

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -



قسم: إدارة الأعمال

تخصص: إدارة الخدمات الصحية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تحت عنوان:

# مخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية -مفتاح-

إعداد الطالب: ليماني ياسين

المناقشة بتاريخ: 01 سبتمبر 2020

لجنة المناقشة :

الأستاذ :	شيخي كمال	الرتبة: أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
الأستاذ :	همش عمر	الرتبة: أستاذ محاضر -أ-	مؤطرا
الأستاذ :	بوعناني حكيمة	الرتبة: أستاذ محاضر -ب-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

## الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة و الفكر المستنير  
فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي  
والذي الحبيب أطال الله في عمره  
إلى من وضعتني على طريق الحياة  
و راعتني حتى صرت كبيرا  
أمي الغالية حفظها الله و رعاها  
إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في الكثير من الصعاب  
إلى كل أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي  
وإلى الأستاذ الفاضل الذي ساهم في إنجاز هذا البحث المتواضع  
الأستاذ همش عمر





## شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على اشرف المسلمين محمد صلى الله عليه و على آله و صحبه  
أجمعين و من تبعهم بإخسان إلى يوم الدين أما بعد..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل فله الحمد أولاً و أخيراً

ثم اشكر أولئك الاخيار الذين مدوا لي يد المساعدة خلال هاته الفترة و بالأخص الاستاذ المشرف همش عمر  
كما نتقدم بخالص الشكر للساتذة المناقشين و شكر خاص لإخوتي و أصدقائي على دعمهم لي حتى في  
أصعب اللحظات و بالأخص قريشي محمد أمين, بوديب حسين و كفكف حمزة.

و شكرا



# المقدمة

## المقدمة

اكتسب موضوع تسيير الموارد البشرية أهمية بالغة في مجتمعنا الحديث أكثر مما كان عليه سابقا و هذا راجع إلى تظافر و تكاثر مجموعة من العوامل على رأسها طبيعة الإشكالية التي يطرحها العامل البشري فهو يشكل الكنز الذي لا يفنى للمؤسسة كونه العنصر المسؤول عن الإبداع و الابتكار و النمو لذلك فإن قدرة المؤسسة اليوم على تحقيق استمرارها وفرض نفسها متعلقة بقدرتها على تسيير مواردها البشرية، باعتبارها أحد أهم الوسائل التي تساعد على تحقيق أهدافها. ويعتبر تسيير الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة و نظرا لما تواجهه المؤسسات من مشاكل تتعلق بالكفاءات والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة و إحداث التنمية المستدامة، فقد أصبح هو السبيل المتاح لتحقيق هاته الأهداف و يهدف تسيير الموارد البشرية إلى التأكد من توفر العنصر البشري المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال وضع الإجراءات اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات ، بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب و يعتبر مخطط تسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإستشفائية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة المعنية في بداية السنة و الغرض من هذا المخطط هو تمكين المؤسسة الإستشفائية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجات الكمية و النوعية من القوى العاملة و يعد أداة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية و وسيلة تحليلية لنظام التسيير و السياسة المعتمدة في توفير المورد البشري، و هو عبارة عن برنامج عمل يتم إعداده من طرف المسير وفقا للميزانية السنوية الممنوحة ليكون هو القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة و التي تتمثل في الاستغلال العقلاني للموارد البشرية و المالية و تحسين مردود القطاع ولقد حاولت من خلال هاته الدراسة تسليط الضوء على مخطط تسيير الموارد البشرية و أهميته في المؤسسة العمومية الإستشفائية و على ضوء ما سبق تم طرح الإشكالية التالية :

**فيما تكمن أهمية مخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية ؟**

-الفرضيات: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تقدمنا بالإجابات المؤقتة التي تتمثل فيما يلي:  
\* مخطط تسيير الموارد البشرية هو محرك المؤسسة، وهو الذي ينسق بين باقي الوظائف ولا يمكن الاستغناء عنه.

\* يلعب مخطط تسيير الموارد البشرية دورا إيجابيا في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات العمومية الإستشفائية.

-أهمية الدراسة: نتحدث عن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة و على مخطط تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة فهذا الأخير له أهمية كبيرة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات العمومية الإستشفائية لأنه يعمل على توفير

## المقدمة

وسيلة تسيير تقديرية و يحدد النقائص في إجراءات التسيير ويقترح التدابير التطبيقية و التنظيمية و يهدف إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية والنوعية و معرفة محتوى و مضمون مخطط تسيير الموارد البشرية و مختلف الجداول التي يتكون منها و العمليات الواردة فيه و شرحها بالتفصيل.

