نشاطاتها والتي تعتبر الهدف الرئيسي للتوظيف إلى ان للتوظيف أهداف أخرى على المستويين الداخلي و الخارجي و التي تتجلى فيما يلي:¹

على المستوى الداخلي:

- ✓ تلبية حاجيات المؤسسة من اليد العاملة .
- ✓ يسمح للمؤسسة من مباشرة نشاطها في احسن الظروف.
- ✓ جلب أكبر عدد ممكن من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار احسنهم.
- ✓ تسمح بوضع كل مترشح لمنصب عمل تتوفر فيه الشروط في المكان المناسب له ، بطريقة تسمح له بالاستخدام الأمثل لطاقته و قدراته و مؤهلاته و خبراته.

على المستوى الخارجي:

- ✓ امتصاص اليد العاملة من المجتمع .
- ✓ المساهمة في السياسة الاقتصادية و الاجتماعية للدولة.
- فهو بصفة عامة يساهم في التخفيض من نسبة البطالة و يعمل على جذبها من المجتمع.

3.1. مصادر التوظيف:

يمكننا ان نقسم مصادر التوظيف الى مصدرين اساسين تلجأ لهما المؤسسة عند عملية توظيفها للموارد البشرية و المتمثلان في:²

1.3.1. المصادر الداخلية:

و هي المصادر المتاحة داخل المنظمة و يمكن اللجوء اليها على خصوص في حالة الوظائف التي تحتاج الخبرات لا تتوفر خارج المنظمة او في حالة الوظائف الإشرافية و يستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف على الكفاءة المناسبة أهمها الترقية الداخلية و تستعمل هذه الطريقة كثيرا لبساطتها و لكونها توفر

¹ - إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية "حالة التوظيف العمومي الجزائري"، جامعة الجزائر، قسم العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، السنة الجامعية 2001/2000 ص120

² - محمد البرادعي سيبوني، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر و التوزيع 2005، ص42-43

المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات و تترك المجال مفتوحا لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها على العمال و التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير انفسهم للتقل من منصب الى آخر و ربما ترقية بفضل التعريف بمهارتهم.

2.3.1. المصادر الخارجية:

تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما تعجز ولا تجد المترشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية او عندما تريد توظيف اشخاص لديهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها ومن اهم الوسائل المستخدمة فيها نجد:

1.2.3.1. الاعلان: تختار المنظمة وسيلة الاعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة " الصحف، المجلات،

الراديو او التلفاز... الخ " ويتم تلقي طلبات مباشرة او عن طريق البريد الالكتروني.

2.2.3.1. الجامعات و المعاهد: يتم اجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العمية

وهذا ما يمكن المنظمة من تقييم الافراد و الاختيار فيما بينهم بعد تخرجهم و تتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة و جاهزة للعمل.

3.2.3.1. وكالات و مكاتب التوظيف: ونجد نوعان:¹

1.3.2.3.1 وكالات او مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة و تشرف عليها و يكون

هدفها الرئيسي ايجاد فرصة عمل لكل عاطل حيث يتم تسجيل اماء العاطلين لديها و بياناتهم و خبراتهم كشرط للحصول على عمل اما في حالة عدم توافر عمل مناسب يناسب خبراتهم فان هذه الوكالة تقوم بصرف اعانات بطالة لهم.

2.3.2.3.1 المكاتب الخاصة: يديرها مختصون في جذب و استقطاب العمالة و اختيارها ايضا

حيث يقوم هذا المكتب بتلقي طلبات راغبي العمل و الرجوع اليها عند طلب احدى الشركات او المنظمات الاخرى لتخصص معين او اكثر. تقوم هذه المكاتب ايضا باستقطاب العمالة من خلال الاعلانات في الصحف و المجالات و الدوريات المتخصصة، ونجد بعض المنظمات المهنية تقوم بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة و كذا بتدريبهم و اختيارهم و منحهم شهادات واجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد و من أمثلتها جمعيات المحاسبين و المراجعين و جمعيات الاطباء في تخصصات معينة.

¹ - احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية غنيم، 2004، ص148-149

2. المبحث الثاني مراحل التوظيف " الاستقطاب، الاختيار، التعيين "

لقد عرفنا سابقا بأن التوظيف "هو الوصول الى ايجاد الافراد المؤهلين و تشجيعهم للعمل ضمن وحداتها، وهو ما يعرف بالاستقطاب. هذه الوظيفة المهمة تشكل مع الاختيار، و التعيين مثلثا يعرفه المتخصصون بالتوظيف".
فمن خلال هذا التعريف نجد أن التوظيف يتشكل من ثلاثة وظائف مهمة كما سبق ذكرها في التعريف بحيث هذه الوظائف تتكامل فيما بينها لهذا يمكننا القول بأن التوظيف يتكون من ثلاث مراحل: "الاستقطاب، الاختيار، التعيين".

1.2. المرحلة الاولى "الاستقطاب".

1.1.2. مفهوم الاستقطاب: نعني بعملية الاستقطاب هو الحصول على الافراد المؤهلين ذو كفاءة لتوليي الوظائف، و الذي يوفر لاحقا و يقلل من مصاريف التدريب و التكوين بعد التعيين حيث تم تعريفه على أن: " الاستقطاب هي في الأساس نشاط ايجابي تتوجه به الادارة الى اسواق العمل المحتملة (محليا وخارجيا) للتعرف على المعروض من الموارد البشرية و فرز المصادر الاقرب الى ان تتوافر بها النوعيات المطلوبة لها، ثم تعمل على الاقتراب من تلك المصادر و إقامة علاقات و اتخاذ إجراءات حث الافراد على السعي على طلب العمل".¹

الواقع في الادارة العربية إهمال واضح لعملية الاستقطاب

كما عرف أيضا: " الاستقطاب Recruiting بأنه عملية البحث عن الافراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة و جذبهم إليها، بأن يقوموا بتقديم طلبات التحاق للعمل في هذه المنظمة. وبالتالي فإن عملية الاستقطاب هي نشاط يربط بين أولئك الباحثين عن العمل (الافراد) و أولئك الذين يبحثون عن عاملين (المنظمة)، أي الربط بين العرض من جهة و الطلب من جهة أخرى على الموارد البشرية".²

2.1.2. أهمية استقطاب الموارد البشرية:

في نهاية الثمانينات و في مطلع التسعينات ومع التطورات التي شهدتها الساحة العالمية بسبب العولمة و تحرير التجارة الدولية، و التطورات التقنية السريعة و المذهلة، و تعاظم المنافسة و تهافت المنظمات على إرضاء عملائها كوسيلة للبقاء و الاستمرار في السوق، فقد تغيرت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم، فأصبحت حاجتها لموارد بشرية ماهرة مؤهلة مدربة قادرة على التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة و تحقيق جودة المنتج لإرضاء العملاء.

¹ - علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية، مصدر سبق ذكره، ص222.

² - تأليف الهيئة العامة لتصميم وتطوير المناهج "المؤسسة العامة لتدريب التقني و المهني"، ادارة الموارد البشرية "تخصص ادارة مكتبية"، مصدر

سبق ذكره، ص35

لقد خلق هذا الوضع ندرة في هذه النوعية من الموارد البشرية في سوق العمل، و ذلك بسبب زيادة الطلب عليها من قبل المنظمات، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لنشاط الاستقطاب، الذي احتل مكانة بارزة مع مطلع عام 2004 في ممارسات ادارة الموارد البشرية، ذلك لأنه الوسيلة لتحفيز و ترغيب هذا النوع من المهارات البشرية من سوق العمل في المنظمة.¹

وتبرز أهمية عملية الاستقطاب من خلال المساهمة في:²

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف و بأقل تكلفة ممكنة، مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الافراد يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.
- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة عن طريق جذب المترشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغبين.
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف.
- تكمن أهمية الاستقطاب كونها الاساس لعمليتي الاختيار و التعيين.
- تخفيض نسبة الغياب و معدل دوران العمل.
- تحقيق أهداف المؤسسة.

3.1.2 العوامل المؤثرة في الاستقطاب

من المعروف أي عملية تحتك بالعالم الخارجي تتأثر بها، و بما أن عملية الاستقطاب من العمليات التي تحتك بالعالم الخارجي و ما يحيط بالمؤسسة، و بالتالي تعتبر من العوامل التي تأثر على فاعليتها، ليس هذا فحسب بل عملية الاستقطاب تتأثر أيضا بالمحيط الداخلي للمؤسسة، لذلك فإن العوامل المؤثرة على هذه العملية نجد فيها عوامل داخلية وأخرى خارجية و المتمثلة في:³

من **العوامل الداخلية** والمتعلقة بالمنشأة و التي تأثر في عمليات الاستقطاب، موقع ومقر المنشأة، سمعتها، حجمها معبرا عنه بعدد العاملين فيها، المزايا التي تقدمها و سياساتها في مجالات التدريب و الإفادات و مجالات الترقية و ما الى ذلك. كل ذلك يؤثر في جاذبية المنشأة و من ثم جهود عملية الاستقطاب.

اما **العوامل الخارجية** المؤثرة في عمليات الاستقطاب فهي كثيرة، ويمكننا عرض بعض منها في هذا المجال. و حيث يمثل حجم الطلب و العرض للتخصصات المختلفة في سوق العمل أول تلك العوامل، فإن عوامل التكنولوجيا و الطبيعة الفنية لعمليات المنشأة، و مستويات المنافسة، و المتغيرات الاقتصادية في السوق لها أبرز

¹ - عمر وصفي العقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، مصدر سبق ذكره، ص275.

² - عمر شهيدة، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2017/2018، ص 23

³ - فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال 'مدخل معاصر'، مصدر سبق ذكره، ص 224-225.

الآثار في طبيعة عمليات الاستقطاب. وإلى الجانب هذا كله، تكون الجوانب القانونية و التشريعات الحكومية عوامل لا يمكن إغفال تأثيراتها في هذا الصدد.

4.1.2. مصادر الاستقطاب

الاستقطاب هو عملية تقوم على الوصول الى أيجاد أفراد مؤهلين و جذبهم و تشجيعهم على العمل ضمن وحداتها، وبما أن مصادر التوظيف التي سبق ذكرها أعلاه تهدف أيضا الى البحث عن الافراد من خلال مصدريها الداخلي و الخارجي فحيث يمكن القول بأن مصادر الاستقطاب هي نفسها مصادر التوظيف و يمكننا تلخيصها في الشكل(01)¹:

الشكل (01): مصادر الاستقطاب الداخلية و الخارجية



المصدر: https://grhumaines.blogspot.com/2018/10/blog-post_48.html;

30/05/2019 ; 18:30

¹ - https://grhumaines.blogspot.com/2018/10/blog-post_48.html ; 30/05/2019 ; 18 :30

5.1.2. مزايا و عيوب مصادر الاستقطاب:

تتلخص مزايا و عيوب كل مصدر من مصادر الاستقطاب في الجدول التالي¹:

الجدول (01): جدول يوضح مزايا و عيوب مصادر الاستقطاب.

أبرز المساوئ	أبرز المحاسن	مصادر الاستقطاب
<ul style="list-style-type: none"> • صراع حول الترقية • فشل الاستقطاب الداخلي في حال عدم دعم القيادة العليا لبرامجه. • شعور الافراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية. • عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشركة من المصادر الداخلية. 	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة الافراد للمؤسسة. • تكلفة الاستقطاب والتدريب متدنية. • ارتفاع في معنويات ودوافع الافراد. • الاستفادة من خبرات العاملين. 	المصادر الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> • عدم التناسب بين الافراد و المؤسسة. • قبول مشكك به من الافراد الجدد. • تكاليف مرتفعة و مدة تأقلم طويلة الامد. • ضياع الوقت و الجهد في البحث عن الكفاءات المطلوبة في سوق العمل الخارجي. 	<ul style="list-style-type: none"> • أفكار جديدة و دم جديد. • زيادة حدة المنافسة بين القوى العاملة في المنظمة . • مهارات و معارف جديدة. • ضمان وجود توافق بين متطلبات الوظيفة و الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة. 	المصادر الخارجية

المصدر: يزن تيم، ادارة الموارد البشرية " أساليب الادارة الحديثة"، مكتبة نور الطبعة الالكترونية، ص71/70.

¹ - يزن تيم، ادارة الموارد البشرية " أساليب الادارة الحديثة"، مكتبة نور الطبعة الالكترونية، ص71/70.

2.2. المرحلة الثانية " الاختيار "

عملية الاختيار تعتبر ثاني عملية في مراحل التوظيف بعد الاستقطاب حيث تتم من خلالها تصفية العناصر المتقدمة من خلال مختلف طرق الانتقاء من اختبارات و مسابقات...الخ، تنتهي هذه العملية بانتقاء أفضل وأمهر العناصر، واستبعاد الافراد الاقل كفاءة.

1.2.2 مفهوم الاختيار:

" هو عملية تقييم الافراد المرشحين للوظائف والذين تم استقطابهم من مصادر عديدة، ثم انتقاء أفضل المرشحين المتوقع أن يؤدي عملهم بنجاح وفقا لمعايير التقييم تمهيدا لتعيينهم في الوظائف الشاغرة".¹

2.2.2 أهمية عملية الاختيار:

لعملية الاختيار أهمية كبيرة و لها دور فعال على المؤسسة لا يمكن الاستهانة بها، فالاختيار الكفاء يؤدي الى نتائج باهرة و يساهم في تحقيق اهدافها، أما الاختيار الغير كفاء فيؤدي الى تدمير المؤسسة، وفيما يلي ملخص لأهمية عملية الاختيار:²

- تحقيق التوافق بين الفرد و المنظمة " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".
- المساهمة في نجاح المؤسسة و تحقيق اهدافها.
- التقليل من التكاليف (توفير تكلفة التدريب، توفير تكلفة اعادة التعيين...).
- التوافق مع قوانين التوظيف " تطبيق مبادئ تولى الوظائف".
- بناء ثقافة تنظيمية فعالة.

3.2.2 مراحل عملية الاختيار:

تمر عملية الاختيار بعدة مراحل بهدف الانتقاء الجيد للأفراد المتقدمين بغية التوظيف و يكون تعيين الفرد على أسس موضوعية، فبنهاية المرحلة الاولى واصبح لدينا مجموعة من المتقدمين تبدأ عملية الاختيار وتنتهي هذه العملية بتعيين المترشح في منصبه، وفيما يلي استعراض لأهم مراحل الاختيار:

¹ - تأليف الهيئة العامة لتصميم وتطوير المناهج، ادارة الموارد البشرية "تخصص ادارة مكتبية"، مصدر سبق ذكره، ص38.

² - عبد الكريم عديلة، التوظيف في المؤسسة العامة، جامعة محمد خيضر- بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، السنة الجامعية 2013/2014، ص54.

1.3.2.2 استقبال طلبات التوظيف أو السيرة الذاتية للمتشحين.

2.3.2.2 المقابلات المبدئية:

تقوم المؤسسة بهذه العملية بغية إلتماس رغبة و حوافز المترشح في تقديم الافضل للمؤسسة بالإضافة ما يمتلك من نظرة عن المؤسسة (عادة ما تكون طلبات التوظيف بأعداد كبيرة لا يتسنى للمؤسسة للقيام بهذه المرحلة).

3.3.2.2 إجراء الاختبارات:

تقوم المؤسسة بإجراء اختبارات التوظيف لأولئك المتقدمين بطلبات التوظيف بعد الدراسة الاولية لملفات المترشحين، حيث تعرف اختبارات التوظيف بأنه اجراء منظم يهدف الى معاينة سلوك و اتجاهات أداء المتقدمين لشغل الوظائف.¹

1.3.3.2.2 اختبارات القدرات: وهي اختبارات تقيس قدرة الفرد على أداء العمل معين و مدى توافر الشروط

اللازمة لأداء هذا العمل. ويدخل ضمنها:²

- اختبارات الانجاز " القدرة على أداء عمل معين من خلال خبرته العملية و مدى نجاحاته السابقة " .
- الاختبارات المهنية " تحدد مدى نجاح الفرد في أداء مهنة معينة " .
- اختبارات المهارة " مدى قدرة الفرد على أداء أعمال أكثر تخصصية " .

2.3.3.2.2 الاختبارات السيكولوجية: و تشمل كلا من:³

- اختبارات الشخصية " تقيس عدة عوامل مثل الاعتماد والثقة بالنفس والتفاؤل...الخ".
- اختبارات الذكاء: " تعتبر من أقدم الاختبارات وتقيس عوامل مثل الذكاء و القدرة على التصرف والحكمة و غيرها " .

3.3.3.2.2 الاختبارات الصحية: يهدف هذا النوع من الاختبارات الى معرفة الحالة الصحية و استطاعته

الصحية بالقيام بأداء مهنة او وظيفة معينة.

تمس هذه الاختبارات مختلف المتقدمين لشغل المناصب على المستوى الذهني و البدني بالإضافة الى ذلك يتم تقييم السيرة الذاتية للمترشح ونجاحاته السابقة و البرامج التدريبية التي قام بها.

4.3.2.2 المقابلات النهائية: بعد الانتهاء من الاجراءات السابقة و نجاح المترشح في العقبات الثلاث

تأتي مرحلة المقابلات و التي تشمل جملة من التساؤلات تهدف الى جمع معلومات اضافية عن قدرات المترشح و

¹ - تأليف الهيئة العامة لتصميم وتطوير المناهج، ادارة الموارد البشرية "تخصص ادارة مكتبية"، مصدر سبق ذكره، ص39

² - تأليف الهيئة العامة لتصميم وتطوير المناهج، نفس المصدر، ص39

³ - نفس المصدر، ص40

رغبته في تقلد هذه الوظيفة مع اعطاء للمترشح معلومات عن الوظيفة بصفة خاصة و المنظمة بصفة عامة، وبالتالي تتشكل صورة شاملة و فكرة عن العمل المستقبلي بين الطرفين.

تتمحور أسئلة المقابلات عن استطاعة المترشح و قدرته بالقيام بالعمل و عن رغبته في أداء العمل مع وضع مقارنة بين المترشح و ممن يؤدون هذا العمل بالمؤسسة.

5.3.2.2 الفحص الطبي:

يتم الفحص الطبي من أجل التأكد من سلامة الافراد المنتقين، و قدرتهم على تأدية الوظائف بصحة جيدة، يتم هذا الفحص من خلال مختلف الاختبارات الصحية خاصة مع وضع شروط دنيا للياقة و الحالة البدنية يجب توفرها في المترشح.

تنتهي عملية الاختيار برفض عدد كبير من الممتحنين مع انتقاء أفضل المرشحين حسب أولوية النتائج بعدد المناصب الشاغرة يتم تعيينهم لاحقاً.

3.2. المرحلة الثالثة " التعيين "

1.3.2 مفهوم التعيين:

➤ الهدف النهائي لأي عملية اخيار من بين مجموعة من المتقدمين للعمل هو تعيين أنسبهم في الشواغر الموجودة في المنظمة، بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا ما يعني أن التعيين هو عملية مطابقة [مطابقة الفرد بما يناسبه من العمل].

➤ "الخطوة الاخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية: اصدار قرار التعيين، التهيئة المبدئية، التقويم أثناء الفترة التجريبية ثبات صلاحية الموظف".¹

➤ هو عملية تنصيب الافراد المجتازين خطوات الاختيار بنجاح و من وقع عليهم الانتقاء بعدد المناصب الشاغرة بالمنظمة.

¹ - مؤيد السالم و عادل حرحوش، مدخل استراتيجي في ادارة الموارد البشرية ، عالم الكتب و الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى 2002، ص05.

2.3.2. خطوات التعيين

بعد انتهاء اجراءات الاختيار تأتي مرحلة التعيين و التي تمر بمراحل مختلفة نستعرضها فيما يلي:

1.2.3.2. فرز المترشحين:

بعد اجتياز مراحل الانتقاء و واقتربها من النهاية تتشكل صورة الافراد التي تود المنظمة الاحتفاظ بهم بغية تعيينهم، فمن خلال هذه العملية تقوم الهيئات التي تتبنى عملية الاختيار من اعداد قائمتين الاولى تتضمن الافراد الناجحين و من وقع عليهم الاختيار لشغل المناصب الشاغرة، مع قائمة من الأفراد الاحتياطيين بنفس عدد الناجحين تلجأ لهم المنظمة اذا اقتضت الضرورة لذلك.

أما بخصوص القائمة الثانية فهي تحمل الافراد الغير ناجحين او المرفوضين مع تبين سبب رفضهم.

2.2.3.2. اتخاذ قرار التعيين:

يتم القرار النهائي بتعيين الاشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح و حسب أولوية نتائجهم (قائمة الناجحين). فإذا ما اجتاز المرشح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه ادارة الموارد البشرية أو الادارة المسؤولة عن التعيينات و في أغلب الدول هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر ال تسعة أشهر (الجزائر مدة سنة أو أكثر حسب الحالة) من تاريخ تسلمه الوظيفة، و هذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه فيها.¹

3.2.3.2. تعبئة الوظائف و توجيه الموظفين الجدد:

لا تنتهي مهمة ادارة شؤون الافراد باتخاذ القرار بتعيين الأشخاص المتقدمين اذين اجتازوا كالخطوات السابقة بنجاح، بل تبدأ مرحلة أخرى و هي وجود برنامج تعريفي و توجيهي يتم من خلاله تعريف العاملين الخدد بهذا الجهاز الذي انظموا للعمل فيه، وهنا يتجلى دور الادارة السليمة حيث تجعل العاملين فيها على علم و إدراك بأهداف الجهاز الذين يعملون به.²

¹ - نورالدين شنوفي ، انظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمى التربية و تحسين مستوياتهم، 2011، ص42.

² - نورالدين شنوفي، "ففس المصدر"، ص42.

3. المبحث الثالث: شروط، مبادئ و طرق التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية

1.3. شروط التوظيف:

لقد وضع المشرع الجزائري مجموعة من المتطلبات، اشترط توفرها في الافراد المقبلين على عملية التوظيف و قلد الوظائف العامة في الدولة .

حيث نصت المادة 75 من الامر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427هـ الموافق لـ 15 يوليو من سنة 2006 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية على ما يلي¹:

- ان يكون جزائري الجنسية.
- ان يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- ان لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- ان يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- ان تتوفر فيه شروط السن و القدرة البدنية و الذهنية و كذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

كما حددت المادة 78 من نفس الامر 03/06 السن القانونية حيث نصت على²:

- تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشرة (18) سنة كاملة.

اما المادة 76 اعطت الحق للإدارة بتنظيم فحص طبي عند التوظيف و جاء فيها³:

- يمكن الادارة ، عند الاقتضاء ، تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض اسلاك الموظفين.

¹ - الامر 03/06، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 جويلية 2006: يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 75

² - الامر 03/06 ، مصدر سابق، المادة 78

³ - نفس المصدر، المادة 76

2.3. مبادئ التوظيف:

1.2.3. مبدأ المساواة:

هو من أهم المبادئ في تولي الوظائف ويعتبر المبدأ الأساسي فيها ، حيث يساوي بين المترشحين لشغل منصب ما، مع عدم التمييز بينهم أو تفضيل البعض عن البعض الآخر، حيث يبقى على تكافؤ الفرص بين الجميع.

و يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة التحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق بالوظيفة على ان تتوفر فيهم الشروط اللازمة، و التي تتوافق ومتطلبات الوظيفة الشاغرة و المعلن عنها.

يعتبر هذا المبدأ من أقدم المبادئ في حياة الانسان حيث أقرته جميع الاديان ومختلف الكتب السماوية بما في ذلك ديننا الاسلامي، هذا الاخير الذي اهتم به كثيرا و اعطاه قيمة كبيرة من أجل أن يسود العدل بين جميع المسلمين والدليل على ذلك الكم الهائل من الآيات و الاحاديث التي تطرقت لهذا المبدأ حيث جاء في حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: "لا فرق بين عربي ولا أعجمي ولا أبيض ولا أسود إلا بالتقوى" حديث شريف. كما جاء أيضا في رسالة الفاروق عمر بن الخطاب رضي الله عنه لأبي موسى الأشعري بقوله: " واس بين الناس في وجهك و عدلك و مجلسك حتى لا يطمع شريف في حيفك، ولا ييأس ضعيف في عدلك"¹.

الجزائر وبحكم تطبيقها لأحكام الدين الاسلامي و تعتبره مصدر من مصادر القانون و يجب عليها استخدام مبدأ المساواة في مختلف المجالات و من بينها تولي الوظائف العامة بالدولة وفي هذا الخصوص لم يرد أي تعريف عن هذا المبدأ في الدستور الجزائري، الا أن المادة 74 من الامر 03-06 الذي يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية أقرت على هذا المبدأ حيث جاء في نصها: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية."²

¹ - علي عبد الفتاح محمد خليل، حرية الممارسة السياسية للموظف العام قيود وضمانات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007، ص204

² - المادة 74 من الامر 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 جويلية 2006: يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية

2.2.3. مبدأ الجدارة "الكفاءة":

و جاء هذا المبدأ ليكمل مبدأ المساواة و يبين التفاوت بين المترشحين و اعطاء الاولوية للبعض ممن تتوفر فيهم الكفاءة و القادرين على التسيير الجيد للمؤسسة و المساهمة في استمراريتها و تحقيق اهدافها، و يمكننا اعتباره من اهم المبادئ في اختيار الموظفين، وخاصة بابتعاده عن المحاباة و المحسوبية و يكون الاختيار فيها للأجدر، و يعرف على أنه: " ذلك المبدأ الذي يكفل تحقيق مبدأ المساواة بين المواطنين في تولي الوظائف العامة و الاحتفاظ بهم على أساس الكفاءة وحدها دون غيرها"¹.

وفي تعريف اخر عرف بأنه: " أسلوب اختيار الموظفين العموميين، و تسيير حياتهم الوظيفية، و الاحتفاظ بهم على أسس موضوعية قوامها القدرة و الصلاحية، بعيدا عن المحاباة و المحسوبية، و ذلك عن طريق امتحان التسابق"².

و بالرغم من أهمية هذا المبدأ و مساهمته الكبيرة الاختيار الجيد للموظفين، و على عكس مبدأ المساواة لم تنص أي مادة في القانون الجزائري على هذا المبدأ، وهذا لا يعني أن المؤسسات الجزائرية لا تولي أي اهتمام لهذا المبدأ بل بالعكس تضع شروط و صلاحيات و تقوم بوضع امتحانات و اختبارات لاختيار الاحسن فالأحسن لتولي المناصب وهذا ما يعنيه مبدأ الكفاءة.

الدستور الجزائري لم يضع تعريفا له و لم يأشر له في أي مادة الا أنه يعتبر من المعايير الاساسية للاختيار الجيد.

بالإضافة لهذين المبدأين عدة مبادئ اخرى الا انها لا تأثر في اختيار المترشحين فنجد أيضا مبدأ حياد الادارة ومبدأ النزاهة و مبدأ دائميه الوظيفة.

¹ - أحمد عبد العال صبري حلي ، نظام الجدارة في تولي الوظائف العامة "دراسة مقارنة"، دون طبعة، دار الجامع الجديدة - طنطا - ص 84

² - شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظائف العمومية بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة "2014"، ص 28

3.3. طرق التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية

بعد توفر الشروط سابقة الذكر والمحددة من طرف المشرع الجزائري تلجأ الإدارة الى عملية اختيار الموظفين، وتستهدف هذه العملية اختيار العامل و ضمان كفاءته، وقد ساد منذ زمن طويل عدة طرق للتوظيف فنجد طريق الانتخاب و طريقة الاختيار المطلق إلا أنهما لم يجديا نفعا في اختيار الكفاءات.¹

افتقرت الطرق القديمة و خلت من مبادئ التوظيف "المساواة ، الجدارة" مما أدى بعديد الدول وبمختلف مصادر التوظيف " الداخلية و الخارجية " الى انتهاج طريقة المسابقة و التي تعتبر من انجح الطرق في اختيار الكفاءات. و اعتمدت الجزائر على عدة طرق في عملية التوظيف و اختيار الكفاءات على المستويين الداخلي و الخارجي حيث:

1.3.3. على المستوى الخارجي:

من خلال المادة 80 من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية: " يتم الالتحاق بالوظيفة العمومية عن طريق:²

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- الفحص المهني.
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوص عليه في القوانين الاساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة .

وقصد تطبيق المادة 80 المنصوص عليها في الامر 06-03 ، صدر المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 لكي يحدد كليات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية و إجراءاتها. كما قامت المديرية العامة للوظيفة العمومية بإصدار التعليمات رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013.

الهدف من هذه التعليمات ، هي تكريس المسابقة على أساس الشهادة كنمط توظيف تكميلي للمسابقات على أساس الاختبار و الفحص المهني المنصوص عليها في القوانين الاساسية الخاصة. وفي هذا الاطار يمكن للمؤسسات والادارات العمومية فتح التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة او على أساس الاختبارات او عن طريق الفحوص المهنية.

¹ - ربيع شيخ، تسيير المسار المهني، مذكرة نهاية الدراسة، المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، ديسمبر 2012، ص24.

² - الامر 06-03، "مصدر سابق"، المادة 80.

1.1.3.3. الاطار التنظيمي:

يحدد الاطار تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية للالتحاق بالأسلاك المشتركة في المؤسسات و الادارات العمومية و الوزير المعني للالتحاق بالأسلاك الخاصة التابعة لقطاعه.¹ حيث يوضح القرار على ما يلي:²

• بالنسبة للمسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات و الفحوص المهنية:

- ✓ الأسلاك والرتب التي يمكن الالتحاق بها عن طريق المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات و الفحوص المهنية.
- ✓ عدد الاختبارات و طبيعتها و مدتها و معاملتها، و عند الاقتضاء، النقاط الاقصائية في الاختبارات القبول و النجاح النهائي.
- ✓ برامج المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية.

• بالنسبة للمسابقات على أساس الشهادات:

- ✓ الأسلاك أو الرتب التي يمكن الالتحاق بها عن طريق المسابقات على أساس الشهادات.
- ✓ معايير الانتقاء للمسابقات على أساس الشهادات، وكذا التقييد المخصص لكل واحد منها حسب الاولوية الالية:

- ملائمة مؤهلة تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة.
- تكوين مستوى أعلى من المؤهل أو الشهادة المطلوبين للمشاركة في المسابقة.
- الأعمال و الدراسات المنجزة، عند الاقتضاء.
- الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح في التخصص، مهما كان قطاع النشاط او طبيعة المنصب المشغول.
- تاريخ الحصول على الشهادة.
- نتائج المقابلة مع لجنة الانتقاء المنصوص عليها في المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194.

¹ - كمال زمر، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية ، دار بلقيس للنشر، الطبعة الثانية -2017- ، ص25.

² - المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المحدد كليات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية و اجرائها، المادة 09.

2.1.3.3. فتح المسابقات :

تفتح المؤسسات العمومية و الادارات العمومية المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية، حسب الحالة، بقرار أو مقرر من السلطة الذي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، ويحتوي مضمون القرار أو المقرر ما ذكر أعلاه.¹

يتم من خلالها تبليغ نسخة من القرار أو مقرر فتح المسابقات الادارة المعنية الى المصالح المركزية أ، المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في أجل خمسة (05) أيام عمل ابتداء من تاريخ توقيعهما. ويجب على المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أن تبدي رأيها في مطابقة القرار أو المقرر في أجل أقصاه سبعة (07) أيام عمل ابتداء من تاريخ استلامهما. و بانقضاء هذا الاجل يعتبر الرأي المطابق مكتسباً.²

تجري المسابقات أو الامتحانات أو الفحوص المهنية في أجل أربعة (04) أشهر ابتداء من تاريخ حصول على رأي المطابقة. يمكن للإدارة أو المؤسسة المعنية تمديد الأجل، عند الاقتضاء، بشهر واحد بمقرر من الوزير الوصي.

وفي حالة عدم إجراء المسابقات أو الفحوص المهنية أو الامتحانات فير أجل خمسة (05) أشهر يعتبر فتحها باطلاً، ويجب على الادارة أو المؤسسة المعنية إعلام المترشحين بجميع الوسائل الممكنة.³

3.1.3.3. الاشهار:

في إطار تجسيد مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، تلزم الادارة المعنية على إشهار المسابقات و الفحوص المهنية للتوظيف في أجل أقصاه سبعة (07) أيام عمل ابتداء من تاريخ الحصول على رأي المطابقة حسب الوسائل التالية:⁴

- على موقع الانترنت للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- عن طريق الصحافة المكتوبة واحدة باللغة الوطنية و واحدة باللغة الأجنبية أو الالصاق أو بكل وسيلة أخرى.
- عن طريق الالصاق على مستوى وكالات التشغيل.

يجب أن يتضمن اعلان الصحافة المكتوبة أو الالصاق على ما يلي:⁵

- تكوين ملف المترشح.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المادة 10.

² - نفس المصدر، المادة 11.

³ - المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المادة 17.

⁴ - التعليم رقم 01، المؤرخة في 20 فيفري 2013، المتعلقة بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 12-194، ص07.

⁵ - المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المادة 12.

- مكان ايداع ملفات الترشح و عنوانه وكيفية ذلك.
- مكنن اجراء المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية.
- معايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادات.
- طريق الطعن الذي يقوم به لمرشحوين الذين لم يتم قبولهم للمشاركة في المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية.

4.1.3.3. إيداع الملفات:

يمكن للمرشح إيداع ملفه ابتداءً من تاريخ أول يوم من الإعلان في الصحافة المكتوبة أو الاصلاق لدى الادارة المعنية، أو يرسله عن طريق البريد. في حالة اذا تم إيداع الملف على مستوى الادارة المعنية، يجب عليها تسليم للمرشح وصل استلام يحدد فيه اسم و لقبه و عدد الوثائق الموجودة.¹

يتكون ملف المرشح بالوثائق التالية:²

- طلب خطي.
- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية.
- نسخة من المؤهل أو الشهادة المطلوبة مرفقة بكشف نقاط مسار التكوين.
- بطاقة معلومات تملئ من طرف المرشح.

يتعين على المرشحين المقبلين نهائياً، قبل تعيينهم استكمال ملفاتهم الادارية بكافة الوثائق.

وتحدد المادة 13 من المرسوم التنفيذي 12-194 مدة التسجيلات للمرشحين بخمسة عشر (15) يوم عمل كحد أدنى و ثلاثون (30) يوم عمل على الأكثر من تاريخ أول يوم اشهار.

5.1.3.3. إعداد قائمة المرشحين المقبولين و غير المقبولين:

تقوم اللجنة التقنية بإعداد قائمة المرشحين القبولين وغير المقبولين بعد دراسة ملفات المرشحين، يتم إعداد محضر اللجنة التقنية من طرف الادارة المعنية، يمضى من طرف أعضاء اللجنة و يبلغ الى المصالح المركزية أو المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في أجل عشرة (10) أيام عمل بعد انتهاء التسجيلات مرفق بأول اعلان في الصحافة المكتوبة.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المادة 13.

² - كمال زمر، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، مصدر سابق، ص28.

يمكن للمتشحين غير المقبولين تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين، التي يجب عليها البث في الطعن و الرد على المعنيين قبل خمسة (05) أيام على الأقل من تاريخ اجراء المسابقات والامتحانات. بعد الانتهاء من اعداد القائمة تستدعي الادارة أو المؤسسة المعنية المترشحين للمشاركة في المسابقة.¹

6.1.3.3. اجراء المسابقات و الامتحانات:

1.6.1.3.3. المسابقات على أساس الشهادات:

بعد الانتهاء من الاجراءات التنظيمية و دراسة ملفات المترشحين، يتم استدعاء المترشحين لإجراء المقابلة مع لجنة الانتقاء بمقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين، تتكون هذه اللجنة، زيادة على السلطة التي لها صلاحية التعيين أو ممثلها، رئيسا، من عضوين (02) ينتميان الى رتبة أعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة.²

ولتمكين من الفصل بين المترشحين في المسابقات على أساس الشهادات في إطار الشفافية، أصدرت المديرية المنشور رقم 07 ، الذي يحدد معايير الانتقاء و المتمثلة في:³

- ملائمة شعبة اختصاص تكوين المترشح لمتطلبات الرتب المراد الالتحاق بها.
- التكوين المكمل للشهادة المطلوب في نفس التخصص.
- الأشغال و الدراسات المنجز من قبل المترشح، في نفس التخصص.
- الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح.
- تاريخ الحصول على الشهادة.
- نتيجة المقابلة مع لجنة الانتقاء.

2.6.1.3.3. المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات و الفحوص المهنية:

بعد الانتهاء من الاجراءات التنظيمية التي قامت بها الادارة المعنية، فتح المسابقات، الاشهار، استقبال ملفات المترشحين، دراسة الملفات من طرف اللجنة التقنية و إعداد قائمة المقبولين نهائيا، و دراسة طعون المترشحين، تقوم الادارة بإبرام اتفاقية مع مسؤول مركز الامتحان قصد إجراء المسابقات. و بعد الموافقة بين الطرفين، يتم استدعاء المترشحين مع تحديد تاريخ المسابقة، مكان مركز الامتحانات، ساعة الدخول و البرنامج.⁴

¹ - كمال زمور، نفس المصدر، ص32.

² - المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المادة 18.

³ - المنشور رقم 07، المؤرخ في 28 أبريل 2011، الذي يحدد معايير الانتقاء.

⁴ - كمال زمور، مصدر سبق ذكره، ص41.

7.1.3.3. الاعلان عن النتائج النهائية:

• المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات و الفحوص المهنية:

يعد المترشحون الذين تحصلوا على معدل عام يساوي 10 من 20 على الأقل، دون الحصول على نقطة اقصائية لا تقل عن 05 من 20، ناجحين في اختبارات القبول للمسابقات.¹

اذا تضمن هذا النوع من المسابقات اختبارا شفهيًا، يتم استدعاء الناجحين في المسابقات الكتابية من طرف المؤسسة او الادارة العمومية المعنية بأي وسيلة ملائمة، لإجراء الاختبارات.

و اذا لم يقتضي الامر لإجراء اختبارات شفوية تحدد قائمة الناجحين نهائيا حسب المناصب المالية المفتوحة.

• المسابقات على أساس الشهادات:

تحدد قائمة المترشحين الناجحين نهائيا في المسابقات على أساس الشهادات، حسب درجة الاستحقاق، في حدود المناصب المالية المفتوحة. ويجب على المترشحين الناجحين ان يلتحقوا بمناصب تعيينهم في أجل مدته شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغه مقرر القبول حسب متنصت عليه المادة 31 من المرسوم 12-194.

تُعَدُّ لجان النجاح النهائي قوائم احتياطية حسب درجة الاستحقاق للتمكين الاستبدال المحتمل للناجحين المتخلفين عن موعد الالتحاق بمناصبهم، وتنتهي صلاحية القوائم الاحتياطية تلقائيا عند تاريخ فتح المسابقات للسنة الموالية.²

كان هذا ملخص لطرق التوظيف الخارجية و كفيات اجرائها بالمؤسسات العمومية حسب ما جاء في القوانين الجزائرية.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المادة 23.

² - المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المادتين 28/27.

2.3.3. على المستوى الداخلي:

تعتمد المؤسسات العمومية الجزائرية في توظيفاتها الداخلية على الترقية التي تعتبر من أهم حقوق الموظف و تعتبر حافزا ماديا و معنويا، تتم من خلالها ترقية المعني من رتبة الى اخرى أعلى منها في السلم الوظيفي مع زيادة المسؤولية و يقابله في ذلك زيادة في راتبه.

ومن الطرق المعتمدة في هذا النوع من التوظيفات ما نصت عليه المادة 107 من الامر 03-06 حيث جاء في نصها: تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة الى الرتبة الاعلى مباشرة في نفس السلك او في السلك الاعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية:¹

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.

1.2.3.3. الترقية الى رتبة أعلى مباشرة "التأهيل المهني":

من الموظفون الذين يتابعون تكويننا خاصا أو يتحصلون في مسارهم المهني على شهادات وعلى المؤهلات المطلوبة في الرتبة المعنية بالترقية، و بالتالي تتم ترقيتهم في رتبة أعلى مباشرة، حيث نص الامر 03-06 على الترقية الى درجة أعلى مباشرة و لكن لم ينص على ترقية الموظفين الذين تحصلوا على شهادات عليا خلال مسارهم المهني بحيث كانوا يشاركون في مسابقة التوظيف الخارجي، الا أن جاء المرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 09 نوفمبر 2016 الذي مكن ممن تحصلوا على شهادات عليا من الحق في الترقية.

على سبيل المثال: "عون ادارة الذي تحصل على شهادة الليسانس بعد توظيفه لا يمكن ترقيته الى رتبة متصرف ولكن يمكنه من المشاركة في مسابقات التوظيف الخارجية. ولكن بعد صدور المرسوم رقم 16-280 يعطيه الحق في الترقية الى رتبة متصرف".²

¹ - الأمر 03-06، القانون الاساسي للوظيفة العمومية، مصدر سابق، المادة 107.

² - كمال زمر، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، مصدر سابق، ص 136.

2.2.3.3. الترقية عن طريق الامتحان المهني:

تتم الترقية عن طريق الامتحان المهني الموظفين الن يثبتون أقدمية تتراوح بين 05 سنوات 07 سنوات حسب السلك أو الرتبة، تفتح الادارة الامتحانات المهنية من طرف السلطة المسؤولة على التعيين، يتم بعدها تحديد قائمة المقبولين وغير المقبولين من طرف اللجنة تُتبع بتشهير قائمة المستوفين الشروط داخل الادارة مع تبليغ المعنيين بذلك.

بالانتهاء من التسجيلات تقوم اللجنة التقنية بدراسة الملفات المقبولة، في حين تجتمع لجنة الطعن لدراسة الطلبات.

بعد مجموعة الاجراءات التنظيمية التي قامت بها الادارة، يتم إعداد محضر اللجنة التقنية لاختيار المترشحين للمسابقة، يأتي بعدها ابرام اتفاقية مع مراكز الامتحانات ليتسنى اجراء المسابقة.

تنتهي هذه العملية بإعداد النتائج النهائية بناء على كشف النقاط للمسابقة، ويتم لاحقا اعداد القرارات أو المقررات ترقية، وترسيم الموظفين الناجحين.¹

1.2.3.3. الترقية على سبيل الاختيار:

تخضع الترقية الاختيارية لمعايير الأقدمية في الرتبة و معدل النقاط السنوية، حيث تخضع ايضا لنسبة مئوية خاصة بعدد المناصب المفتوحة المخصصة للترقية في حدود (10 الى 20 بالمائة) .

وجب توفر شرط الأقدمية في الرتبة بعشرة (10) سنوات من الخدمة الفعلية لكي يتم تسجيله في قائمة الترقية عن طريق الاختيار، التي تعتمد على عدة معايير أساسية و موضوعية لإعداد القائمة النهائية الخاصة بهذا النوع من الترقية واختيار الانسب من المتقدمين وممن توفرت فيهم الشروط ومن المعايير ما يلي:²

- الأقدمية المكتسبة في الرتبة الاصلية.
- الاقدمية العامة " تأخذ بعين الاعتبار".
- معدل النقاط خلال الخمس (05) سنوات الاخيرة.
- شغل منصب عالي و الذي يشكل ايضا معيار امتياز.
- دورات التكوين وتحسين المستوى.
- دراسات أو أشغال بحث منجزة من طرفي المعني.

تصدر قائمة التأهيل بعد تسجيل المترشحين مع الأخذ بعين الاعتبار ترتيب المعنيين حسب الأقدمية و استعمال المعايير لترتيب المترشحين اذا اقتضت الضرورة ذلك، وتصادق هذه القوائم من طرف المعنيين و القائمين على ذلك بعد الدراسة النهائية. تنتهي العليا هذه العملية بإعداد المقررات أو قرارات الترقية للمعنيين.¹

¹ - كمال زمر، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، مصدر سابق، ص144

² - التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001 المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للاتحاق برتبة أعلى.

4.3. النسب المئوية لأنماط التوظيف:

بعد التعرف على المناصب الشاغرة بالمؤسسات من خلال تحليل الفارق بين المناصب المالية المفتوحة خلال السنة و المبينة في مدونة المناصب المالية، والمناصب المشغولة في اخر السنة المالية الماضية.

و الفارق بينهما يتم توزيعه على أساس النسب المئوية المخصصة لأنماط التوظيف و الذي وضح كفيات حسابها المنشور رقم 8605 المؤرخ ب 06 /11/ 1995 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف وهي حسب ما يلي²:

التوظيف الخارجي (55%)، الامتحان المهني (30%)، الترقية الاختيارية (10%)، التأهيل المهني (05%).

هناك بعض الرتب و الاسلاك التي لا خضع لهذه النسب و يكون فيه التوظيف مباشر عن طريق تعيينات وزارية. كما تخصص بعض المناصب الشاغرة لإعادة الادماج و التحويلات.

يتم اعادة الادماج في عدة حالات نذكر منها:

- بعد الاحالة على أداء الخدمة الوطنية.
- بعد الاحالة على الاستيداع.
- بعد الاحالة على الانتداب.
- بعد عطلة مرضية طويلة المدة.

توضيحات اكبر عن الاحالة على الاستيداع، وعلى الانتداب، بالإضافة الى الاحالة على اداء الخدمة الوطنية.

• **الاحالة على الاستيداع:** تتمثل في ايقاف مؤقت لعلاقة العمل، تؤدي الى توقيف راتب الموظف اضافة الى بعض من الحقوق مثل حق الاقدمية و حق الترقية في الدرجات...، تتم احالة الموظف على الاستيداع اما بقوة القانون او لأغراض شخصية كالقيام بأعمال دراسية مكملة.

تمنح الاحالة على الاستيداع بقوة القانون لمدة ستة 06 أشهر قابلة للتجديد في حدود أقصاه 05 سنوات، كما تمنح لأغراض شخصية لمدة ستة 06 اشهر وتصل لسنتين كأقصى تقدير.

• **الاحالة على الانتداب:** الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الاصلي مع مواصلة استفادته من حقوقه في الاقدمية وفي الترقية من رتبة الى اخرى او من درجة الى درجة، تتم الاحالة على الانتداب غالبا لغرض الممارسات السياسية او لمتابعة تكوين او دراسات اذا عين من المؤسسة التي ينتمي اليها.

¹ - كمال زور، مصدر سابق، ص152.

² - المنشور رقم 8605 المؤرخ ب 06 /11/ 1995 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

خاتمة الفصل الأول

لقد تم خلال هذا الفصل التطرق لماهية التوظيف حيث خصصنا في هذا الفصل مبحثين اثنين تطرقنا خلالهما للتحدث عن التوظيف بصفة عامة فتناول المبحث الاول تعريف عملية التوظيف الذي عرفناه بأنه عملية تزويد المنظمات العامل البشري، كما اشرنا الى الدور الذي يلعبه التوظيف تحت عنوان أهداف التوظيف على المستويين الداخلي و الخارجي، فيما تناول المبحث الثالث مصادر التوظيف في لمحّة لطرق استقطاب اليد العاملة بمصدرية الداخلي و الخارجي.