-**أهداف الدراسة:** أي باحث يقوم ببحث عملي في أي مجال كان يجب أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى لبلوغها عبر بحثه و نظرا للأهمية البالغة للموضوع المتمثل في " مخطط تسيير الموارد البشرية و أهميته في المؤسسات العمومية الإستشفائية " تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

\* معرفة مفهوم تسيير الموارد البشرية بصفة عامة.

\* التعرف على أهمية مخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإستشفائية .

\* معرفة الدور الذي يلعبه مخطط تسيير الموارد البشرية في تقدم المؤسسات العمومية الإستشفائية .

\* معرفة محتوى مخطط تسيير الموارد البشرية و مختلف الجداول المتكون منها.

-**أسباب اختيار الموضوع:**

يشكل موضوع مخطط تسيير الموارد البشرية موضوعا من المواضيع المهمة اليوم في المؤسسات العمومية الإستشفائية و هذا ما جعلنا نبحث في هذا الموضوع نظريا و ميدانيا لتوفير المعلومات و البيانات في هذا المجال و معرفة مدى أهمية مخطط تسيير الموارد البشرية و أيضا توفر المراجع و قابلية البحث و الدراسة في هذا الموضوع.

-**منهج الدراسة:** اعتمدنا في منهج دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مخطط تسيير الموارد البشرية و ذلك من جانبين :

في الجانب النظري: اعتماد المنهج الوصفي في تعريف تسيير الموارد البشرية بصفة عامة و ذكر مفهوم مخطط تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة و ما مدى أهميته و دوره في المؤسسات العمومية الإستشفائية و ذكر مضمونه و شرح مختلف الجداول التي يتكون منها.

## المقدمة

في الجانب الميداني: الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال القيام بعملية إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

### -حدود الدراسة:

الإطار الزمني: قمت بدراسة حالة للمؤسسة العمومية الإستشفائية في مدة 15 يوم.

الإطار المكاني: لقد تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح.

-صعوبات الدراسة: أي دراسة نقوم بها لا يمكن أن تخلو من الصعوبات و من بعض الصعوبات التي تعرضت لها في إعداد مذكرتي هنالك قلة المراجع باللغة العربية و الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

# الفصل الأول

## تسيير الموارد البشرية

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

### مقدمة الفصل:

أصبحت المؤسسة في عصرنا هذا تحتاج أكثر فأكثر إلى العنصر البشري الذي يقوم بالمبادرة و اتخاذ القرارات و الرقابة الذاتية و يتحمل المسؤولية على درجة من الوعي و التأهيل فالمؤسسة حتى لو كانت تمتلك موارد متقدمة من التكنولوجيا و رؤوس الأموال لا يمكنها أن تسييرها بدون المورد البشري. وكفاءة المؤسسات تتوقف على كفاءة تسييرها للعنصر البشري أكثر من أي مورد آخر فعلى سبيل المثال الإختيار السيئ للعاملين يمكن أن يوقع المؤسسة في مشاكل كثيرة ولكن الإختيار السليم و التدريب و التحفيز الجيد يؤدي إلى أفضل النتائج للمؤسسة. وبعد أن كان هناك ما يعرف بتسيير المستخدمين والذي يتلخص دوره في تعيين وفصل الأفراد والاحتفاظ بسجلات الوقت والمراقبة ودفع الأجور، أصبح يوجد ما يعرف بتسيير الموارد البشرية والذي يعنى بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، وتنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

### المبحث الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

يعرف بيريتي تسيير الموارد البشرية على أنه "مجموعة الإجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالانشاطات و الوظائف و تتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة و تطورها"<sup>1</sup>.

إن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة من التدابير و الأنشطة التي تتطوي على الموارد البشرية من الفعالية و الأداء الأمثل لهذه الموارد على مستوى الفرد و المنظمة<sup>2</sup>.

يرى مهدي حسن زويلف أن تسيير الموارد البشرية "هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء في خدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.

### المبحث الثاني: سياسات تسيير الموارد البشرية

#### المطلب الأول: سياسة التوظيف

"هي العملية التي يتم عن طريقها استقطاب الأشخاص الباحثين عن العمل من ذوي الكفاءة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة و القيام بعملية قياس و تقدير قدراتهم و صفاتهم و اختيار أكثرهم قابلية للنجاح في أداء أعمال تلك الوظائف"<sup>4</sup>.

و تشمل عملية التوظيف جانبين هما الإستقطاب ثم الإختيار و التعيين

#### أولا الإستقطاب:

<sup>1</sup> J.M Peretti- "gestion du personnel"-، Vuibert, Paris ,1984

<sup>2</sup> د/ ميلاط نضرة : مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم الإجتماع -تخصص تنمية الموارد البشرية- ، جامعة برج بوعرييج، 2014/2015

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، 1993، ص 16.