أما بالنسبة للمبحث الثاني الذي تطرق لمراحل التوظيف الثلاث من الاستقطاب مروراً بالاختيار و وصولاً الى التعيين، تناولنا خلالها تعريف كل مرحلة على حدى، كما عالجتنا أيضاً الخطوات التي تمر بها كل مرحلة من أولى خطوة للاستقطاب وهي التخطيط للموارد البشرية وصولاً الى اجراءات التعيين، كما بينا أهمية كلا من الاستقطاب و الاختيار.

وفي المرحلة الثانية ومن خلال المبحث الثالث تحدثنا عن التوظيف بصفة خاصة وهو التوظيف بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مبيّنا الشروط التي يجب توفرها لتولي المناصب في هذا النوع من المؤسسات، و أيضاً المبادئ التي تحكم مسابقات التوظيف من أجل الابقاء على مصداقيتها و المتمثلة في مبدأين هامين هما مبدأ المساواة و الجدارة، بالإضافة الى ذلك أعطينا صورة شاملة عن طرق التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسات العمومية، و التي نصت عليها القوانين الجزائرية و كفاءات اجرائها.

لقد عرف التوظيف وحظى باهتمام الكثير من الباحثين، كما اعطت ادارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لهذه العملية من خلال اتباع مناهج واستراتيجيات جديدة و مختلفة لاختيار الافضل و الأنسب، حيث كانت هذه من أبرز الحوافز والدوافع التي جعلتنا لنخصص هذا الفصل بأكمله عن التوظيف.

وفي الختام للتوظيف أهمية بالغة تتجلى في الدور الفعال الذي يلعبه و أهدافه المختلفة و الرامية الى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات و استمرارية نشاطها، و التقليل من الاختيار الخطأ، بالإضافة الى التخفيض من نسب البطالة.

الفصل الثاني:

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

مقدمة الفصل الثاني

أصبح يمثل العنصر البشري موردا رئيسيا وعنصرا هاما في مختلف المؤسسات و بمختلف نواحي دول العالم، حيث لا يمكن أن نتصور مؤسسة تخلو من هذا العنصر، اذ كسب هذا الأخير أهمية خاصة و اهتماما كبيرا.

تزامن هذا الاهتمام مع بدايات الثورة الصناعية، و كان لهذه الثورة دورا كبيرا و فعالا في ظهور الادارة التي تعنى بهذا المورد، كما ساهم التدرج في مختلف المدارس الاقتصادية الى تطور ادارة الموارد البشرية من خلال المبادئ و الاسس التي تبنى عليها هذه المدارس و خاصة نظرتها الى المورد البشري.

اقتصرت نشاطات المؤسسات في البدايات على وظيفة الانتاج أي كان همها الاكبر هو تعظيم كميات الانتاج، وبعد التغيرات و التطورات التي طرأت على مختلف الاستراتيجيات المعمول بها في البيئة الحديثة كسبت عدة وظائف اهمية كبيرة، لعل أبرز الوظائف الحديثة هي عملية أو وظيفة التخطيط و التي تبنى عليها المؤسسة مختلف العمليات والنشاطات الخاصة بها لعدة فترات زمنية.

التخطيط هو عملية هادفة تتضمن الاختيار بين البدائل من الاهداف و السياسات و الاجراءات و القواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها، وبهذا اكتسب وحظى التخطيط بمكانة خاصة و اهتمام عديد الدول ومن بينها الجزائر.

وتجسيدا لعملية التخطيط بالمؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية كرسست عدة مراسيم واجراءات بهدف التنظيم و التأطير الجيد للمؤسسات، وهو ما تجسد في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

بناء على ما سبق ذكره يمكننا طرح تساؤلات عديدة، فكيف كان لظهور المدارس الاقتصادية وتدرجها دور للتطور الحاصل بإدارة الموارد البشرية؟. وما يقصد بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؟ وكيفية اعداده؟.

1. المبحث الاول: ادارة الموارد البشرية

1.1. لمحة تاريخية عن تطور ادارة الموارد البشرية:

لقد مرت ادارة الموارد البشرية بعدة مراحل الى ان وصلت لما آلت اليه الان من مبادئ وأسس تهتم بالمورد البشري في مختلف المؤسسات، تزامنت نشأة هذا النوع من الادارة مع بدايات الاهتمام بالثورة الصناعية من خلال المدرسة الكلاسيكية، كما عرفت الادارة المتخصصة بشؤون الافراد بالمؤسسة تطورات عديدة كانت بالتطورات الاقتصادية وتحولها من مدرسة الى اخرى، فكان لكل مدرسة طريقة تعامل مختلفة ومكملة عن المدرسة التي سبقتها و فيما يلي استعراض لأهم الاختلافات و التغييرات التي طرأت على الادارة حسب المدارس الاقتصادية.

1.1.1. المدرسة الكلاسيكية:

تميزت المدرسة الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية بثلاث مداخل أساسية، و بالرغم من أن ظهور تلك المداخل ارتبطت بأشخاص مختلفة، إلا أنها تبنت نظرة موحدة حول العمال في المنظمة وهي " أن الانسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي " أي أن قوة ارتباط العامل بالمنظمة هو ما يدره من عوائد مالية على المنظمة، وكانت المداخل الثلاثة متمثلة فيما يلي :

1.1.1.1. مدخل الادارة العلمية: (1856 - 1915)¹

ومن أهم رواد هذه الحركة " فريدريك تايلور " و " فرانك جليبرت "، حيث اعتمد رواد هذه الحركة على جمع المعلومات الاحصائية و تحليل طرق العمل و الاداء من مقاييس الحركة و الازمة و الادوات المستعملة في الانتاج، للوصول إلى كميات مقبولة من الانتاج. وكان من أبرز أهداف و أفكار هذه الحركة أن:

- معايير النتائج تتحدد بقياس الحركة والزمن.

- اذا نجح العامل في الزيادة على الزيادة في النتاج يمنح علاوة على ذلك.

- يتساوى الانسان مع باقي العوامل الانتاجية الاخرى.

- ينظر إلى العامل الى ان هدفه الاساسي المال.

انحصرت وظيفة الافراد في المنشآت على نشاطات التوظيف، التدريب، الصحة و السلامة من منطلق تحقيق أكبر كمية من الانتاج، متغاضين بذلك عن أهداف العمال ورغباتهم الاجتماعية و الانسانية... الخ. مطبقين بذلك مبدأ " أن الادارة أدرى بمصالح العامل ".

¹ - هاني عرب، محاضرات ادارة الموارد البشرية ، ملتقى البحث العلمي، www.rsscrrs.iinfo، ص06.

2.1.1.1. مدخل مبادئ الإدارة:

في نفس الفترة التي نشر فيها تايلور، مبادئ و أسس حركة الإدارة العلمية بالولايات المتحدة الأمريكية، ظهر العالم الفرنسي "هنري فايول" بحركته مبادئ الإدارة حيث اهتم بصفة أساسية بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمدراء، حيث حدد الوظائف الأساسية للمدير و شملت كل من وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

كما حدد فايول مجموعة من المبادئ الإدارية الهامة، و من أبرز هذه المبادئ نجد:

- تقسيم العمل: و يقسم العمل لمجموعة من الوظائف و يتخصص كل فرد في أداء وظيفته.
- السلطة و المسؤولية: ونعني بها الحق في اصدار الاوامر لمن لهم السلطة، اما المسؤولية هي تحمل نتائج مختلف القرارات من طرف صاحبها.
- وحدة الامر: أي كل موظف يتلقى الاوامر من طرف شخص واحد وهو الذي يرأسه.
- وحدة الهدف: وهو تسطير هدف مشترك من اجل تحقيقه.
- المصلحة العامة: تغليب المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة اي الاولوية للمنظمة قبل الفرد.

1.1.1.1. مدخل التنظيم البيروقراطي:

على غرار الولايات المتحدة الامريكية و فرنسا، تبنت ألمانيا مبادئ المدرسة الكلاسيكية من خلال " ماكس ويبر" بحركته المسماة ب "التنظيم البيروقراطي" و كان ذلك بداية القرن العشرين، جاء هاذ النموذج لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية، حيث تميزت بعدة خصائص لعل أهمها كان:

- تقسيم العمل.
- تسلسل السلطة.
- قوانين العمل الرسمية.
- الموضوعية بدلا من الشخصية.
- الترقية على أساس الجدارة وليس الأقدمية.

اهتم التنظيم البيروقراطي بزيادة كفاءة المنظمات من خلال تطبيق حرفية القوانين و اللوائح مما أدى الى تعطيل العمل، كما عرف أيضا هذ التنظيم عدم تشجيع العمال على العمل و الابتكار مما جعله عرضة للانتقاد. خلاصة القول يعتبر المدخل الكلاسيكي الاساس التي تبنى عليه الادارة الحديثة من خلال انتهاجها للأسلوب العلمي بعد ما ساد أسلوب التجربة و الخطأ في الإدارة، بغض النظر عن النظرة الأساسية لها للعنصر البشري الذي تعتبره آلة اقتصادية.

2.1.1. نظرة العلاقات الانسانية (ما بعد عام 1920):

لقد أدى تجاهل الادارة الكلاسيكية لأهداف العمال و رغباتهم الاجتماعية و الانسانية الى ظهور مدرسة جديدة في الفكر الاداري هي مدرسة العلاقات الانسانية، فمن خلال النتائج التي توصل اليها كلا من "التون ماي" و "روتلز برجر" من خلال البحوث و التجارب الميدانية توصلوا الى:

- أن التعامل مع الافراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل، فاهتموا بالجوانب الاجتماعية و النفسية.
- أن المشاعر و الاحاسيس يمكن ان تترجم الى زيادة في الانتاجية.

و بهذا نفهم أنهم ركزوا على الجانب الذي أهمله رواد المدرسة الكلاسيكية¹، من أهم المبادئ التي تبنتها ادارة العلاقات الانسانية نجد:²

- وجوب معاملة جماعة العمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره و رغباته، مع احترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم.
- اشراك العاملين في عملية صنع القرارات الادارية و التسييرية خاصة التي تعنيهم.
- تشجيع العمل الجماعي أو العمل كفريق، فالحياة تستدعي وجود العلاقة المتشابكة و المتكاملة بين العاملين.
- خلق مناخ ايجابي و بيئة عمل محفزة و ذلك بالوصول الى أسلوب التشاور بعد ان ساد أسلوب التعنت و اعطاء الاوامر.

كما ساهمت مدرسة العلاقات الانسانية في التطور الاداري ومن أهم المساهمات:³

- كمية العمل التي يؤديها العامل.
- المكافآت و الحوافز غير مادية.
- التخصص الدقيق في الاعمال ليس بالضرورة أهم اشكال التنظيم كفاءة و أعلاها انتاجية.
- العمال لا يسلكون و يجاهون الادارة و سياساتها كأفراد وانما و انما يواجهونها كأعضاء في جماعات.

غيرت ادارة العلاقات الانسانية من النظرة الاساسية للعنصر البشري بعدما كان يعتبر آلة اقتصادية انتاجية أصبح يعامل ككونه انسان له صلاحيات أكبر داخل المنظمة.

¹ - هاني عرب، محاضرات ادارة الموارد البشرية ، مصدر سابق، ص-07.

² - نور الدين شنوفي، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية، مصدر سابق، ص-17/16.

³ - نور الدين شنوفي، مصدر سابق، ص-18.

1.1.1. ادارة الأفراد:

عرفت هذه الفترة توسع الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات، حيث كان هذا الاهتمام ينصب على توفير الخدمات و الرعاية الصحية و الاجتماعية، و بهذا أصبحنا نميز مصطلحين هامين هما: وظيفة الافراد كجزء من مهام الادارة و ادارة الافراد كجهاز مستقل و متخصص.

فمعنى المصطلح الاول أن كل مدير في المنظمة يمارس دور شؤون الافراد في القطاع الذي يرأسه و خاصة فيما يتعلق بتخطيط، تنظيم ، توجيه و رقابة الاعمال و الاداء للعاملين معه وبذلك يقوم بهذا الدور جنباً الى جنب مع دور ادارة شؤون الافراد كجهاز متخصص يتولى مساعدة الادارات الاخرى في المنظمة في توفير احتياجاتهم من العاملين و تطويرهم و حفظ سجلاتهم".¹

4.1.1. التحول الى ادارة الموارد البشرية:

بحلول سنة 1980 عرف مصطلح " ادارة الافراد " الى تغيير مسماه الى " ادارة الموارد البشرية "، هذا التغيير أثار جدلاً كبيراً فهناك من يرى أن للمصطلحين نفس المضمون ولا داعي لتغيير الاسم، ومنهم من يقول ان هذا التغيير لم يمس المسمى فقط بل المضمون أيضاً بدليل ان دور ادارة الأفراد حصر في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها العليا في المنظمة، اما دور ادارة الموارد البشرية فقد امتد الى التخطيط و التنفيذ معا في آن واحد و بهذا أصبح للإدارة الموارد البشرية استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها.²

تأكد هذا التحول بعد أن قررت الجمعية الامريكية لإدارة الافراد بتغيير المسمى الى " جمعية إدارة الموارد البشرية " وكان ذلك سنة 1990، مبرراً رئيسها هذا التغيير بقوله: " إن التغيير المسمى انما يعكس تغيير دور مديري إدارة الافراد من قضايا التعامل يوماً بيوماً مع نشاطات الافراد الى دور المشاركة الكاملة و الفعلية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة ".³

ومع بداية القرن الحالي أخذ مصطلح ادارة الموارد البشرية منحى آخر نتيجة التغيرات الاقليمية و العالمية، فتحول الاعتبار بكونها مجرد ادارة تهتم بشؤون العاملين و علاقاتهم مع المنظمات الى وظيفة استراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي و فعال بالنسبة للمنظمات و الذي سيؤدي الى نجاح أو إخفاق في باقي الموارد الاخرى.

¹ - هاني عرب، محاضرات ادارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص09/08.

² - محمود حسين عيسى، ادارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة، <https://www.alukah.net> تاريخ الزيارة 2019/06/08 15:00.

³ - هاني عرب، مصدر سابق، ص10.

و فيما يلي جدول يستعرض أهم أوجه الاختلاف و التشابه بين إدارة الافراد و ادارة الموارد البشرية:¹
الجدول (02): اوجه الاختلاف و التشابه بين ادارة الافراد و ادارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية	إدارة الافراد	
<ul style="list-style-type: none"> ■ تعتبر ادارة تنفيذية و شريك هام في وضع و تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة. ■ الانسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات و مطالب. ■ الافراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة و الانفاق عليهم يمثل انفاقا استثماريا يعود بالخير على الجميع أي المنظمة و الافراد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الانسان عنصر انتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى انتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الانتاج الاخرى، ولكن بطريقة انسانية. ■ ادارة الافراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الادارات الاخرى و تقدم لها المشورة. 	الفلسفة
<ul style="list-style-type: none"> ■ هناك توافق بين أهداف المنظمة أهداف الفرد و يمكن أن يتحقق ذلك من خلال الملاءمة بين احتياجات العمل و احتياجات الافراد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحقيق اقصى انتاجية للمنظمة و لا مانع من تلبية بعض رغبات الافراد. 	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> ■ تحقيق و تدبير الاحتياجات. ■ تطوير وتنمية الافراد. ■ تعويض الافراد. ■ تنمية العلاقات مع الموظفين. ■ كما تتميز بالوظائف التالية: ■ تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. ■ التطوير التنظيمي. ■ الاتصالات و الاعلام. ■ زيادة مجالات الخدمات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تخطيط وتدريب الاحتياجات من الكوادر البشرية. ■ تطوير و تنمية الافراد. ■ تعويض الافراد من خلال الاجور و الرواتب. ■ المحافظة على صيانة الافراد. ■ تنمية العلاقات مع الموظفين. 	النشاطات
<ul style="list-style-type: none"> ■ تكون في الادارة العليا و حضورها يكون كإدارة تنفيذية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تموقعها في الادارة العليا كإدارة استشارية. 	الموقع في الهيكل التنظيمي

المصدر: هاني عرب، محاضرات ادارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص12.

¹ - هاني عرب، مصدر سابق، ص12.

لقد اختلفت النظرة الاساسية الى العنصر البشري من مدرسة الى أخرى كما تغير الاهتمام بهذا العنصر بتوالي المراحل، الى ان اضحى يعتبر عنصرا اساسيا في مختلف المنظمات بل عنصرا يستحيل الاستغناء عنه، ففي البدايات كانت النظرة اليه ككائن اقتصادي من خلال المدرسة الكلاسيكية، مرورا بمدرسة العلاقات الانسانية فتغيرت النظرة اليه وأصبحت النظرة اليه ككائن اجتماعي، وصولا الى النظرة الحديثة و التي اعتبرته رأس مال فكري.

2.1. مفهوم ادارة الموارد البشرية:

عرف ادارة الموارد البشرية تدرجا في تطورها التاريخي، قابل هذا التطور تدرجا أيضا في مصطلحها العلمي فعرف فردريك تايلور أبرز بأنها هي " أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الافراد يؤدونه بأحسن طريقة و بأقل تكلفة ممكنة"، كم عرفها هنري فايول هي: " أن تتنبأ، و تخطط، و تنظم، و تصدر الأوامر، وتنسق، وتراقب".

في تعريف آخر و الذي يعتبر أكثر حداثة مقارنة بما سبق ذكره للجون مي: " الادارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق حتى يتمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من صاحب العمل و العاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".¹

تغير مصطلح ادارة الموارد البشرية الا أن وصلنا الى مفهومه الحديث حيث أصبحنا نميز أنه يتكون من شطرين الادارة و الموارد البشرية، فالإدارة هو ذلك المصطلح الذي يهتم بالتخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة. أما المورد البشري فهو يعبر عن جميع الافراد و سكان أي دولة ما. مصطلح ادارة الموارد البشرية هو مصطلح جاء ليوافق بين العنصرين تحت لواء مختلف المنظمات و المؤسسات، فيمكننا تعريفه على أنه هو: " تلك العملية الادارية المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية، عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في اطار التخطيط الاستراتيجي الكلي. و اختيار الافراد الملائمين و إدارة مساهم المهني، و العمل على استمرار صلاحياتهم، و تحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى اليها المنظمة من ناحية و توفير حياة مهنية مرضية للعاملين من جهة أخرى".²

¹ - احمد لهبيبات و آخرا، الاقتصاد والمنجيات و القانون "شعبة تسيير و اقتصاد" السنة الثانية، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، ص78.

² - علي محمد عبد الوهاب، ادارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الادارة، اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية العامة، بيروت 2003، ص4.

3.1. أهداف ادارة الموارد البشرية:

تهدف هذه الادارة الى تحقيق مجموعة من الاهداف المتكاملة في المنظمة، بحيث تستمد أهدافها من خلال أهداف بيئة المنظمة على المستويين الداخلي و الخارجي. المتمثلة في اهداف كل من أصحاب الشركة و العاملون من داخل المنظمة و العاملون و المجتمع بصفة عامة من خارج المنظمة كما هو مبين في الجدول التالي:¹

الجدول (03): جدول يوضح أهداف ادارة الموارد حسب مختلف الفئات.

أهدافه	الفئات
<ul style="list-style-type: none">○ الحصول على أكبر ربح ممكن.○ زيادة القيمة السوقية للأسهم المالية.○ استمرارية نشاط المؤسسة و توسعها.	أصحاب الشركة (هم من يملكون أسهمها)
<ul style="list-style-type: none">○ الحصول على أجور مقبولة.○ وجود الامن والامان و الاستقرار الوظيفي.○ الحصول على الرضاء الوظيفي.○ الاستفادة من مختلف التحفيزات المادية و غير المادية في شكل العطل...الخ.	العاملون (من يمثلون العنصر البشري في المنظمة)
<ul style="list-style-type: none">○ اقتناء المنتجات بأسعار معقولة و بجودة مناسبة.○ أن تتوفر بالمنتجات خاصية الامان و معلومات عن الخدمة ما بعد البيع.○ قرب قنوات توزيع المنتجات.	المستهلكون (وهم من يقومون باستهلاك واقتناء ما يتم انتاجه من سلع وخدمات)
<ul style="list-style-type: none">○ أن تعود سياسة المؤسسة بالفائدة عن المجتمع:- تشغيل الأفراد وامتصاصهم من المجتمع.- تدعيم أنشطة البيئة.○ أن لا يحدث هذه السياسات أضرارا على المجتمع ك:- إلقاء المخلفات في البيئة المحيطة.- التلوث الناتج عن أعمال المنظمة.	المجتمع وهم جميع الافراد المحيطون بالمؤسسة

المصدر: ادارة الموارد البشرية، تخصص ادارة مكتبية، المملكة العربية السعودية، ص06/05.

تسعى ادارة الموارد البشرية للتوافق و التنسيق بين أهداف الفئات المحيطة بالمنظمة و من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن أهداف ادارة الموارد البشرية تتلخص في:

¹ - تأليف الهيئة العامة لتصميم وتطوير المناهج، ادارة الموارد البشرية "تخصص ادارة مكتبية"، مصدر سابق، ص06/05.

- ضمان استمرارية المؤسسات مع توسعة نشاطاتها من خلال الكميات المباعة أو تعدد منتوجاتها.
- تحفيز العاملين بالمؤسسة لتقديم الأفضل و ضمان زيادة الانتاجية.
- تطوير كفاءة الاداء من خلال استراتيجيات التدريب و التكوين.
- اشباع رغبات العملاء و العمل على كسب ثقة الاخرين.
- التوفير الأنسب للمنتجات كما ونوعا، و العمل على ارضاء المستهلك.
- تعمل على تلبية احتياجات المؤسسة من العنصر البشري.
- تهدف الى امتصاص اليد العاملة من المجتمع و بالتالي الحد من نسبة البطالة.

4.1. أهمية ادارة الموارد البشرية :

لاقت ادارة الموارد البشرية رواجاً كبيراً في الآونة الاخيرة. اذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري "خاصة الدول الاقتصادية الكبرى" كما تبعه زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، لما لها من ثقل وأهمية في مختلف المؤسسات حيث تتلخص أهمية هذه الادارة فيما يلي:¹

- زيادة قدرة المؤسسات على جذب أفضل الافراد و الاحتفاظ بهم.
- التخطيط الجيد للموارد البشري يعطي نظرة شاملة حول حاجة المؤسسة من العاملين، مع تنمية وتطوير مهاراتهم.
- وضع الافراد في الاماكن المناسبة، من خلال الاختيار الجيد وتعيين أفضلهم في المناصب الشاغرة.
- تزايد عدد العاملين في مختلف المنظمات و المترتب على التوسع و التطوير الصناعي.
- تزايد الاهتمام بالأفراد من حيث التدريب و التطوير و الاجور و الرعاية الصحية و الاجتماعية.

5.1. وظائف ادارة الموارد البشرية:

نعني بوظائف ادارة الموارد البشرية هي تلك النشاطات و الاجراءات المتخصصة، والمتمثلة في أعمال الادارية والتسيير و المناجمنت، كما حددت جمعية ادارة الموارد البشرية وظائف منظمات الاعمال في ستة وظائف اساسية تقوم و تتشكل على مجموعة من النشاطات، تتمثل هذه الوظائف الاساسية في:²

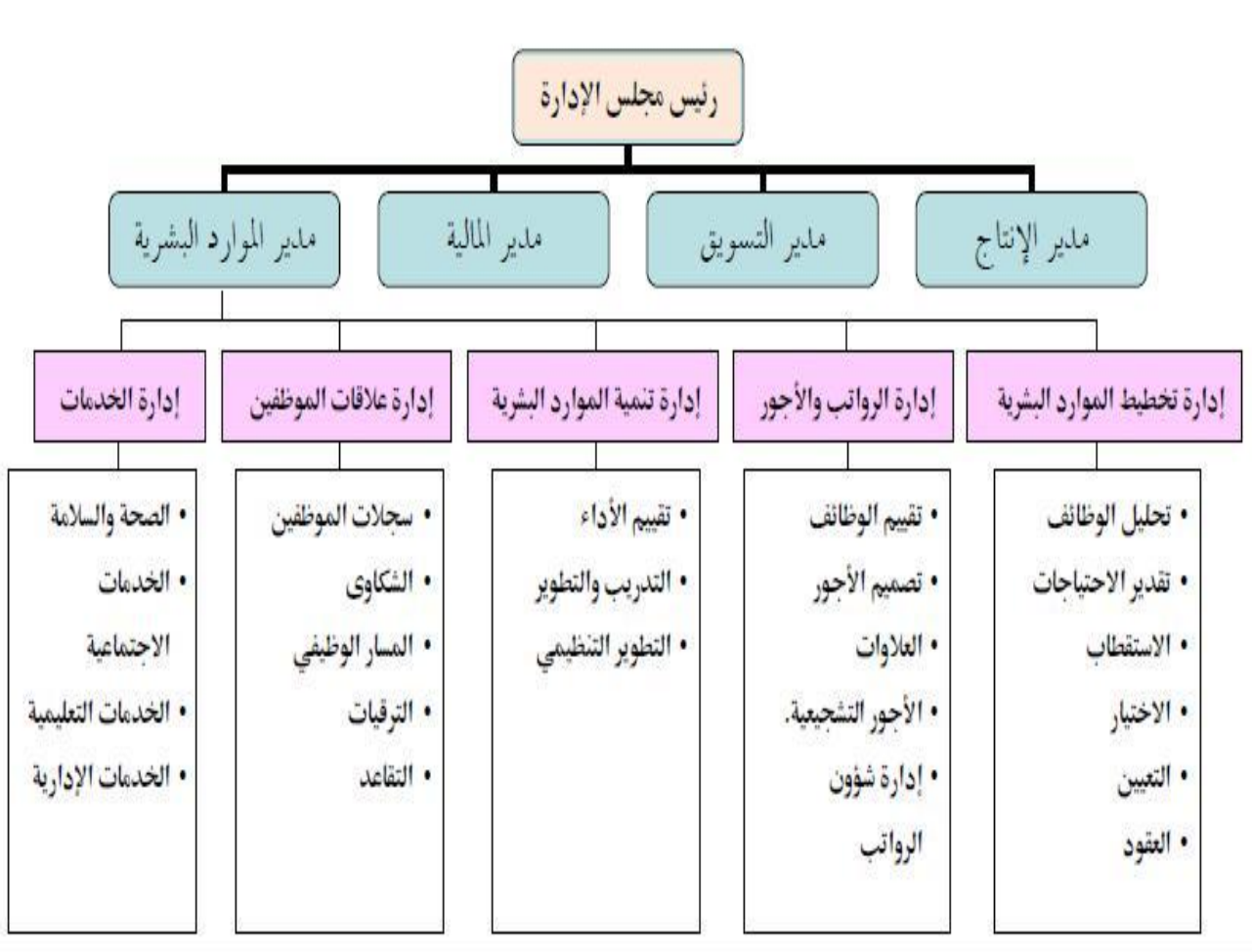
- التخطيط، الاستقطاب، و الاختيار للموارد البشرية.
- تنمية الموارد البشرية.
- التعويضات و المكافآت.

¹ - ادارة الموارد البشرية، تخصص ادارة مكتبية، المملكة العربية السعودية، ص5-05. يتصرف.
² - فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال " مدخل معاصر"، مصدر سابق، ص213.

- السلامة والرعاية الصحية.
- علاقات العمل.
- البحوث في الموارد البشرية.

و نظرا للك هائل من المهام المتعلقة بوظيفة ادارة الموارد البشرية يمكننا ان نلخصها في مايلي:

الشكل(02): مخطط يوضح وظائف ادارة الموارد البشرية



المصدر: إدارة الموارد البشرية: النشاطات - الوظائف والعلاقات مع الإدارات الأخرى

تاريخ الزيارة: 2019/07/09 على 21:00 http://workshop-hr.blogspot.com/2014/04/blog-post_3.html

الجدول رقم 02: "الهيئات الاستشارية الداخلية" و الذي يبين كل ما يتعلق باللجان المتساوية الاعضاء و لجن الطعن، كما يكون متبوعا بجدولين مكررين يتعلقان بالحالات التأديبية و القضايا المتنازع فيها.¹

ملاحظة	لجنة الطعن المرجع	لجنة الموظفين				السلك الرتبة	الرقم
		تمديد الحد الأقصى	المرجع	حد صلاحية اللجنة	القرار المتضمن إنشاء اللجنة		

المصدر: كمال زمر، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، نفس المصدر، ص07.

الجدول رقم 02 مكرر 02: و الذي يبين كل ما يتعلق بالحالات التأديبية داخل المؤسسات.

ملاحظة	تطبيق القرار	قرار لجنة الطعن	تاريخ إجتماع لجنة الطعن	تاريخ الطعن	مضمون العقوبة	تاريخ إجتماع لجنة التأديب	تاريخ التوقيف	طبيعة الخطأ	الاسم والقب	الرقم

المصدر: كمال زمر، نفس المصدر، ص 08.

الجدول رقم 02 مكرر 03: يبين هذا الجدول مختلف القضايا المتنازع فيها

ملاحظة	قضية مفصول فيها نهائيا	قضية قيد النزاع	الجهة القضائية	موضوع الدعوى	طبيعة النزاع	الوظيفة أو الرتبة	الاطراف	الرقم

المصدر: كمال زمر، نفس المصدر، ص 08.

¹ - محمد سالم، كيفية اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، فضاء التسيير الاستشفائي، ص04.

الجدول رقم 03: ويمثل هذا الجدول الاطار القانوني لتنظيم المسابقات و الاختبارات المهنية¹

الملاحظة	الادماج وفقا لأحكام الانتقالية	التثبيت وفقا للقوانين الأساسية	التوظيف الداخلي		التوظيف الخارجي		الإتحاف بالتكوين		الأسلاك او الرتب
			الفحص المهني	الامتحان المهني	مسابقة عن طريق الاختبارات و الفحوص	مسابقة على أساس الشهادات	داخلي	خارجي	
المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012									الأسلاك المشتركة
التعليمات.									
المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19 جانفي 2008									أسلاك العمال المهنيون.
القرار المؤرخ في 23 أبريل 2005									سائقو السيارات. الحجاب.
المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2009									الاعوان المتعاقدون
القرار المؤرخ في 07 أبريل 2008									.

المصدر: كمال زمور، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، مصدر سابق، ص 09.

الجدول رقم 04: يعنون بالمخطط التوقعي للتوظيف للسنة الحالية.

يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقع انجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمنة في القانون الأساسي، ويمكن اعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير إن أحسن استعماله، تمكنه من استغلال كل المناصب المالية الشاغرة بعد احتسابها هو الفرق بين المناصب المالية الممنوحة وما تملكه من التعداد الحقيقي ومن اتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتجديد المناصب الشاغرة.²

¹ - كمال زمور، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، مصدر سابق، ص 09.

² - لواج منير و جبلي حسبية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية يومي 27/28 فيفري 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 12.

الجدول رقم 04 مكرر: تم استحداثه بموجب الامر رقم 06-03 الصادر في 15 جويلية 2006 ، تحت عنوان جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين " في إطار المادة 19 و 21 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية .تتم مراقبته بنفس الطريقة المتبعة في الجدول رقم 04 المناصب المالية النظرية، المشغولة و الشاغرة¹

الجدول رقم 04: المخطط التوقعي للتوظيف.

ملاحظات	الترقية			التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة		المنصب الشاغرة	المنصب المشغولة	المنصب المالية	الوظائف العليا/الرتب		
	التأهيل المهني	على أساس الاختبار	إمتحان مهني	مسابقة على أساس الشهادة	مسابقة على أساس الاختبار					منتوج التكوين	
										داخلي	خارجي
									المجموع الفرعي		

المصدر: كمال زمر، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، مصدر سابق، ص 10.

الجدول رقم 05: رزنامة توقعيه للإنجاز عمليات تسيير الموارد البشرية للسنة ...

تتم مراقبته للتأكد من أن أنماط التوظيف الموزعة في الجدول رقم 04 هي نفسها المذكورة في الجدول رقم 05 ، كما تحدد فيه التواريخ التوقعيه لمختلف العمليات المبرمجة في الجدول رقم 04².

ملاحظة	التوظيف التقديري								الرقم	الأسلاك و الرتب	
	التوظيف الداخلي				التوظيف الخارجي						
	عمليات أخرى	الترقية الاختيارية	مسابقة الدخول قصد التكوين	جدول الترقية	إمتحان مهني	فحص مهني	توظيف على أساس الشهادة	مسابقة على أساس الشهادة			مسابقة على أساس الاختبار

المصدر: كمال زمر، نفس المصدر، ص 12.

¹ - محمد سالم، كيفية اعداد المخطط السنوي للتسيير الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 05.

² - محمد سالم ، نفس المصدر، ص 05.

الجدول رقم 06: تحت عنوان " الجدول التوقعي للإحالة على التقاعد لسنة...".

يبين هذا الجدول بيان توقعي للإحالة على التقاعد، اذ يحتوي على القوائم الاسمية حسب السلك والرتبة للموظفين المحالين على التقاعد المقررة خلال السنة وكذا التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد، كما يتبع هذا الجدول بجدولين يبين الاول قائمة المستخدمين المتقاعدين و الذين تم استدعائهم لممارسة النشاط، ويتعلق الجدول الثاني بالمستخدمين الذين لهم الحق في التقاعد و تم الاحتفاظ بهم بالمؤسسة.¹

الجدول رقم 06: الجدول التوقعي للإحالة على التقاعد لسنة...

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

المصدر: كمال زمر، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، مصدر سابق، ص13.

الجدول رقم 06 مكرر 01: وضعية المستخدمين المحالين على التقاعد و الذين تم استدعائهم.

الرقم	الاسم و اللقب	السلك أو الرتبة	الوظيفة الممارسة	تاريخ الاحالة على التقاعد	تاريخ العودة (بداية العمل)	ملاحظة

المصدر: كمال زمر، نفس المصدر، ص14.

الجدول رقم 06 مكرر 02: وضعية المستخدمين الذين لهم الحق في التقاعد و بقوا حيز الخدمة.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	الرتبة أو الوظيفة الممارسة	الأقدمية العامة الى غاية 31/12/..			تاريخ العودة (بداية العمل)	ملاحظة
				سنة	شهر	يوم		

المصدر: كمال زمر، نفس المصدر، ص15.

¹ - داسه مصطفى، إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بين العقبات و الحلول، الايام التكوينية الاولى في مجال تسيير الموارد البشرية لفائدة الاطارات المكلفة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والادارات العمومية، المديرية العامة للوظيفة العمومية و الاصلاح الاداري، ص08.

الجدول رقم 07: مخطط توقعي لتنظيم التكوين، تحسين المستوى و تجديد المعلومات بعنوان سنة... .

يبين هذا الجدول الأسلاك و الرتب لكل عملية سواء كانت تكوين داخلي أو خارجي، لكل نمط سواء عن طريق تحسين المستوى أو تجديد المعلومات. (تاريخ الدخول / عدد الاعوان / مدة التكوين)¹.

ملاحظة	الرسكلة			تحسين المستوى			تكوين إضافي			تكوين أولي			الأسلاك	الرقم
	مدة التكوين	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	الرتبة	

المصدر: كمال زمر، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، مصدر سابق، ص16.

الجدول رقم 08: و يتعلق الجدول بمتابعة حركة المستخدمين الى غاية 31/12.

يقوم المكلف بتسيير الموارد البشرية بتحضير هذ الجدول عند نهاية السنة المالية، اذ يبين ما يلي:²

- التعدادات الحقيقية الى غاية 31 ديسمبر من السنة الجارية.
- حركة المستخدمين الذين التحقوا بالمؤسسات و الادارات العمومية ومجموعها الفرعي.
- حركة المستخدمين المتعلقة بالخروج من المؤسسات والادارات العمومية ومجموعها الفرعي.
- المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة المستخدمين وفقا للقائمة الاسمية.

و فيما يلي استعراض للهيكله الجدول رقم 08.

¹ - أبو بكر فشتيت ، مخطط تسيير الموارد البشرية، مصدر سابق، ص15.

² - مصطفى داسة، إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بين العقبات و الحلول، مصدر سابق، ص09/08.

الجدول رقم 09: جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين و المؤقتين لكل سنة: يبين هذا الجدول المحدد في 31 ديسمبر للسنة الحالية عدد الاعوان المتعاقدين حسب الوظيفة ومنصب العمل و التصنيف.¹

الملاحظة	مناصب شاغرة		التعداد الحقيقي		التعداد المالي		التصنيف		تحديد منصب الشغل
	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	عقد غير محدد المدة	عقد محدد المدة	الرقم الاستدالي	الصف	
	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل			
							المجموع		

المصدر: كمال زمر، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، مصدر سابق، ص20.

الجدول رقم 10: استمارة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية. تتم مراقبته للتأكد من احتوائه على نفس العمليات الواردة بالجدول رقم 04 ، والتي تابعت وراقبت سيرها من قبل.²

الملاحظة	النجاح النهائي		لجنة الاختيار			فتح المسابقات أو الامتحان المهني			السلك أو الرتب
	الحد الأدنى للمعدل المقبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النجاح	عدد المترشحين المقبولين	عدد المترشحين المسجلين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	طبيعة الاشهار	

المصدر: كمال زمر، نفس المصدر، ص21.

¹ - لواج منير و جبلي حسبية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية "أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية، مصدر سابق، ص13.

² - محمد سالم، كيفية اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مصدر سابق، ص08.

الجدول رقم 11: استمارة مراقبة عمليات التوظيف على أساس التأهيل المهني، و على أساس الترقية الاختيارية على اساس قائمة التأهيل. هذا الجدول يبين مجموع الأسلاك و الرتب و الإجراءات المتخذة لكل عملية على أساس الترقية الاختيارية او التأهيل المهني كما يبينه الجدول:¹

الجدول رقم 11: استمارة مراقبة عمليات التوظيف على أساس التأهيل المهني

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

المصدر: كمال زمور، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية، مصر سابق، ص22.

الجدول رقم 12: استمارة لمراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين. " يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين (للاتحاق بالتكوين) حسب الرتب والأسلاك: مجموع التوظيفات (الداخلية والخارجية)، تنظيم مسابقات الالتحاق بالتكوين، مرجع قرار تنظيم المسابقات، إشهار تنظيم المسابقات، مجموع المناصب المفتوحة، لجنة انتقاء المرشحين، تاريخ اجتماع اللجنة، عدد المرشحين المسجلين، عدد المرشحين المقبولين، النجاح النهائي، تاريخ محضر النجاح، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول، مؤسسات التكوين، مدة التكوين "².

¹ - فشييت أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، مصدر سبق ذكره، ص18.

² - لواج منير و جبلي حسبية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ص13.

الجدول رقم 12: استمارة لمراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين

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

المصدر: كمال زمر، نفس المصدر، ص23.

الجدول رقم 13: استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة.

الملاحظة	التوظيف المنجز	عدد المناصب	السلك أو الرتبة

المصدر: كمال زمر، تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية، مصدر سابق، ص23.

3. المبحث الثالث: كيفية اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تكريسا للمرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل، والمتم للمرسوم التنفيذي رقم 66-145 المؤرخ في 02 جوان 1966، خاصة ما نصت عليه المادة 06 وما جاء في نص المادة 06 مكرر 01: في اطار تسيير مسار الحياة المهنية و الاعوان العموميين في الدولة يتعين على المؤسسات و الادارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة و وفقا للأحكام القانونية الاساسية والتنظيمية المعمول بها.

و الغرض من هذا مخطط التسيير هو ضبط العملات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية لا سيما ما يتعلق منها بما يلي: التوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الاحالة على التقاعد.¹

اذ يعتبر اعداد مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية عملية شديدة التعقيد نظرا لكثرة العناصر المتداخلة فيما بينها، ونميز في اعداد المخطط ثلاث خطوات متتالية وهي:² جرد المتاح من الموارد البشرية، تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ليأتي الدور بعدها على الانجاز الفعلي للمخطط السنوي للتسيير.

1.3. جرد المتاح من الموارد البشرية:

وهي عملية دورية تقوم بها جل المؤسسات و الادارات العمومية لتعداد موظفيها من خلال القائمة الاسمية و حصيلة الشغل. فالقائمة الاسمية هي عبارة عن وثيقة ادارية سنوية تبين تعداد المستخدمين بأسمائهم حسب الاسلاك والرتب. أما حصيلة التشغيل فهي وثيقة تهتم بمعرفة مختلف وضعيات المناصب المالية و طريقة شغلها.

2.3. تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:

تقوم المؤسسات و الادارات العمومية بالتخطيط وتقدير احتياجاتها ورغباتها من القوى العاملة بالمؤسسة بناء على الوضعيات و السنوات السابقة بالضافة الى المخططات و الاستراتيجيات الموضوعة.

بعد أن تقوم المؤسسة بتقدير احتياجاتها، تقوم المؤسسة برفع تقديراتها الى الوزارة الوصية و التي تقوم بدورها الى رفعها الى وزارة المالية بعد أن تقوم بجمع جميع احتياجات المؤسسات، وبهذا تقوم هذه الاخيرة بمناقشة مختلف الاحتياجات قصد تحديد المناصب المالية و توزيعها العقلاني للمناصب المالية المفتوحة للسنة المعنية بمختلف المؤسسات و الادارات العمومية على ان تتم مراسلتها بوثيقة تعنون ب" مدونة المناصب المالية ".

¹ - المادة 03، المرسوم التنفيذي رقم 95-162 المؤرخ في 29 أبريل 1995، يعدل وينم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 يونيو سنة 1966 و المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات البع التنظيمي أو الفردي التي تم وضعية الموظفين و نشرها.

² - إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية "حالة الوظيفة العمومي الجزائري"، مصدر سابق، ص-178.

3.3. انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بعد أن تتمكن المؤسسة المعنية بتحديد المناصب المالية بناء على مدونة توزيع المناصب المالية، تأتي مرحلة الانجاز الفعلي للمخطط و الذي يتكون بدوره من شقين الاول هو العداد و المصادقة على المخطط السنوي للتسيير والثاني من تقييم تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومراقبة مشروعية القرارات المتخذة.

يتكون الشق الاول من جزأين و اللذان يتكونان من الجداول 01 الى 07، بينما تشكل باقي الجداول الجزء الثالث و الشق الثاني من إنجاز المخطط.

1.3.3. إعداد و المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:¹

يتعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد مخططا سنويا للتسيير يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص:

- التوظيفات.
- الترقيات.
- حركة المستخدمين.
- التكوين و تحسين المستوى.
- الإحالة على التقاعد.

ينبغي على المخطط السنوي المعد وفق نماذج المرفقة بالملحق أن تأخذ حتما بعين الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معنية و كذا الأحكام التنظيمية و القانونية السارية المفعول.

تتم المصادقة على المخطط السنوي للتسيير المعد وفق الأشكال و الشروط المطلوبة حسب الحالة بالاتفاق المشترك بين المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية و المؤسسات و الإدارات العمومية المعنية فور تحديد المناصب المالية على مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية.

بعد المصادقة على المخطط السنوي للتسيير يحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية يتضمن نتائج الاجتماع و لاسيما قرار المصادقة على المخطط السنوي للتسيير أو عند الاقتضاء الملاحظات و التحفظات المعرب عنها في هذا الموضوع ، يجب في هذه الحالة على المؤسسة المعنية أو الإدارة المعنية أن تغير مخطط التسيير آخذة بعين الاعتبار الملاحظات المعرب عنها في هذا الشأن. بعد تعديل المخطط السنوي للتسيير، يعاد فحصه من جديد قصد المصادقة عليه و ذلك وفق نفس الأشكال و الشروط المنصوص عليها.

¹ - أبو بكر فشتيت، مخطط تسيير الموارد البشرية، مصدر سابق ، ص09/08.

ترسل نسخة من المخطط السنوي للتسيير المصادق عليها نهائيا في ظرف ثمانية أيام من مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

يمكن أن يعدل المخطط السنوي للتسيير خلال السنة المالية عند بروز معطيات جديدة في الميزانية (إنشاء أو إلغاء مناصب مالية) كما يعدل المخطط السنوي حسب نفس الأشكال والكيفيات المنصوص عليها خلال المصادقة على المخطط السنوي الأولي لتسيير الموارد البشرية.

و نظرا للأجال المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية.

2.3.3. تقييم تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومراقبة مشروعية القرارات المتخذة:¹

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، تعمل المؤسسات والإدارات العمومية على البدء في تنفيذ مخططاتها ومجمل العمليات التسييرية التي تضمنها، وتبدأ معها مهمة مصالح الوظيفة العمومية في الرقابة التي تارسها وتقييم مدى إنجاز الإدارات لمخططاتها، وهو ما يعرف بـ: " الرقابة اللاحقة أو البعدية "

حيث تنص المادة 06 مكرر 2 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 1995/04/29 على " تمارس المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، في إطار صلاحياتها، الرقابة البعدية على تنفيذ مخطط التسيير، وعلى قانونية القرارات الفردية المتخذة في هذا الإطار".

إن شروع المؤسسات والإدارات العمومية في تنفيذ مخططاتها نلمسه من خلال المباشرة في عملية التجسيد الفعلي لمختلف العمليات، كالقيام بعملية فتح وإجراء مختلف المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية المشار إليها في الجدول 04 والجدول 04 مكرر. بالإضافة إلى إصدار القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين المتخذة في إطار العمليات المبرمجة (قرارات تعيين الناجحين في المسابقات، قرارات الإحالة على التقاعد، قرارات الترقية، قرارات الإحالة على الاستيداع، قرارات فتح الدورات التكوينية...). وإرسالها إلى مصالح الوظيفة العمومية في ظرف 10 أيام من تاريخ التوقيع عليها.

بعد الانتهاء من تنفيذ جميع العمليات التي تضمنها المخطط، و إصدار جميع القرارات المتعلقة بها تقوم المؤسسة أو الإدارة العمومية بإعداد الجداول من 08 إلى 13 المكونة للجزء الثالث من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتقوم بمناقشتها مع مصالح الوظيفة العمومية، التي تقيم على ضوءها ذات المصالح مدى الإنجاز الكلي للمخطط، والتعرف على الأسباب التي تحول دون ذلك، إن وجدت، مع العمل على إيجاد الحلول لها.

¹ - محمد سالم، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ص07.

ومن ابرز العوائق التي تعيق انجاز المخططات نجد:¹

- التأشير على القوائم الاسمية " تبقى القوائم الاسمية ثابتة الى نهاية السنة بالرغم مما يحدث من تغيرات ".
- مدونة المناصب المالية " إذ تشهد تأخرا كبيرا و وجود أخطاء عديدة فيها ".
- توزيع المناصب المالية حسب الانماط القانونية .
- التكفل بمنتوج التكوين.
- غياب القرارات الوزارية المشتركة المحددة لتعدادات مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد.
- المؤسسات العمومية حديثة النشأة.

¹ - مصطفى داسة، إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بين العقبات و الحلول، مصدر سابق، 16/13.

خاتمة الفصل:

يسهر التسيير التقديري للموارد البشرية على توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال ترجمة أهداف وخطط المؤسسة الى احتياجات كمية ونوعية من الموارد البشرية مع تحديد الاجراءات اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات .

تعتمد حاليا المؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بـ" المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية " خلال كل سنة مالية جديدة، يعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة المعنية بداية كل سنة بعد استلامها لمدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف و التكوين.

و بالرغم من ان هذا المخطط قد يسر على الادارة جملة من الامور التي تخص تسيير الموارد البشرية، إلا ان هناك بعض الصعوبات والعراقيل التي تعسر من عمل الادارة:

- يعد المخطط السنوي بعد الانتهاء من اعداد الميزانية، وبالتالي يبنى المخطط على الحالة المالية للمؤسسة، ومن المفترض يكون العكس اس ان الميزانية تعد وفق المخطط، وتلبية احتياجات المؤسسات و الادارات.
- توزيع المناصب المالية حسب الانماط القانونية .
- غياب القرارات الوزارية المشتركة المحددة لتعدادات مناصب الشغل و تصنيفها ومدة العقد.

الفصل الثالث:

دراسة تحليلية لتوقعات عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري.

مقدمة الفصل

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث و المتمثلة في الفصلين السابقين حيث كان الفصل الاول يتمحور و يتحدث عن التوظيف بصفة عامة في جزئه الاول، و عن التوظيف في المؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية بصفة خاصة، أما الفصل الثاني ترقنا فيه الى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

سنتطرق من خلال هذا الفصل الى دراسة تحليلية للعامل الرابط بين وظيفتي التوظيف و التخطيط بالمؤسسات العمومية الجزائرية و الى العلاقة التي تجمع التوظيف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و المتمثل في الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المعنون بالمخطط التوقعي للتوظيف الذي يحظى باهتمام كبير لدى العارفين بخبايا وشؤون الموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية.

ولقد قسمنا الفصل الثالث الى مبحثين اثنين، فالمبحث الاول هو بمثابة بطاقة تعريفية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري، فيما كان المبحث الثاني حول دراسة تحليلية للمخطط التوقعي للتوظيف لسنتين مختلفتين، وسنحاول من خلاله تبين المناصب الشاغرة بالمؤسسة حسب كل سلك، بالإضافة الى توزيع المناصب الشاغرة حسب الانماط وطرق التوظيف المنصوص عليها قانونيا، ومدى استجابة واحترام النسب المعمول بها في عمليات التوظيف بالمؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية.

1. المبحث الاول: المؤسسة العمومية الاستشفائية "قصر البخاري":

1.1. الموقع الجغرافي:

يعتبر موقع المؤسسة العمومية الاستشفائية التي كانت محل التريص مميّزا، حيث تتوسط مدينة قصر البخاري "ولاية المدية"، تتكفل بالتغطية الصحية لعدة دوائر.

2.1. الإطار القانوني:

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوالي.

3.1. نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية:

1.3.1. نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري إلى سنة 1932 م حيث كانت تضم طبيب فرنسي الجنسية وطبيب مساعد ذو جنسية جزائرية، احتوت هذه الأخيرة على عدد قليل من الأسرة والتي كانت لا تتعدى 45 سريرا، وكان بها 3 قاعات للعلاج تستوعب كل المصالح، وغرفة لحفظ الجثث وبيت للتغسيل، ومطبخ كما يتوسط مكتب الطبيب القاعات المذكورة.

1.3.1. التطورات التي عرفتها المؤسسة العمومية الاستشفائية:

خلال الفترة الممتدة من 1962 م إلى غاية 1974م عرفت المؤسسة توسعا حيث تم إنشاء قاعة للولادة وبناء جناح للإدارة مقسم إلى قسمين:

– قسم المديرية و الصيدلة و مصلحة الوقاية. – قسم مخصص للمصالح الاقتصادية.

في سنة 1985م أعيد تجهيزها وتم استلام مبنى جديد مكون من طابقين والذي كان يسمى آنذاك مركز حماية المرأة وتم تنظيمه كالتالي:

مصلحة طب النساء – مصلحة طب الأطفال.

بطاقة استيعاب تقدر ب 28 سرير لكل مصلحة وفي نفس السنة تم إنشاء دار للولادة تحتوي على 64 سرير.

بموجب المرسوم التنفيذي، تم تحويله إلى مؤسسة عمومية استشفائية تحوي اختصاصات أولية مثل:

الطب الداخلي – الطب العام – طب الأطفال – مصلحة الولادة – مصلحة تصفية الدم بالإضافة إلى مصلحة الأشعة والمخبر والإدارة بفروعها.

تتكفل حاليا بالتغطية الصحية لـ 157000 ألف نسمة موزعة على 04 دوائر بالإضافة إلى 13 بلدية.

و أصبحت تتوفر على 204 سرير كطاقة استيعاب، مقسمة على عدة مصالح وكان ذلك بمقتضى القرار الذي يتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة، وجاءت مبينة في الجدول التالي الذي كان ملحقاً للقرار رقم: 2654 مؤرخ في 2007/12/24.

الجدول 04: يوضح تقسيم الوحدات والأسرة على المصالح بالمؤسسة.

المصالح	عدد الأسرة	الوحدات
1 - الجراحة العامة	60	1-استشفاء الرجال. النساء. 2-استشفاء 3- طب العيون. 4- طب أمراض الأذن والأنف والحنجرة.
2- طب الأوبئة		1- المعلومات الصحية. 2- النظافة الإستشفائية.
3- طب أمراض النساء والتوليد	44	1- أمراض النساء 2- التوليد
4- الأشعة المركزية		1- الأشعة 2- التخطيط بالصدى
5- المخبر		1- علم الأحياء المجهرية. 2- الكيمياء الحيوية.
6- الطب الداخلي	56	1-استشفاء الرجال. 2-استشفاء النساء. 3- طب الأورام. 4- تصفية الدم.
7- طب الأطفال	28	1- طب الأطفال. 2- حديثي الولادة.
8- الصيدلية		1- تسير المواد الصيدلانية. 2- توزيع المواد الصيدلانية.
9- الاستعجالات الطبية	16	1- الاستعجالات الطبية. 2- الاستعجالات الجراحية.

المصدر: معلومات متوفرة بأرشيف المؤسسة.

4.1 . تعداد المستخدمين "2017/01/02":

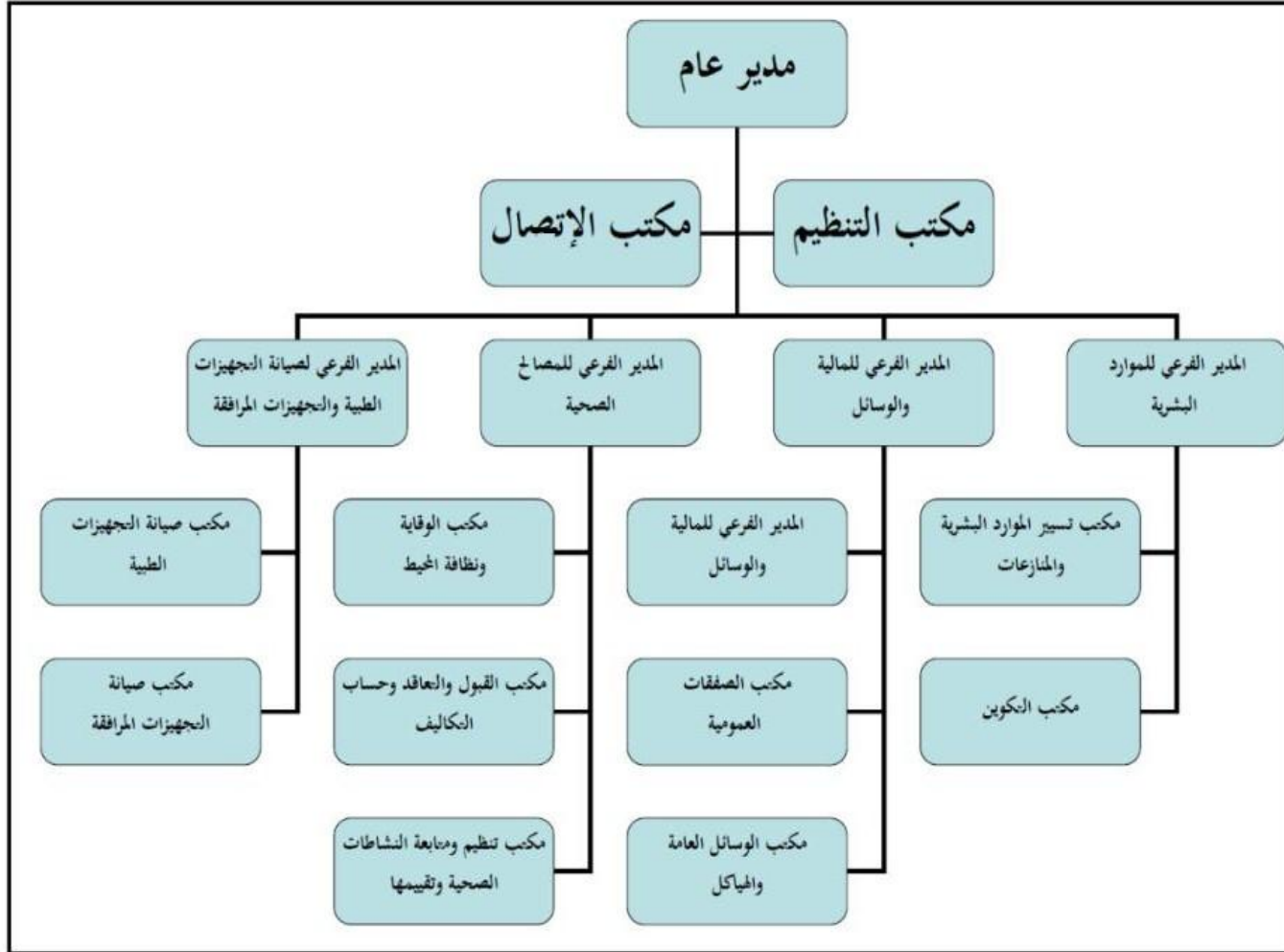
الجدول 05: تعداد المستخدمين حسب الأسلاك.

سنة "2017"	سنة "2016"	الأسلاك
32	43	المناصب العليا
58	66	السلك الطبي
37	37	السلك شبه الطبي
214	231	سلك متصرفي مصالح الصحة والادارة
29	34	عمال مهنيون وتقنيون

المصدر: جدول من اعداد الطالب اعتمادا على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية 2016 و 2017.

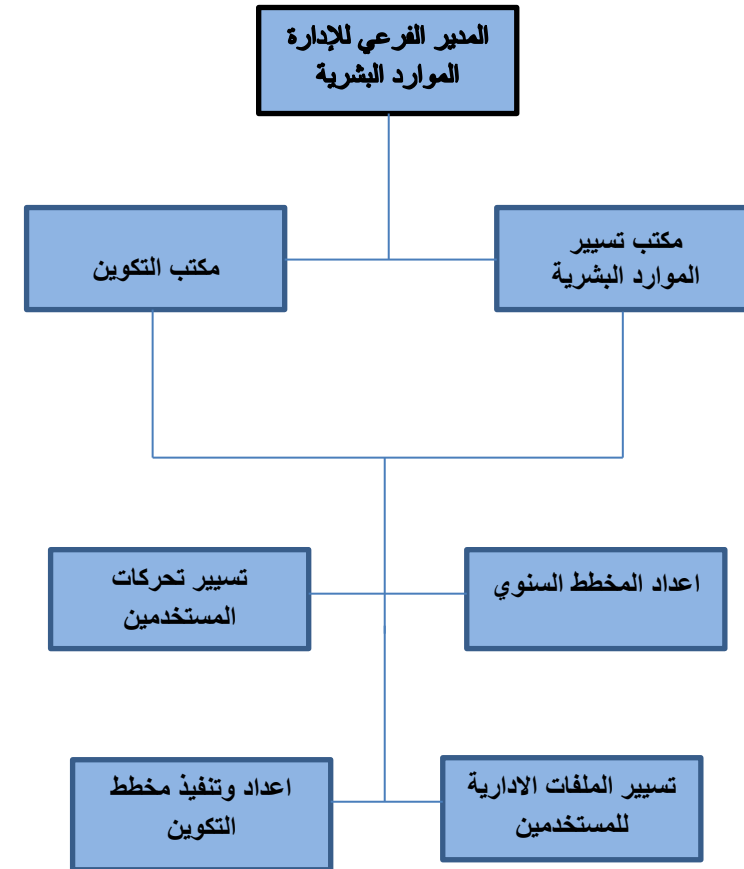
5.1. التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية:

الشكل 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية



الشكل 03-أ: الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية

للإدارة الموارد البشرية.



2. المبحث الثاني: دراسة تحليلية لتوقعات التوظيف الخاصة بسنتي 2016 و 2017.

1.2.2. تشخيص الجدول التوقعي للتوظيف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قصر البخاري لسنتي 2016/2017:

من خلال تشخيصنا للجدول رقم (04) المتعلق بالمخطط التوقعي للتوظيف المندرج ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية قصر البخاري لكل من سنة 2016 و 2017 نجد أن:

1.1.2. المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2016:

✚ بالنسبة للمناصب العليا:

عرفت المؤسسة سألقة الذكر من خلال مخططها التوقعي للتوظيف تسجيل ما مجموعه 99 منصبا ماليا شغل منها 43 منصبا مشغولا اما بالنسبة للمناصب الشاغرة نجد 56 منصبا شاغرا، اذ توزعت هذه المناصب المالية كما يلي: شهد "سلك المستخدمون الاداريون و الاطارات" (المناصب العليا) 17 منصبا توزعت بمنصب واحد لمدير المؤسسة وكان منصبا مشغولا و 04 مناصب لنواب المدير سجلت فيه منصبين مشغولين و آخرين شاغرين أما باقي المناصب فكانت لرؤساء المكاتب بـ 12 منصبا 06 منهم مشغولين وبمثل هذا العدد من المناصب الشاغرة، اذا فيما يخص هذا السلك 17 منصبا ماليا 09 منهم مشغولة و 07 شاغرة. و بالنسبة "سلك الأطباء الأخصائيين في الصحة العمومية" سجل مجموعه الفرعي 31 منصبا ماليا 27 منصبا منهم شاغرين اما باقي المناصب مشغولة بمعدل 04 مناصب، وتوزعت المناصب المالية بـ 09 مناصب في رتبة رئيس مصلحة وكانت كلها شاغرة، و 22 منصبا في رتبة رئيس مصلحة شغلت منهم 04 مناصب والباقي شاغرة أي 18 منصبا. و بالنسبة لسلك الطبيين العاميين في الصحة العمومية خصص له 03 مناصب مالية 01 واحد منه لرتبة طبيب منسق وكان منصبا مشغولا، و المنصبين المتبقين عرف شغورهما وكان ذلك في رتبة صيدلي منسق، اما فيما يخص رتبة نفساني منسق للصحة العمومية خصص منصبا 01 ماليا واحدا كما عرف شغور المنصب، هذا ما يتعلق بـ "سلك المستخدمين النفسانيين في الصحة العمومية"، وفي المجموع الفرعي لـ "سلك مستخدمي الأسلاك التقنية" سجلت منصبا ماليا واحد و شهد أيضا شغور هذا المنصب كان ذلك في رتبة منسق وحدة البيولوجيا، و بالنسبة لكل من "سلك المستخدمين الشبه الطبيين + القابلات + اعوان التخدير و الانعاش" عرف مجموعها الفرعي 08 مناصب شاغرة من مجموع 37 منصب مالي اذ وزعت على النحو التالي: منسق النشاطات الطبية حازت على 11 منصبا ماليا شغل منه 07 مناصب بينما بقت 04 فارغة، كما كان في رتبة عون طبي في التخدير و الانعاش منصبين ماليين عرف شغول كلتا المنصبين، اما في رتبة اطار شبه طبي حظت المؤسسة على 22 منصبا ماليا كان منها 19 منصبا مشغولا بينما عرفت المناصب 03 الباقية شغورها، اما ما يتعلق برتبة قابلة منسقة حازت على منصبين ماليين واحد منهم مشغول و الاخر شاغر، بينما سجل السلك الاخير في المناصب العليا وهو ما يتعلق بـ "سلك المستخدمين المهنيين"

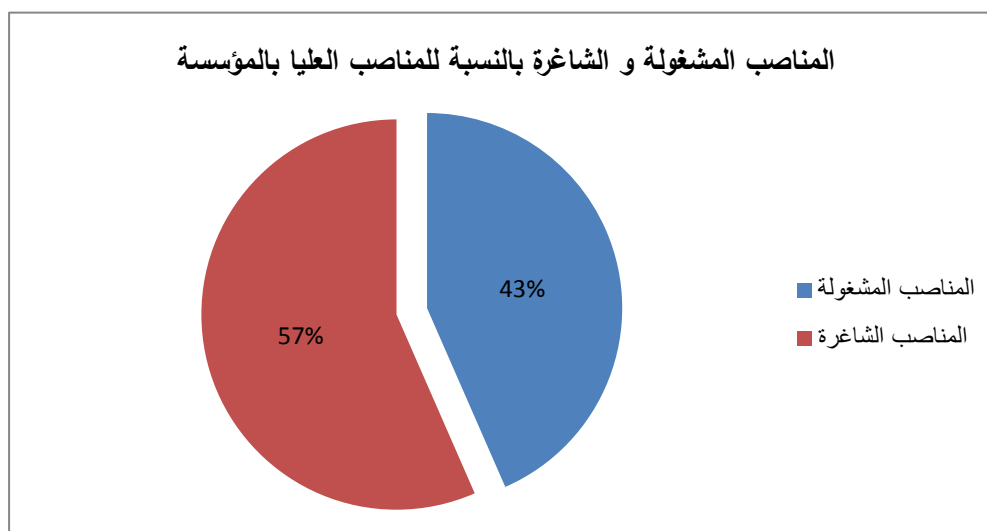
عرف شغور كل المناصب المالية والمقدر مجموعها بـ 09 مناصب مالية وزعت بين كل من رئيس الحضيرة بمنصب مالي واحد و رئيس ورشة بمنصيين اثنين و 04 مناصب في رئيس مخزن، منصبا في رئيس مطعم و مثله في مسؤول المصلحة الداخلية.

لم تقوم المؤسسة بتوقعات التوظيف لأن المناصب العليا بمختلف المؤسسات يتم توظيفها بتعيين وزاري، وفيما يلي:
الجدول (06): توزيع المناصب العليا حسب مختلف الاسلاك لسنة 2016.

المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المناصب العليا حسب الاسلاك
08	09	17	المستخدمون الاداريون و الاطارات
27	04	31	سلك الاطباء الاخصائيين في الصحة العمومية
02	01	03	سلك الطبيين العاميين في الصحة العمومية
01	00	01	سلك المستخدمين النفسانيين في الصحة العمومية
01	00	01	سلك مستخدمي الاسلاك التقنية
08	29	37	سلك المستخدمين الشبه الطبيين + القابلات + أعوان التخدير و الانعاش
09	00	09	سلك المستخدمين المهنيين
56	43	99	المجموع

المصدر: جدول من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي للتوظيف 2016.

الشكل (04): رسم يوضح النسب المئوية للمناصب المشغولة والشاغرة للإطارات بالمؤسسة.



المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على الجدول

بالنسبة للممارسين الطبيين:

سجل هذا السلك في مجموعه العام 75 منصبا ماليا حيث عرف 66 منصبا مشغولا و 09 مناصب شاغرة، اذ تبين وجود منصبين 02 ماليين شاغرين من أصل 41 منصب مالي كان ذلك في فئة "المتخصصين في الصحة العمومية" حيث عرفت رتبة متخصص رئيسي 05 مناصب مالية تحوز المؤسسة على 03 مناصب مشغولة ومنصبين 02 شاغرين تتوقع المؤسسة اعادة ادماجهما بعد نهاية فترة الاستيداع، كما عرفت رتبة ممارس متخصص مساعد حصولها على 36 منصب مالي و كلها مناصب مشغولة كما تتوقع المؤسسة اعادة ادماج ما عدله منصبا ماليا بعد نهاية احالته على الانتداب. فيما شهد "سلك الطبيين العامين في الصحة العمومية" وجود 07 مناصب مالية شاغرة من أصل 31 منصبا ماليا، كانت كل المناصب الشاغرة في رتبة طبيب عام للصحة العمومية اي 07 مناصب من مجموع 24 منصب مالي مخصص لهذه الرتبة وخصصت المؤسسة 06 مناصب للتوظيف الخارجي (مسابقة على أساس الشهادة) اما المنصب الباقي فهو مخصص لإعادة الادماج، اما فيما يتعلق برتبة طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية عرف شغول كل المناصب المالية المخصصة له وهي 07 مناصب مالية. كما عرفت رتبة صيدلي عام في الصحة العمومية على منصبين 02 مالمين وكان كلاهما مشغولين، وعرف "سلك جراحة الاسنان" فيما يخص رتبة جراح أسنان عام رئيسي في الصحة العمومية على منصب 01 مالي وكان هذا المنصب مشغولا.

الجدول (07): توزيع المناصب المالية لسلك الممارسين الطبيين وتوقعات توظيفهم لسنة 2016.

إعادة الادماج أو التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	سلك الممارسين الطبيين
	داخلي (الترقية)	خارجي				
03	-	-	02	39	41	المتخصصين في الصحة العمومية
01	-	06	07	24	31	الطبيين العامين في الصحة العمومية
-	-	-	00	02	02	صيدلي عام في الصحة العمومية
-	-	-	00	01	01	جراح أسنان عام في الصحة العمومية
	10		09	66	75	المجموع العام

المصدر: جدول من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي للتوظيف 2016.

بالنسبة للمستخدمين الإداريين:

عرف هذا السلك تسجيل 44 منصب مالي، 07 مناصب منهم شاغرة أما الباقي فهي مناصب مشغولة، توزعت المناصب الشاغرة على رتب مختلفة فنجد منصبين 02 شاغرين من أصل 05 مناصب في رتبة المتصرفون الرئيسيون لمصالح الصحة وتتوقع المؤسسة إعادة ادماجها بعد نهاية فترة استبداءهما، كما سجلت رتبة متصرف منصبين شاغرين من أصل 08 مناصب مالية يتوقع توظيف أحد المناصب بتوظيف خارجي و المنصب الثاني مخصص للتحويل، وعرفت رتبة ملحق رئيسي للإدارة 03 مناصب مشغولة من 04 مناصب مالية وبالتالي بقي منصب 01 شاغر خصص هو الآخر للتحويل، و بالنسبة لرتبة عون مكتب منصبين 02 ماليين وعرف شغور كلتا المنصبين خصصا للتوظيف الخارجي، وعرفت باقي الرتب شغور كل المناصب المالية المخصصة.

الجدول (08): توزيع المناصب المالية "المشغولة وكذلك توقعات توظيف المناصب الشاغرة حسب الاسلاك.

اعادة الادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المستخدمون الإداريون
	داخلي (الترقية)	خارجي				
04 (02) للتحويل		01	05	14	19	سلك متصرفي مصالح الصحة
-	-	02	02	08	10	سلك أعوان الإدارة
-	-	-	00	05	05	سلك التقنيين
-	-	-	00	03	03	سلك الكتاب
-	-	-	00	06	06	سلك محاسبي الإدارة
-	-	-	00	01	01	سلك موثقي أمناء المحفوظات
	07		07	37	44	المجموع العام

المصدر: جدول من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي للتوظيف 2016.

بالنسبة للمستخدمين الشبه طبيون:

عرف مجموعه العام 36 منصبا شاغرا و 230 منصبا مشغولا من اجمالي 266 منصبا ماليا، توزعت من خلاله المناصب الشاغرة على اسلاك ورتب مختلفة فسلجت رتبة قابلة رئيسة على وجود منصب 01 شاغر من اصل 18 منصب وخصص هذا المنصب لإعادة الادماج، كما شهدت رتبة عون طبي في التخدير و الانعاش للصحة العمومية توفر منصبا 01 شاغرا من اجمالي 11 منصب مالي عرف هذا الاخر التخصيص لإعادة الادماج، و فيما يخص رتبتي كل من ممرض متخصص للصحة العمومية و محضر في الصيدلة متخصص للصحة العمومية نجد شغور منصبين 02 ماليين بالنسبة للرتبة الاولى و منصب 01 شاغر في الرتبة الاخرى، بينما عرفت رتبة مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص لصحة العمومية شغور منصب 01 مالي من بين 03 ثلاث مناصب مالية وهو مخصص للتحويل، وبمثل ذلك في رتبة مخبري متخصص للصحة العمومية أي من 03 مناصب مالية نجد منصب 01 شاغر وخصص هو الاخر للتحويل، هذا في ما يخص سلك شبه طبيون رئيسيون، اما بالنسبة لسلك الممرضون للصحة العمومية شهدت رتبة شغور 19 منصب من مجموع 177 منصبا ماليا وباقي المناصب مشغولة أي 158 منصب، توزعت على ما يلي: رتبة القابلات من أصل 07 مناصب نجد 04 مناصب شاغرة وخصصت كلها لإعادة الادماج، 07 مناصب شاغرة في رتبة ممرض للصحة العمومية و 88 منصب مشغول اي ما مجموعه 95 منصب مالي خصصت المؤسسة منه 03 مناصب للتحويل فيما تخلت عن باقي المناصب الشاغرة، وعرفت رتبة ممرض حاصل على شهادة دولة شغور 03 مناصب من اصل 25 منصب مالي خصص منصب منه لإعادة الادماج وبقي منصبين لا تتوقع المؤسسة الاستفادة منهما، اما بالنسبة لرتبتي مختص في حفظ الصحة متخصص للصحة العمومية و رتبة مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية نجد منصبا ماليا لكل رتبة منهما وعرف شغورهما كما تتوقع المؤسسة توظيفهما عن طريق منتج التكوين الخارجي، وعرفت رتبة مخبري للصحة العمومية تخصيص 17 منصب مالي 14 منها كانت مناصب مشغولة اما 03 المناصب الباقية كانت شاغرة خصص منها منصب للتحويل ومنصبين لإعادة الادماج، و باقي المناصب الشاغرة والمتمثلة في 10 مناصب شاغرة فيتعلق الامر برتبة مساعدو التمريض للصحة العمومية من مجموع 40 منصب مالي حيث خصصت منصبا 01 واحدا للتحويل فقط و الباقي بقيت شاغرة. تبني المؤسسة توقعاتها للتوظيف عن طريق تحديد احتياجاتها مسبقا وهي لا ترغب في الاستفادة من المناصب الشاغرة المتبقية لعدم الحاجة.

الجدول (09): توزيع المناصب المالية للمستخدمين الشبه طبيون حسب الاسلاك لسنة 2016.

إعادة الادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المستخدمين الشبه طبيون
	داخلي (الترقية)	خارجي				
04	-	-	07	40	47	شبه طبيون رئيسيون
11	-	02	19	158	177	ممرضون للصحة العمومية
-	-	-	00	01	01	شبه طبيون مؤهلون
01	-	-	10	30	40	مساعدو التمريض للصحة العمومية
-	-	-	00	01	01	المستخدمين النفسانيين
18			36	231	267	المجموع العام

المصدر: جدول من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي للتوظيف 2016.

بالنسبة لمستخدمي المصالح التقنية و العامة:

تتكون من سلكين اثنين سلك المستخدمين التقنيين الذي سجل في مجموعه الفرعي منصبا 01 شاغرا و06 مناصب مشغولة بمجموع 07 مناصب مالية، اذ كان المنصب الشاغر يخص رتبة بيولوجي في الصحة العمومية درجة 01 من بين 03 مناصب مالية مخصصة لهذه الرتبة ويتوقع توظيف هذا المنصب الشاغر عن طريق التحويل، اما باقي الرتب المتمثلة في بيولوجي في الصحة العمومية درجة 02 و ملحق بالمخبر في الصحة العمومية و مهندس دولة في الاعلام الالي بالإضافة الى رتبة تقني سامي في المخبر و الصيانة خصص في مدونة المناصب المالية لكل رتبة منهم منصب ماليا واحدا وعرفت هذه المناصب شغولها كليا، اما عن السلك الثاني فهو يخص العمال المهنيون وعرف منصبين 02 شاغرين من مجموع 30 منصبا ماليا، وتوزعا المنصبين على رتبة عامل مهني خارج الصنف بمنصب 01 واحد يتوقع توظيفه عن طريق الترقية الاختيارية، اما ثاني المناصب الشاغرة فكان برتبة عامل مهني الصنف 01 من اصل 05 مناصب مالية بهذه الرتبة وتتوقع المؤسسة توظيفه عن طريق الترقية على أساس الاختيار، اما باقي الرتب كانت كل المناصب المالية المخصصة في مدونة المناصب المالية مناصب مشغولة.

الجدول (10): توزيع المناصب المالية لسلك مستخدمي المصالح التقنية و العامة لسنة 2016.

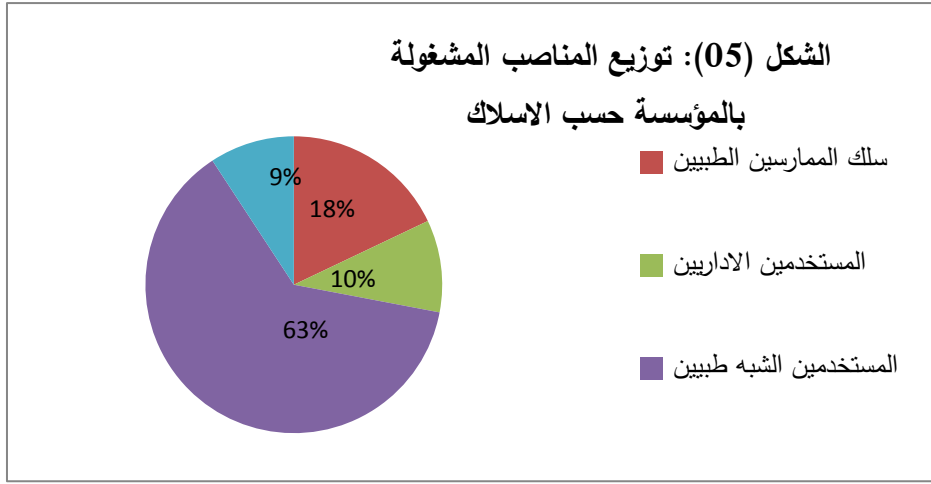
اعادة ادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	مستخدمي المصالح التقنية و العامة
	داخلي (الترقية)	خارجي				
01	-	-	01	06	07	المستخدمون التقنيون
-	02	-	02	28	30	العمال المهنيون
03			03	34	37	المجموع العام

المصدر: جدول من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي للتوظيف 2016.

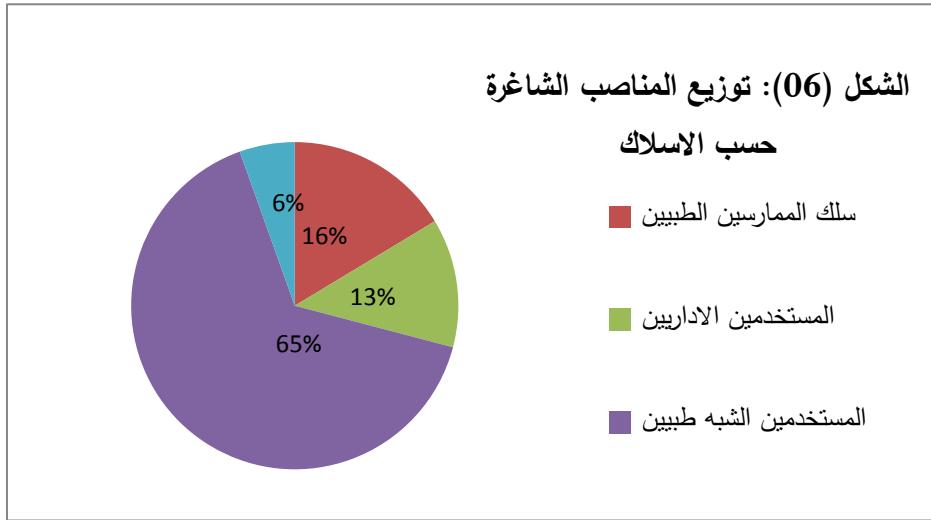
الجدول (11): توزيع مجموع المناصب المالية وتوقعات التوظيف حسب الاسلاك لسنة 2006.

إعادة الادماج او التحويلات	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الاسلاك
	داخلي (الترقية)	خارجي				
04	-	06	09	66	75	سلك الممارسين الطبيين
04	-	03	07	37	44	المستخدمين الاداريين
16	-	02	36	231	267	المستخدمين الشبه طبيين
01	02	-	03	34	37	مستخدمي المصالح التقنية
38			55	368	423	المجموع العام باستثناء المناصب العليا.

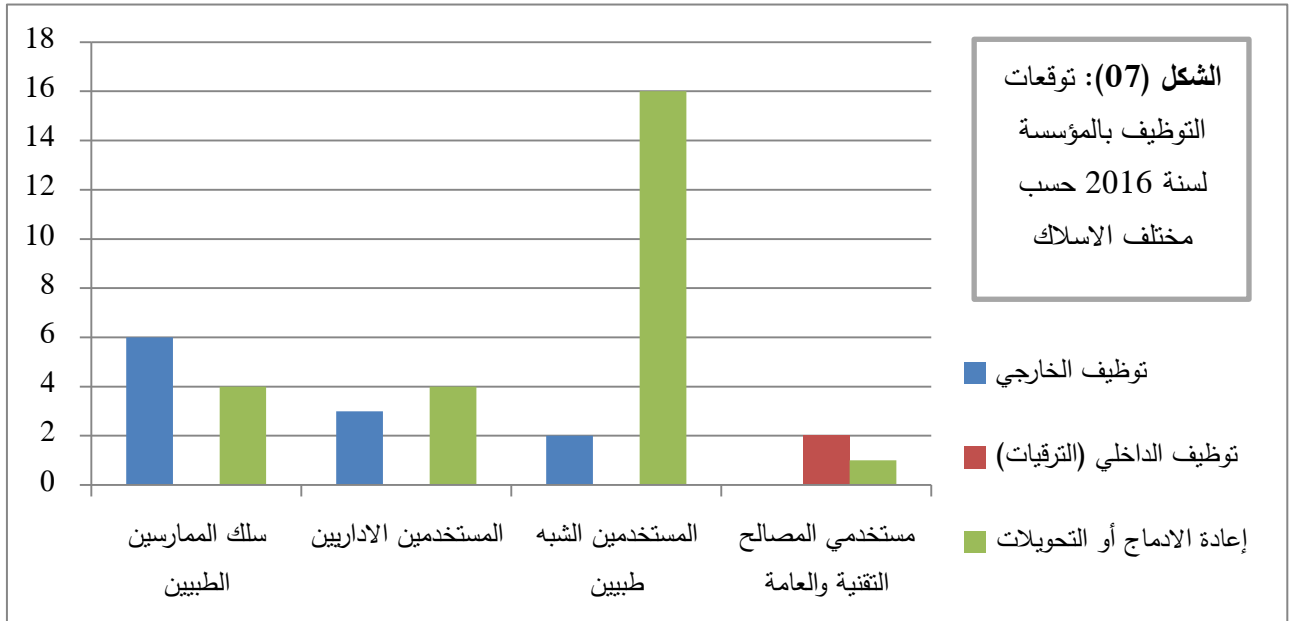
المصدر: جدول من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي للتوظيف 2016.



(المصدر: من انجاز الطالب بالاعتماد على الجدول .11)



(المصدر: من انجاز الطالب بالاعتماد على الجدول .11)



(المصدر: من انجاز الطالب بالاعتماد على الجدول .11)

2.1.2. المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2017:

بالنسبة للمناصب العليا:

لم يعرف تعداد المناصب المالية تغييرا اذ استقر على 99 منصبا ماليا الا أن المناصب المشغولة عرفت تغييرا وانخفض عددها الى 32 منصبا مشغولا مقارنة بالسنة المالية التي سبقتها وبالتالي ارتفع عدد المناصب الشاغرة بالمؤسسة الى 67 منصبا ماليا شاغرا وكان هذا في المجموع العام للمناصب العليا، توزعت المناصب الشاغرة على مختلف الاسلاك والرتب، فـ "سلك المستخدمون الاداريون و الاطارات " عرف مجموعها الفرعي 08 مناصب شاغرة و 09 مناصب مشغولة من اجمالي 17 منصب مالي اذ عرفت رتبة نائب مدير منصب 01 شاغر أما المناصب 07 المتبقية كانت برتبة رئيس مكتب، "سلك الاطباء الاخصائيين في الصحة العمومية" خصص في مجموعه الفرعي 31 منصبا ماليا حيث شهد شغور كل المناصب ما عدى منصب واحد 01 كان منصبا مشغولا وهذا في رتبة رئيس وحدة، اما "سلك الطبيين العاميين في الصحة العمومية" عرف شغور منصبين 02 من اصل 03 مناصب مالية وكان هذا المنصبين الشاغرين مخصصين لرتبة صيدلي منسق، و بالنسبة لسلكي "المستخدمين النفسانيين في الصحة العمومية" و "سلك مستخدمي الاسلاك التقنية" خصصا لهما منصب 01 مالي لكل منهما وتميزا بشغورهما، أما شهد "سلك المستخدمين الشبه الطبيين (القابلات و اعوان التخدير)" وجود 37 منصب مالي منها 21 منصب مشغول و 16 منصب شاغر موزعة على الرتب التالية: وجود منصب شاغر في رتبة منسق النشاطات الشبه الطبية و 10 مناصب شاغرة في رتبة إطار شبه طبي ومنصب 01 شاغر في رتبة قابلة منسقة، أما "سلك المستخدمين المهنيين" سجلت نفس الاحصائيات مقارنة بالسنة السابقة اذ عرفت شغور كل المناصب المالية في جميع الرتب المكونة لهذا السلك، ويمثل هذا الجدول.

الجدول (12): توزيع المناصب المالية العليا حسب مختلف الاسلاك لسنة 2017.

المناصب العليا حسب الاسلاك	المناصب المالية	المناصب المشغولة	المناصب الشاغرة
المستخدمون الاداريون و الاطارات	17	09	08
سلك الاطباء الاخصائيين في الصحة العمومية	31	01	30
سلك الطبيين العاميين في الصحة العمومية	03	01	02
سلك المستخدمين النفسانيين في الصحة العمومية	01	00	01
سلك مستخدمي الاسلاك التقنية	01	00	01
سلك المستخدمين الشبه الطبيين	37	21	16
سلك المستخدمين المهنيين	09	00	09
المجموع	99	32	67

المصدر: من اعداد الطاب بالاعتماد على المخطط التوقعي للتوظيف

بِسنة 2017.

بالنسبة لسلك الممارسين الطبيين:

مجموع المستخدمين الطبيين بالمؤسسة حسب ما ورد في مدونة المناصب المالية هو 82 منصب مالي، 58 منصب مشغول وباقي المناصب شاغرة والمتمثلة في 24 منصب مالي، توزعت المناصب الشاغرة بـ 02 منصبين شاغرين في رتبة ممارس متخصص رئيسي وعرفت نفس الرتبة منصبا 01 مشغولا، كما سجلت رتبة ممارس متخصص مساعد 46 منصبا ماليا منها 31 منصبا مشغولا و 15 منصبا شاغرا، يتم توظيف المناصب 17 الشاغرة بتعيين وزارى، أما باقي المناصب الشاغرة والمتمثلة في 07 مناصب مالية كانت في رتبة طبيب عام في الصحة العمومية تتوقع المؤسسة توظيفهم عن طريق التوظيف الخارجي (مسابقة على أساس الشهادة)، وبالنسبة لباقي الرتب فتميزت بشغول كل المناصب المالية المخصصة.

الجدول (13): توزيع المناصب المالية و توقعات التوظيف للممارسين الطبيين حسب مختلف الاسلاك لسنة 2017.

إعادة الادماج أو التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	سلك الممارسين الطبيين
	داخلي (الترقية)	خارجي				
-	-	17	17	32	49	المتخصصين في الصحة العمومية
-	-	07	07	23	30	الطبيين العامين في الصحة العمومية
-	-	-	00	02	02	صيدلي عام في الصحة العمومية
-	-	-	00	01	01	جراح أسنان عام في الصحة العمومية
24			24	58	82	المجموع العام

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على المخطط التوقعي للتوظيف لسنة 2017.

بالنسبة للمستخدمين الإداريين:

عرف المجموع العام لمتصرفي مصالح الصحة وجود 45 منصب مالي و 37 منصبا مشغولا 08 مناصب منها شاغرة، وتمت توزيعها على عدة رتب فحازت رتبة المتصرفون الرئيسيون لمصالح الصحة على منصبين شاغرين ويمثليهما مشغولين من أصل 04 مناصب مالية وخصصتها المؤسسة لإعادة الادماج، كما عرفت رتبة متصرف ثمانية 08 مناصب مالية (+) 01* منصب آخر يتم استغلاله بعد النجاح في التكوين، 07 مناصب مشغولة و01 منصب شاغر (+) 01*، وخصصته المؤسسة للتوظيف الخارجي، اما رتبة مساعد متصرف سجلت منصبا شاغرا يتم استغلاله عن طريق اعادة الادماج بعد نهاية فترة الانتداب، وشهدت رتبة ملحق اداري تخصيص منصبا ماليا 01 واحدا وكان هذا الاخر شاغرا يتوقع استغلاله عن طريق التوظيف الخارجي، و نفس الامر فيما يخص عون ادارة رئيسي أي منصب مالي 01 واحد وكان شاغرا خصص للتوظيف الداخلي عن طريق امتحان مهني، وسجلت رتبة عون اداري هي الاخرى منصبا شاغرا من أصل 06 مناصب مالية يتوقع استغلاله عن طريق اعادة ادماج موظف بعد نهاية فترته على الاستيداع، كان هذا فيما يخص توزيع المناصب الشاغرة بمختلف الرتب الادارية، كما عرفت باقي الرتب عدم توفر مناصب شاغرة اذ كانت كل المناصب المالية مشغولة.

الجدول (14): توزيع المناصب المالية و توقعات توظيف المناصب الشاغرة للمستخدمين الإداريين حسب الاسلاك.

اعادة الادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المستخدمون الإداريون
	داخلي (الترقية)	خارجي				
03	*01	02	06	17	23	سلك متصرفي مصالح الصحة
01	01	-	02	07	09	سلك أعوان الادارة
-	-	-	00	06	06	سلك التقنيين
-	-	-	00	03	03	سلك الكتاب
-	-	-	00	03	03	سلك محاسبي الادارة
-	-	-	00	01	01	سلك موثقي أمناء المحفوظات
08			08	37	45	المجموع العام

المصدر: جدول من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي للتوظيف بالمؤسسة لسنة 2017.

بالنسبة للمستخدمين الشبه طبيين:

شهد مجموع المستخدمين الشبه طبيين تخصيص 278 منصب مالي، 214 منصبا مشغولا و 64 منصبا شاغرا توزعت على مختلف الاسلاك والرتب المكونة لهذه الفئة بالمؤسسة، حيث عرف سلك "شبه طبيين رئيسيون" ما مجموعه 41 منصبا ماليا منهم 34 منصبا مشغولا و 07 مناصب شاغرة اذ تتوقع المؤسسة استغلال عدة مناصب شاغرة منها منصب 01 في رتبة قابلة رئيسية عن طريق اعادة الادماج، و منصب 01 اخر شاغر في رتبة محضر في الصيدلة متخصص للصحة العمومية يتوقع استغلاله عن طريق امتحان مهني "توظيف داخلي" وهذا نظرا للحاجة الماسة لهذين المنصبين، اما باقي المناصب الشاغرة و يتمثل عددها في 05 مناصب توزعت على باقي رتب السلك لا يتوقع توظيفها خلال السنة المالية الجارية "2017". و بالنسبة لسلك "ممرضون للصحة العمومية" نجد من مجموع 173 منصب مالي 141 منصب مشغول و 32 منصب شاغر تم توزيع المناصب الشاغرة على الرتب كالاتي: 07 مناصب شاغرة في رتبة ممرض متخصص للصحة العمومية يتوقع استغلالها بالتوظيف الداخلي عن طريق امتحان مهني، 06 مناصب في رتبة ممرض للصحة العمومية يتوقع توظيفها حيث خصص 02 منها عن طريق منتج التكوين الخارجي و باقي المناصب الشاغرة ويساوي عددها 04 مناصب شاغرة بإعادة الادماج لمنصبين والاستفادة من تحويل منصبين آخرين، 07 مناصب شاغرة في رتبة ممرض حاصل على شهادة دولة تتوقع اعادة ادماج منصبين 02 و آخر (منصب واحد) يستفاد منه عن طريق التحويل، 02 منصبين في رتبة مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص للصحة العمومية وخصما للتوظيف الداخلي بطريقة الامتحان المهني، منصبين 02 في رتبة مخبري متخصص للصحة العمومية يستغلان بمنصب 01 عن طريق التحويل والثاني بإعادة ادماجه بعد نهاية فترة الانتداب، منصبين 02 في رتبة مخبري للصحة العمومية يتم استغلالهما عن طريق التحويل، منصبين 02 شاغرين في رتبتي مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية و مختص في حفظ الصحة متخصص للصحة العمومية منصب لكل رتبة منهما يستغل في الرتبة الاولى عن طريق اعادة الادماج وفي الثانية عن طريق التحويل، 01 منصب شاغر في رتبة قابلة في الصحة العمومية خصص للتوظيف الخارجي عن طريق التكوين، ومنصب 01 شاغر في رتبة قابلة يستغل بعد نهاية فترة الاستيداع أي اعادة ادماج المعني بذلك، منصب 01 شاغر في رتبة مختص في العلاج الطبيعي و الفيزيائي للصحة العمومية يتوقع استغلال المنصب عن طريق منتج التكوين الخارجي، بالإضافة الى منصب 01 شاغر في رتبة مساعدة طبية رئيسية للصحة العمومية من اصل 12 منصب مالي لا يتوقع استغلاله، هذا كان توزيع الـ 32 منصبا شاغرا الخاص بسلك المستخدمين شبه طبيين، أما بالنسبة لسلك "مساعدو التمريض" سجلنا 62 منصبا ماليا منها 37 منصبا مشغولا و 25 منصبا شاغرا، و كانت كل المناصب الشاغرة في رتبة مساعدو التمريض للصحة العمومية و يتوقع استغلال 21 منصب مالي عن طريق التوظيف الخارجي وهو حصيلة منتج التكوين الخارجي، أما السلكين المتبقين ويخص بالذكر كل من سلك ممرضون

مؤهلون وخصص له منصب مالي 01 واحد وكان مشغولا، نفس الامر بالنسبة لسلك المستخدمين النفسانيين اي منصب مالي 01 واحد وكان منصبا مشغولا.

الجدول (15): وضعية المستخدمين الشبه طبيون للمناصب المالية وتوقعات التوظيف حسب الاسلاك.

إعادة الادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المستخدمين الشبه طبيون
	داخلي (الترقية)	خارجي				
03	01	-	07	34	41	شبه طبيون رئيسيون
14	09	04	32	141	173	ممرضون للصحة العمومية
-	-	-	00	01	01	شبه طبيون مؤهلون
-	-	21	25	37	62	مساعدو التمريض للصحة العمومية
-	-	-	00	01	01	المستخدمين النفسانيين
52			64	214	278	المجموع العام

المصدر: جدول من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي للتوظيف بالمؤسسة لسنة 2017.

🚩 بالنسبة لمستخدمي المصالح التقنية و العامة:

سجل "سلك المستخدمين التقنيين" تخصيص 08 مناصب مالية 06 منها مناصب مشغولة ومنصبين 02 شاغرين، وكان المنصبين الشاغرين في رتبة بيولوجي في الصحة العمومية درجة 01 يتوقع استغلالهما عن طريق التوظيف الخارجي، كما عرفت باق الرتب تخصيص منصب لكل رتبة وكانت مناصب مشغولة، اما بالنسبة لثاني الاسلاك وهو "سلك العمال المهنيين" عرف منصبا 01 ماليا شاغرا من أصل 24 منصب مالي، كان هذا المنصب الشاغر يتعلق برتبة عامل مهني خارج الصنف من أصل 03 مناصب مالية وهو مخصص للتحويل.

الجدول(16): توزيع المناصب المالية لمستخدمي المصالح التقنية و العامة بالمؤسسة لسنة 2017

اعادة ادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	مستخدمي المصالح التقنية و العامة
	داخلي	خارجي				
-	-	02	02	06	07	المستخدمون التقنيون
01	-	-	01	23	24	العمال المهنيون
03			03	29	32	المجموع العام

المصدر: جدول من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي للتوظيف بالمؤسسة لسنة 2017.

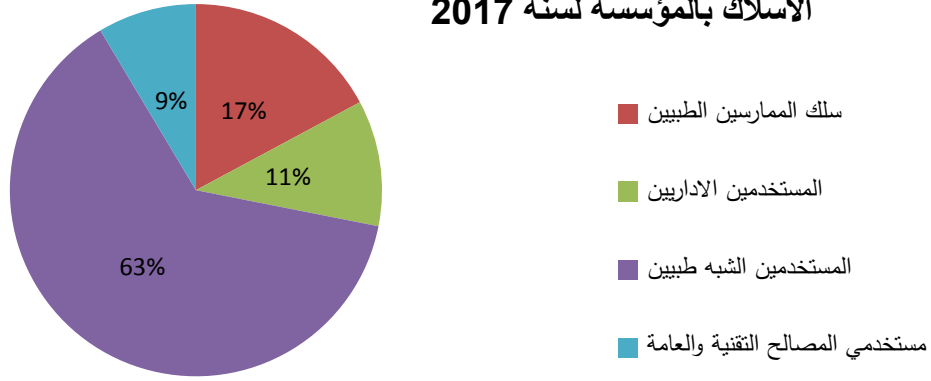
الجدول(17): يوضح توزيع المستخدمين بالمؤسسة بمختلف اسلاكها وتوقعات التوظيف خلال سنة 2017.

إعادة الادماج او التحويلات	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الاسلاك
	داخلي (الترقية)	خارجي				
-	-	24	24	58	82	سلك الممارسين الطبيين
04	02	02	08	37	45	المستخدمين الاداريين
17	10	25	64	214	278	المستخدمين الشبه طبيين
01	-	02	03	29	32	مستخدمي المصالح التقنية والعامة
87			99	338	437	المجموع العام باستثناء المناصب العليا

المصدر: جدول من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي للتوظيف بالمؤسسة لسنة 2017.

الشكل (08): توزيع المناصب المشغولة حسب

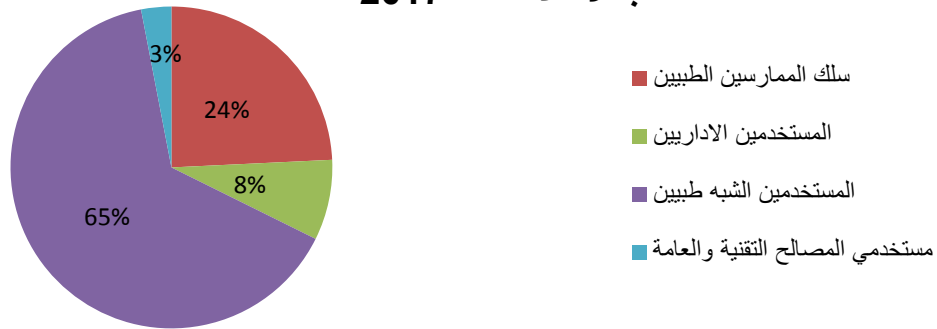
الاسلاك بالمؤسسة لسنة 2017



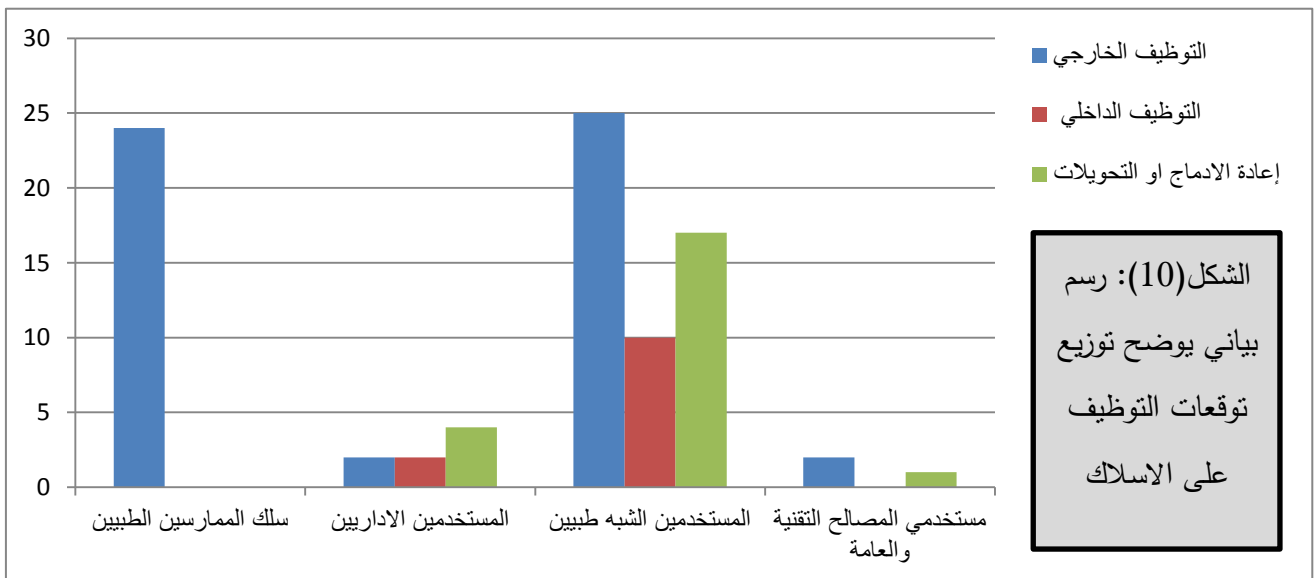
المصدر: من انجاز الطالب بالاعتماد على الجدول 11.

الشكل (09): توزيع المناصب الشاغرة

حسب الاسلاك لسنة 2017



المصدر: من انجاز الطالب بالاعتماد على الجدول 11.



الشكل (10): رسم

بياني يوضح توزيع

توقعات التوظيف

على الاسلاك

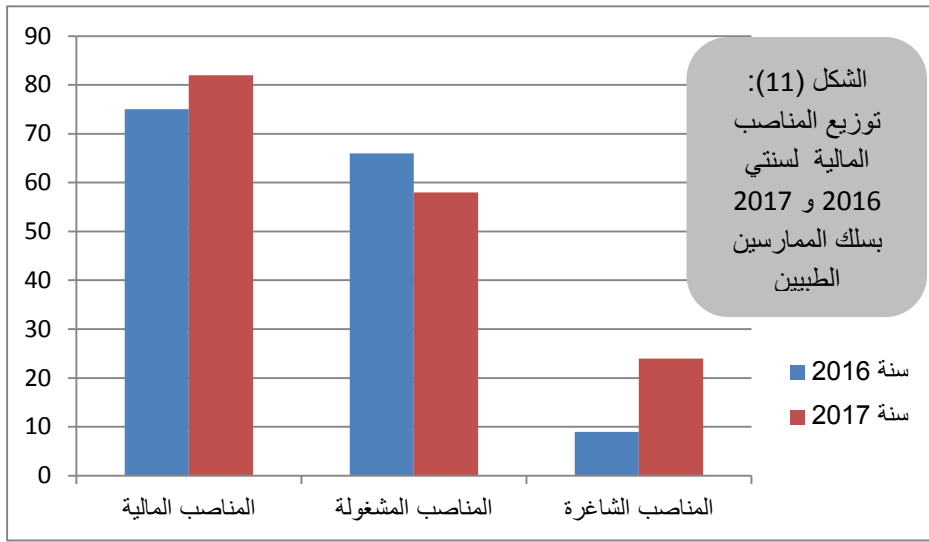
المصدر: من انجاز الطالب بالاعتماد على الجدول 11.

2.2. المقارنة بين توقعات التوظيف لسنتي 2016 و 2017 حسب مختلف الاسلاك المكونة للمؤسسة:

الجدول (18): المقارنة بين سنتي 2016 و 2017 للمناصب المالية وتوقعات التوظيف لسلك الممارسين الطبيين.

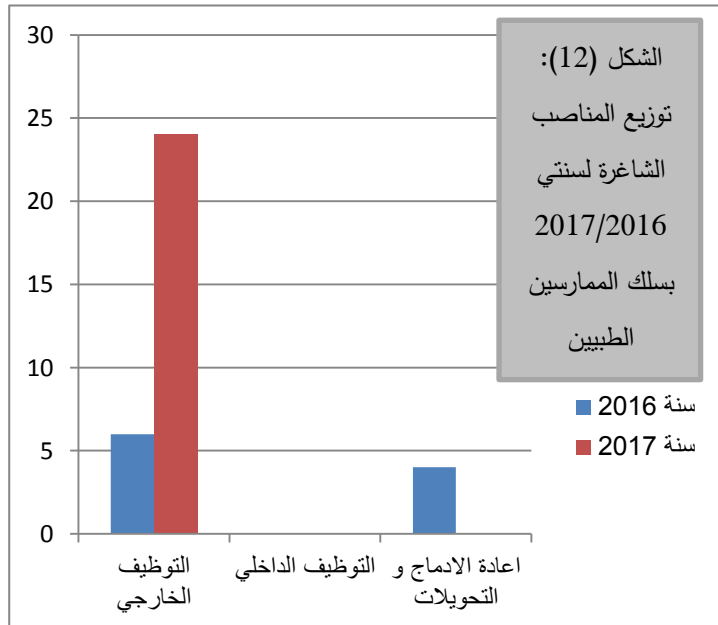
اعادة ادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	سلك الممارسين الطبيين
	داخلي	خارجي				
04	-	06	09	66	75	سنة 2016
-	-	24	24	58	82	سنة 2017

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المخطط التوقعي التوظيف لسنتي 2016 و 2017.



المصدر: من انجاز الطالب بناء على الجدول السابق.

نلاحظ أن المؤسسة لم تعتمد بتاتا على التوظيف من مصادرها الداخلية بهذا السلك خلال السنتين الماليتين، حيث اعتمدت في سنة 2017 كما هو مبين على التوظيف الخارجي لكل المناصب المخصصة للتوظيف وهذا راجع الى أن التوظيفات كانت بتعيينات وزارية لكل المناصب الشاغرة، وبالنسبة لسنة 2016 فافتسمت طريقة توظيف المناصب الشاغرة بين توظيف خارجي واعادة ادماج او تحويلات

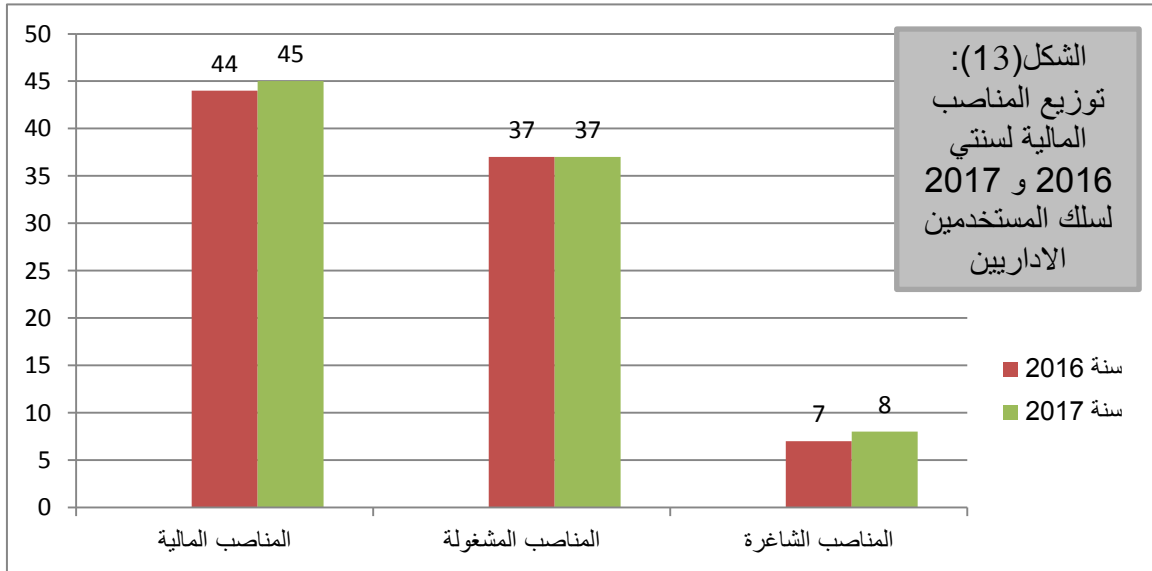


المصدر: من انجاز الطالب بناء على الجدول السابق.

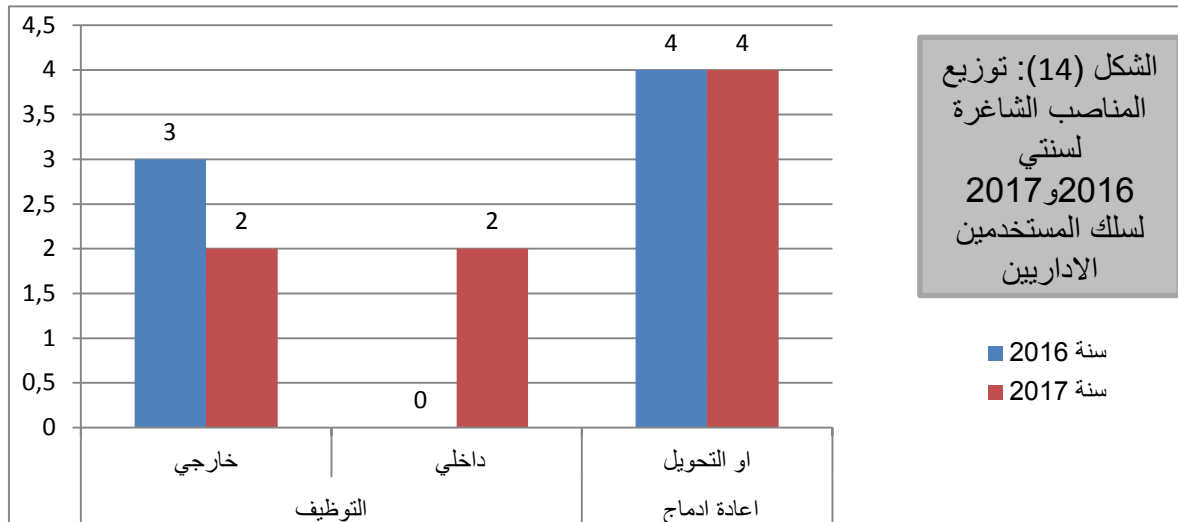
الجدول (19): المقارنة بين سنتي 2016 و 2017 للمناصب المالية وتوقعات التوظيف لسلك المستخدمين الإداريين.

اعادة ادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المستخدمون الإداريون
	داخلي	خارجي				
04	-	03	07	37	44	سنة 2016
04	02	02	08	37	45	سنة 2017

المصدر: من انجاز الطالب بالاعتماد على المخطط التوقعي للتوظيف لسنتي 2016 و 2017.



المصدر: من انجاز الطالب بناء على الجدول السابق.

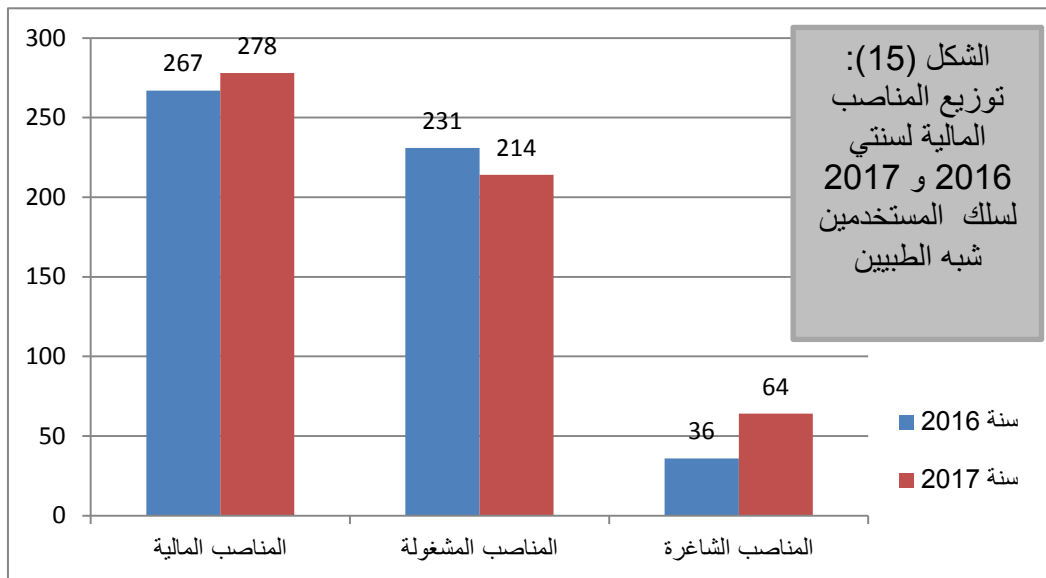


المصدر: من انجاز الطالب بناء على الجدول السابق.

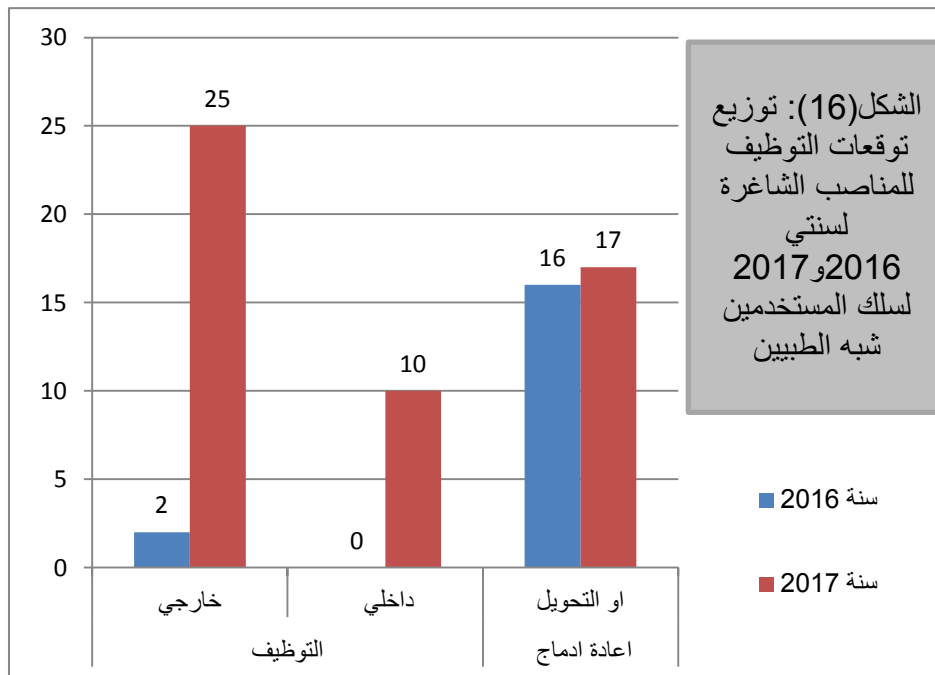
الجدول(20): المقارنة بين 2016 و 2017 للمناصب المالية و توقعات التوظيف لسلك المستخدمين شبه الطبيين.

اعادة ادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المستخدمون شبه الطبيين
	داخلي	خارجي				
16	-	02	36	231	267	سنة 2016
17	10	25	64	214	278	سنة 2017

المصدر: من انجاز الطالب بناء على توقعات التوظيف لسنتي 2016 و2017.



المصدر: من انجاز الطالب بناء على الجدول السابق.

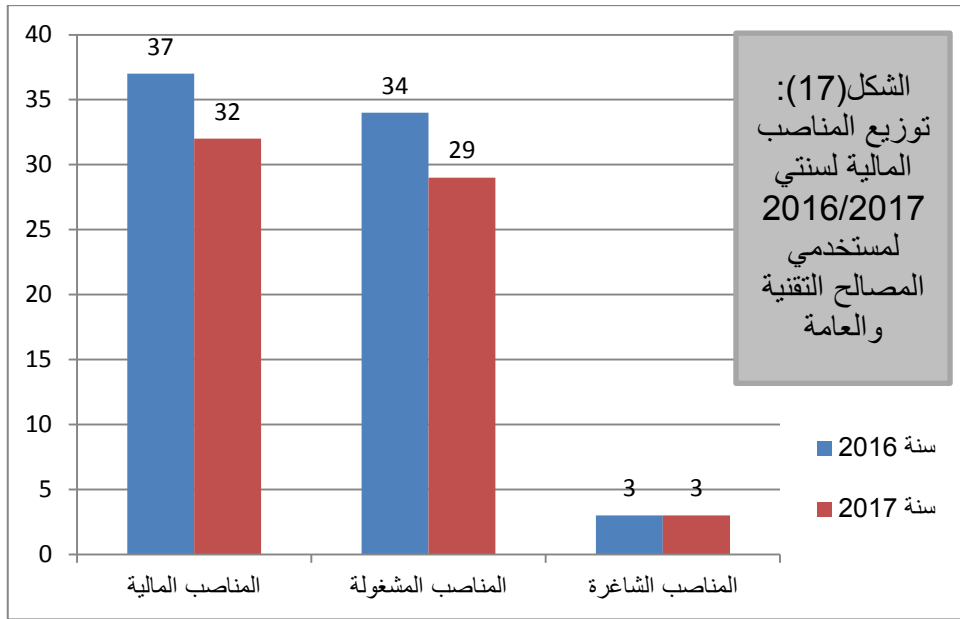


المصدر: من انجاز الطالب بالاعتماد على الجدول السابق.

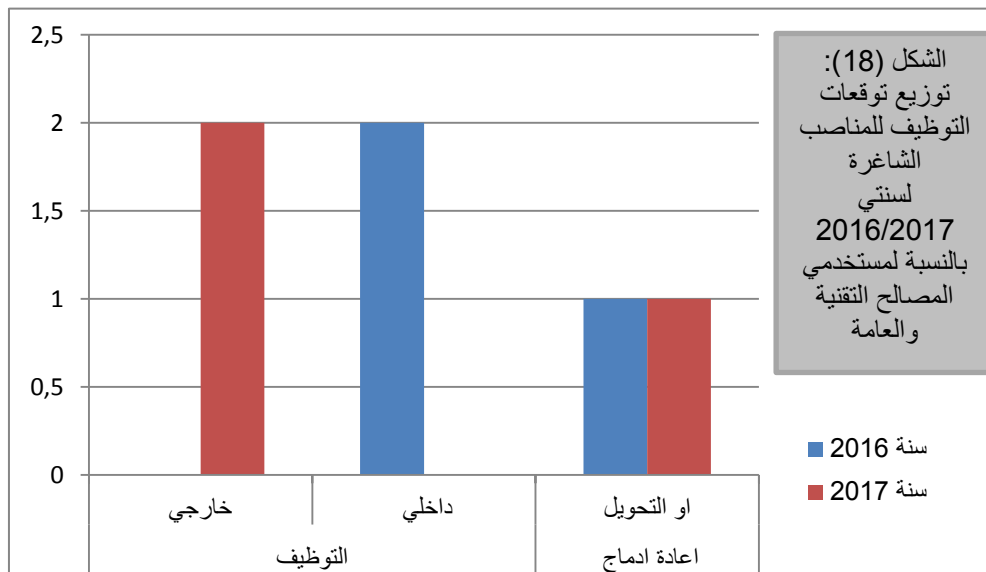
الجدول (21): المقارنة بين السنتين للمناصب المالية وتوقعات التوظيف لمستخدمي المصالح التقنية و العامة.

اعادة ادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	مستخدمي المصالح التقنية و العامة
	داخلي	خارجي				
01	02	-	03	34	37	سنة 2016
01	-	02	03	29	32	سنة 2017

المصدر: جدول شخصي اعتمادا على المخطط التوقعي للتوظيف بالمؤسسة لسنتي 2016 و 2017.



المصدر: من انجاز الطالب اعتمادا على الجدول السابق.

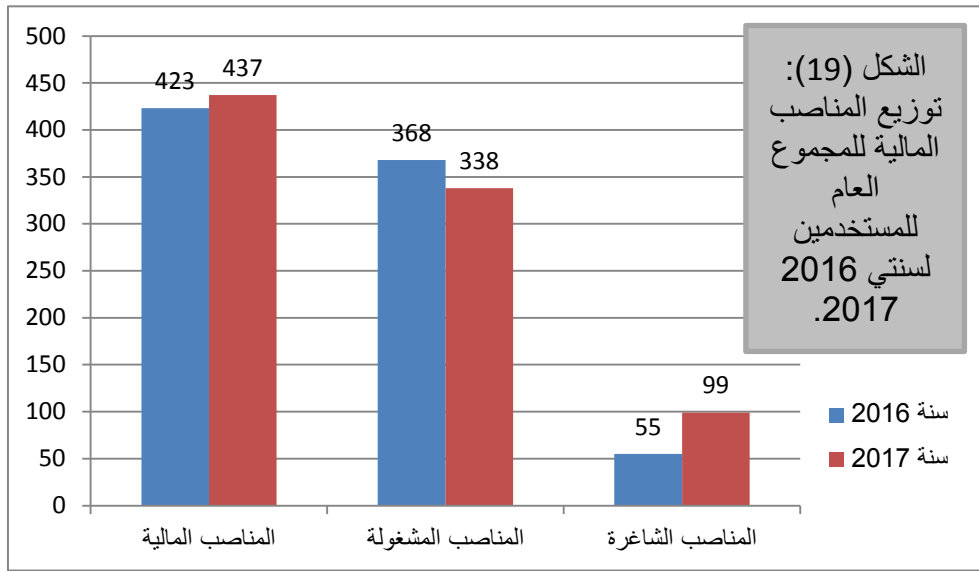


المصدر: من اعداد الطالب بناءا على الجدول السابق.

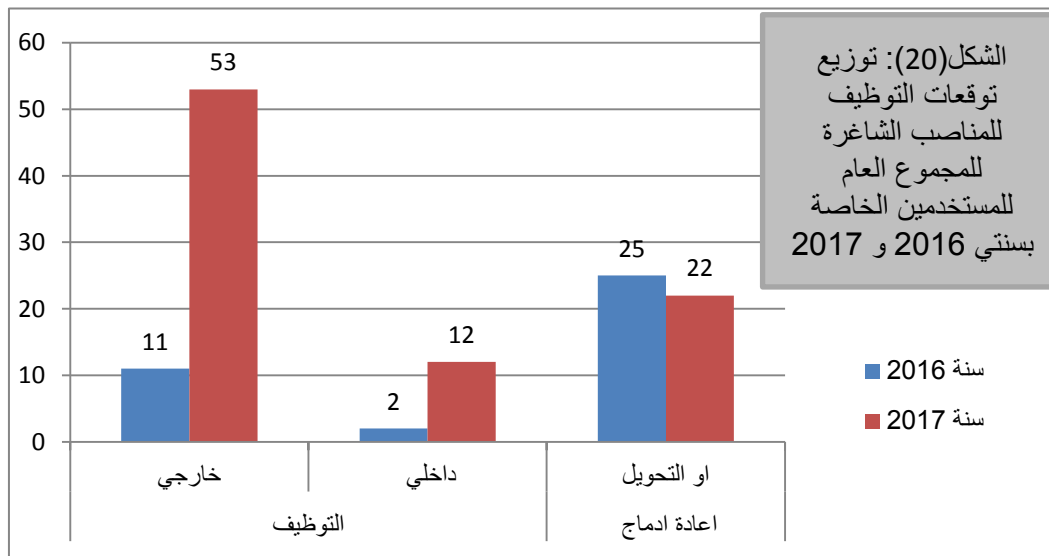
الجدول(22): الوضعية العامة لجميع المستخدمين لسنتي 2016 و 2017 باستثناء المناصب العليا والاطارات.

اعادة ادماج او التحويل	التوظيف		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	المجموع العام للمستخدمين
	داخلي	خارجي				
25	02	11	55	368	423	سنة 2016
22	12	53	99	338	437	سنة 2017

المصدر: جدول شخصي بالاعتماد على مخططي توقعات التوظيف لسنتي 2016 و2017.



المصدر: من انجاز الطالب بناء على معطيات الجدول 22



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 22.

خاتمة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي اجريت على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية وترجمتنا للمخطط التوقعي للتوظيف نستنتج أن السلك الشبه طبي يمثل نسبة 63 بالمئة من عدد المستخدمين بالمؤسسة والذي مثل عددا هائلا مقارنة بباقي الاسلاك وهذا نظرا للحاجة لهذا النوع بالمؤسسة لأنه يعتبر العنصر المنتج وهو من يقدم خدمات المؤسسة على مدار اليوم وبدون توقف ليتسنى للمؤسسة العمل بنظام التناوب، ومن جهة اخرى يعود ارتفاع عدد مستخدمي هذا السلك الى عدد تفرعاته الكبيرة، اما فيما يخص سلك المناصب العليا و الاطارات يشهد وجود عددا كبيرا من المناصب الشاغرة يفوق 56 منصب شاغر من أصل 99 منصب مالي، وهذا راجع الى نقص الاطارات بالمنطقة، اضافة الى نمط وطريقة التوظيف وهو التوظيف المباشر أي لا يمكن للمؤسسة توظيف هذا النوع الا بتعينات وزارية، فيما يسجل سلك مستخدمي المصالح التقنية و العامة أقل النسب وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على الأعوان المتعاقدين المبين في الجدول رقم 08 من المخطط السنوي لتسيير المورد البشري، اما ما يميز كل من سلك الممارسين الطبيين وسلك المستخدمين الاداريين التقارب في نسب توزيع عدد المستخدمين، مع تسجيل بعض المناصب الشاغرة و المتوقع عدم استغلال البعض منها نظرا لتوفر العدد المناسب لحسن سير المؤسسة.

بالعودة الى نسب توقعات التوظيف حسب مختلف انماطه و بالرغم من التوظيفات السنوية التي تقوم بها المؤسسة، نجد المؤسسة تضرب هذه النسب عرض الحائط، وعدم احترام المؤسسة لهذه النسب راجع لنقص الإطارات التي من شأنها تسيير مختلف العمليات الادارية هذا من جهة، و من جهة اخرى عدم توفر الشروط الخاصة بكل نمط وتناسبها مع هذه النسب، فعلى سبيل المثال: تخصص المؤسسة مناصب مالية للتوظيف الداخلي عن طريق الامتحان المهني ولكن الموظفين المعنين بهذه الترقية لم يستوفوا الشروط اللازمة، وبالتالي المؤسسة ملزمة لتكثيف هذا الوضع و الاستفادة من هذه المناصب بطريقة اخرى.

بالرغم من حجم الخدمات المقدمة و درجة رضا متقدمي الخدمة، تبقى المؤسسات العمومية الجزائرية تعاني وخاصة على مستوى ادارتها وبالتالي فهي مريضة ولا بد من اصلاح هذه المنظومات.

الخاتمة العامة:

في ختام هذه الدراسة و بشكل عام نجد ان المؤسسات العمومية الجزائرية تعتمد على انجع الاساليب في عملية تزويد المؤسسات بالعنصر البشري وهو اسلوب المسابقات، اذ تعتمد على هذا الاسلوب تطبيقا لاهم مبادئ التوظيف المتمثلة في مبدأ المساواة و مبدأ الجدارة، وفقا لعدة شروط فرضها المشرع الجزائري من بينها الجنسية و التمتع بالحقوق المدنية كما وضع شرط السن و اللياقة البدنية، حظيت عملية التوظيف في المؤسسات العامة بالجزائر بمكانة خاصة نظرا لأهميته الكبيرة و التي تتجلى في الدور الفعال الذي يلعبه و أهدافه المختلفة و الرامية الى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات و استمرارية نشاطها، و التقليل من الاختيار الخاطئ، بالإضافة الى التخفيض من نسب البطالة في المجتمع.

تبنى عملية التوظيف على الاحتياجات من خلال توقعات و تنبؤات تهتم بتسيير الموارد البشرية، و تطبق هذه المؤسسات عمليات التوقع و التنبؤ "التخطيط" منذ تقريبا سنة 1995 بعد اصدار اجراءات تنظيمية تأطر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشري الذي يهتم بتنظيم وضعية المستخدمين بمختلف المؤسسات و الادارات العمومية، الذي يسمح للإدارة من التحكم في مواردها بصفة كمية و نوعية بالتوازي مع تطور احتياجاتها، كما يرمي المخطط الى تحديد الاهداف و الاعمال التي ينبغي انجازها خلال السنة، وبالرغم من هذا المخطط قد يسر على الادارة الجزائرية عدة امور تخص تسيير الموارد البشرية، الا ان هناك العديد من الصعوبات والعراقيل التي تعيق عملية التخطيط الجيدة لولاها لكان اكثر نجاعة وفعالية. وفي الاخير يعتبر المخطط اجراء فعال لعملية الرقابة اللاحقة، و تطبيقه بدقة يشجع النظرة للتخطيط التنبئي الخاص بتسيير الموارد البشرية و يساهم في الوصول الى ادارة عصرية وفعالة بالمؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية.

وبالعودة الى الدراسة الميدانية التحليلية للمخطط التوقعي للتوظيف، و بالرغم ما يوجد من ميزات وجوانب ايجابية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية من جودة وعدد الخدمات المقدمة في مختلف مصالحها الاستشفائية، تسجل عدد من النقائص والجوانب السلبية، التي يصعب تداركها في الوقت الراهن وخاصة على مستوى الإدارة من خلال التخطيط التنبئي الجيد أو الفعال، غياب العملية الرقابية أي عملية المقارنة بين الأهداف المسطرة والمحقة...، وهذا راجع لغياب الاطارات التي من شأنها تسيير العملية الادارية.

قمنا بالدراسة الميدانية للإحاطة بالموضوع من جانبه النظري و الميداني، انطلاقا من الفرضيات المحتملة، واختبارها من خلال نموذج للمؤسسات العمومية و المتمثل في المؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري، وبالتالي توصلنا الى نتائج عديدة ومختلفة، وكهدف لكل دراسة كان لا بد من اقتراح توصيات للحد من الاختلالات الموجودة على مستوى المؤسسة، لهذا يمكن ان نؤكد صحة الفرضية الاولى كون مختلف المؤسسات العمومية تطبق

الاجراءات القانونية بشكل سليم غير انها في بعض الاحيان لا تحترم هذه القوانين، بينما بالنسبة للفرضية الثانية فالمؤسسة تجد صعوبة في العمل بالنسب القانونية للتوظيف، والتي جاءت نتائجها على النحو الآتي:

نتائج الدراسة:

- التوظيف احد أهم الوظائف الادارية، والذي يقع تحت عاتق ادارة الموارد البشرية، يستمد اهميته بالعلاقة التي تجمعها بباقي وظائف المؤسسة العمومية.
- تعتمد المؤسسة العمومية الاستشفائية على التسيير التوعوي للموارد البشرية في مختلف عملياتها للتوظيف.
- تقوم المؤسسة العمومية بتطبيق مختلف انماط التوظيف داخلية كانت او خارجية، وتتبع اجراءاتها التنظيمية، وهذا لا يعني احترامها لهذه القوانين دائما.
- المؤسسة محل الدراسة تجد صعوبة في العمل بالنسب المخصصة لكل نمط من انماط التوظيف الخاصة بالمناصب الشاغرة، وتجد نفسها في أكثر من مرة معرضة لإلغاء عمليات التوظيف.
- نجد بالمؤسسة عددا كبيرا من المناصب الشاغرة المتعلقة بالمناصب العليا و الإطارات، و هي مهددة بفقدان بعض الاطارات بكل سنة كما حدث سنة 2017، و بالتالي كان لابد الاحتفاظ بأكبر قدر ممكن منها لان الامر يتعلق بهيئة التأطير التي تمثل الادارة العليا بالمؤسسة.

التوصيات او الاقتراحات:

- يمكننا القول بأن المؤسسات العمومية مريضة اداريا ويجب العمل بجد والقيام بالكثير من الجهود لتدارك النقائص، وتطويرها وتحسينها أكثر فأكثر لفائدة المصلحة العامة، وذلك من خلال:
- العمل أكثر على الحفاظ على الاطارات من خلال توفير جو مناسب للعمل بالضافة الى تخصيص سكن وظيفي لائق.
- الاعتماد على الرجل المناسب في المكان المناسب في عملية التوظيف وذلك بتطبيق مبادئ التوظيف المساواة والجدارة و الابتعاد اكثر عن المحاباة و المحسوبية.
- التركيز على الرقابة و متابعة المخططات.
- تطوير المهارات و التكوين الجيد للمسيرين من اجل ضمان فعالية اكبر للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

قائمة المصادر و المراجع:

وثائق التسيير:

1. المخطط التوقعي للتوظيف لسنة 2016.
2. المخطط التوقعي للتوظيف لسنة 2017.
3. معلومات تاريخية بالمؤسسة متوفرة بأرشيف المؤسسة.

المراجع العربية و الاجنبية:

1. فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال 'مدخل معاصر'، دار اليازوري، الأردن-عمان-، الطبعة العربية 2009.
2. خيرى مصطفى كنانة، مدخل الى ادارة الاعمال "النظريات الادارية"، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى -2007م.
3. مصطفى ربحي عليان، أسس الادارة المعاصرة، الطبعة الاولى، عمان - الاردن، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2007.
4. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع - القاهرة - ، الطبعة الثانية 1997.
5. تأليف الادارة العامة لتصميم تطوير المناهج "المؤسسة العامة لتدريب التقني و المهني"، ادارة الموارد البشرية "تخصص ادارة مكتبية"، المملكة العربية السعودية - دار 225- طبعة 2008م (1429هجري).
6. عمر وصفي العقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، وائل للنشر و التوزيع . عمان .، الطبعة الاولى 2005
7. احمد لهبيبات و آخران، الاقتصاد والمنجيات و القانون "شعبة تسيير و اقتصاد" السنة الثالثة، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية 2018/2017.
8. محمد البرادعي سبيوني، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر و التوزيع 2005.
9. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية غنيم، 2004.
10. يزن تيم، ادارة الموارد البشرية " أساليب الادارة الحديثة"، مكتبة نور الطبعة الالكترونية.
11. مؤيد السالم و عادل حرحوش، مدخل استراتيجي في ادارة الموارد البشرية ، عالم الكتب و الحديث للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى 2002
12. شنوفي نورالدين، انظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستوياتهم، 2011.
13. علي عبد الفتاح محمد خليل، حرية الممارسة السياسية للموظف العام قيود و ضمانات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2007.
14. أحمد عبد العال صبري حليبي، نظام الجدارة في تولي الوظائف العامة "دراسة مقارنة"، دون طبعة، دار الجامع الجديدة - طنطا -.
15. شمس الدين بشير الشريف، الجدارة في تقلد الوظائف العمومية بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة "2014".
16. كمال زمرور، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية ، دار بلقيس للنشر، الطبعة الثانية -2017- .
17. احمد لهبيبات و آخران، الاقتصاد والمنجيات و القانون "شعبة تسيير و اقتصاد" السنة الثانية، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2019/2018.
18. علي محمد عبد الوهاب، ادارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الادارة، اجتماع استشاري لتنمية الادارة العامة والمالية العامة، بيروت 2003.
19. أبو بكر فشير، مخطط تسيير الموارد البشرية، الدورة التكوينية المنظمة لفائدة اطارات وزارة التكوين المهني و التمهين في مجال تسيير الموارد البشرية في 2008.
20. محمد سالم، كيفية اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، فضاء التسيير الاستشفائي.
21. لواج منير و جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية "أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية يومي 27/28 فيفري 2013.
22. داسه مصطفى، إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بين العقبات و الحلول، الايام التكوينية الاولى في مجال تسيير الموارد البشرية لفائدة الاطارات المكلفة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الادارات العمومية، المديرية العامة للتوظيفة العمومية و الاصلاح الاداري.
23. شهيدة عمر، سياسة التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018/2017.

24. إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية "حالة الوظيفة العمومي الجزائري"، جامعة الجزائر، قسم العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، السنة الجامعية 2001/2000.
25. ربيع شيخ، تسيير المسار المهني، مذكرة نهاية الدراسة، المدرسة الوطنية للمناجمت وإدارة الصحة، ديسمبر 2012.
26. عبد الكريم عديلة، التوظيف في المؤسسة العامة، جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، السنة الجامعية 2014/2013.

مراجع أخرى:

1. <https://hrdiscussion.com/hr58928.html>
2. https://grhumaines.blogspot.com/2018/10/blog-post_48.html
3. هاني عرب، محاضرات ادارة الموارد البشرية ، ملتقى البحث العلمي، www.rsscra.iinfo
4. محمود حسين عيسى، ادارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة، <https://www.alukah.net>
5. إدارة الموارد البشرية: النشاطات - الوظائف والعلاقات مع الإدارات الأخرى، [Http://workshop-hr.blogspot.com/2014/04/blog-post_3.html](http://workshop-hr.blogspot.com/2014/04/blog-post_3.html)

القوانين و النصوص التنظيمية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 162-95 المؤرخ في 29 أبريل سنة 1995، يعدل ويتم المرسوم رقم 145-66 المؤرخ في 02 يونيو سنة 1966 و المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات البع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين و نشرها.
2. المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، المحدد كفاءات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية و إجرائها.
3. التعليم رقم 01، المؤرخة في 20 فيفري 2013، المتعلقة بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 12-194،
4. المنشور رقم 07، المؤرخ في 28 أبريل 2011، الذي يحدد معايير الانتقاء.
5. التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001 المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للتأهيل للالتحاق برتبة أعلى.
6. الامر 03/06، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 جويلية 2006: يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية.

قائمة المحتويات:

.....	كلمة شكر
.....	المُلخَص:
.....	الفهرس:
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة العامة
7.....	الفصل الاول: ماهية التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية.
8.....	مقدمة الفصل الاول
9.....	1. المبحث الأول: مفهوم التوظيف، أهدافه و شروطه.
9.....	1.1. مفهوم التوظيف.
12.....	2.1. أهداف التوظيف.
12.....	3.1. مصادر التوظيف.
14.....	2. المبحث الثاني مراحل التوظيف " الاستقطاب، الاختيار، التعيين "
14.....	1.2. المرحلة الاولى " الاستقطاب".
18.....	2.2. المرحلة الثانية " الاختيار "
20.....	3.2. المرحلة الثالثة " التعيين".
22.....	3. المبحث الثالث: شروط، مبادئ و طرق التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية.
22.....	1.3. شروط التوظيف.
23.....	2.3. مبادئ التوظيف:
25.....	3.3. طرق التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية.
33.....	4.3. النسب المئوية لأنماط التوظيف.
34.....	خاتمة الفصل الأول
35.....	الفصل الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
36.....	مقدمة الفصل الثاني
37.....	1. المبحث الاول: ادارة الموارد البشرية.
37.....	1.1. لمحة تاريخية عن تطور ادارة الموارد البشرية.

2.1	مفهوم ادارة الموارد البشرية:	42
3.1	أهداف ادارة الموارد البشرية:	43
4.1	أهمية ادارة الموارد البشرية :	44
5.1	وظائف ادارة الموارد البشرية:	44
2.المبحث الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية46		
1.2	مفهوم مخطط تسيير الموارد البشرية:	46
2.2	هيكله و مضمون مخطط تسيير الموارد البشرية:	46
3	المبحث الثالث: كيفية اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	56
1.3	جدد المتاح من الموارد البشرية:	56
2.3	تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:	56
3.3	انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:	57
60	خاتمة الفصل:	60
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لتوقعات عملية التوظيف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري .		
61	مقدمة الفصل	61
62	1.المبحث الاول: المؤسسة العمومية الاستشفائية "قصر البخاري"	62
63	1.1.الموقع الجغرافي	63
63	2.1.الإطار القانوني	63
63	3.1.نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية	63
65	4.1.تعداد المستخدمين "2017/01/02":	65
66	5.1.التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية:	66
67	2. المبحث الثاني: دراسة تحليلية لتوقعات التوظيف الخاصة بسنتي 2016 و 2017	67
67	1.2. تشخيص الجدول التوقعي للتوظيف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قصر البخاري لسنتي 2016 / 2017:	67
82	2.2. المقارنة بين توقعات التوظيف لسنتي 2016 و 2017 حسب مختلف الاسلاك المكونة للمؤسسة:	82
87	خاتمة الفصل	87
88	الخاتمة العامة:	88
90	قائمة المصادر و المراجع:	90
92	قائمة المحتويات:	92
95	الملحقات	95

الملحقات:

■ القرار رقم: 2654 مؤرخ في: 2007/12/24 والملحق الخاص به.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

قرار رقم: 2654 مؤرخ في: 2007/12/24 يتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها

على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية قصر البخاري

إن وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

– بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 173/07 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 04 جوان 2007 يتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

– بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 153/93 المؤرخ في 08 محرم عام 1414 الموافق ل 28 جوان 1993 يتضمن إنشاء النشرة الرسمية لوزارة الصحة والسكان.

– بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 66/96 المؤرخ في 07 رمضان عام 1416 الموافق ل 27 جانفي 1996 يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان.

– بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 14 مايو 2007 يتضمن إنشاء لمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

يقرر

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها التابعة للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقصر البخاري.

المادة 02: تنشأ على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية قصر البخاري المصالح والوحدات المكونة لها المحددة وفقا للملحق المرفق بهذا القرار.

المادة 03: تلغى الأحكام المخالفة لهذا القرار.

المادة 04: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية لوزارة الصحة وإصلاح المستشفيات.

المادة 05: يكلف مدير الصحة والسكان لولاية المدية بتنفيذ هذا القرار.

وزير الصحة والسكان

وإصلاح المستشفيات