<sup>4</sup> د/ حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين المبادئ و الأسس العامة و التطبيقات السعودية معهد الإدارة العامة ، ص 173.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

يعرف الإستقطاب على أنه البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل المناصب الشاغرة و يصعب في تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها و قبل القيام بهذه الوظيفة لابد من التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة<sup>1</sup>.

### -مصادر الاستقطاب :

**1/ المصادر الداخلية:** و المقصود بالمصادر الداخلية هي الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، و يتم اللجوء لهاته المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر في عناصر من خارج المنظمة، و من أهم هذه المصادر<sup>2</sup>:

\***الترقية الداخلية:** و يتم اللجوء لهذا المصدر في حالة ما إذا رغبت المنظمة شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل:  
-تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.  
-رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي.  
-يوفر للمنظمة عمال لديهم خبرات بالعمل ولا يحتاجون لتدريب.

\***النقل الوظيفي:** و يكون هذا مصدرا للعمال عندما تكون سياسة الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها و أيضا عندما لا تتوفر الخبرات في سوق العمل الخارجي.

\***مخزون المهارات:** و يستخدم هذا الأسلوب عندما لا يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات، و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن تنويع فيهم تلك المهارات و القدرات و يتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.

\***المعارف و الأصدقاء:** عندما تريد الشركة أن تشغل وظيفة من الوظائف ذات التخصصات النادرة فيمكن للعاملين بها في نفس المهنة أن يتصلو بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة و إغرائهم بالإلتحاق بالعمل بالشركة.

**2/ المصادر الخارجية:** المصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة و تستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف و الأعمال الشاغرة لدى المؤسسة، و تتكون هذه المصادر من الإعلان في الصحف

<sup>1</sup> سعد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 64.

<sup>2</sup>د/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2004، ص 143-146.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

و المجالات، و كافة الاستخدام العامة و الخاصة ، توصيات من موظفي المنشأة، النقابات العمالية، المدارس المهنية و المعاهد و الجامعات، الطلبات الشخصية و العرقية و أهم هذه المصادر الخارجية<sup>1</sup>:  
\*الإعلان: يعتبر مصدرا للتوظيف و أكثر السبل شيوعا لاجتذاب أفراد القوى العاملة من جميع المستويات.  
\*وكالات الاستخدام العامة و الخاصة: هي أداة تساعد في عملية الاختيار بين المتقدمين للعمل أكثر و هناك نوعان من الوكالات منها العامة تخضع للقوانين العامة في البلاد أما الوكالات الخاصة فهي مكاتب تتلقى طلبات العمل من الأفراد و كذلك طلبات و رغبات الشركات.

\*توصيات من موظفي المنشأة: و هي بمثابة إعلان داخلي بين الأفراد و العاملين الحاليين في المؤسسة لكي يبحثوا بطريقة شخصية عن عمال جدد تتوافر فيهم الصفات و الخصائص المطلوبة و المحددة لشغل الوظائف الشاغرة.

\*المدارس المهنية و المعاهد و الجامعات و النقابات العمالية: و هي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بهذه المؤسسات بهدف الحصول على الخريجين، كما أن النقابات العمالية ليست مجرد تنظيمات تضم العاملين من مختلف القطاعات بغرض المحافظة على حقوقهم، إنما أصبحت تشكل أجهزة ضرورية تؤدي خدمات أخرى كتنظيم أحوالهم.

-مما سبق نستنتج أن سياسة الإدارة المفضلة في البحث عن مصادر القوى العاملة هي إيجاد أفضل الأفراد لشغل الوظيفة الشاغرة من داخل المؤسسة ذاتها، فإذا عجزت المصادر الداخلية عن تحقيق ذلك فعلى الإدارة الإعتماد على المصادر الخارجية.

### ثانيا:الاختيار و التعيين

يعتبر اختيار و تعيين الموارد البشرية مجموعة الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فهي: "إجراءات تتبع من قبل المؤسسة يتم عبرها جمع المعلومات عن الشخص المترشح لشغل وظيفة شاغرة و تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح".  
وهناك عدة مراحل لاختيار و تعيين الموظفين، ويوضح لنا الشكل التالي أن هنالك أربع نتائج محتملة لقرار اختيار موظف ما وهي رفض الشخص المناسب أو قبوله، أو رفض الشخص غير المناسب أو قبوله.

<sup>1</sup> سعيد بن يمينة، المرجع السابق، ص 74.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

الشكل رقم(1): النتائج المحتملة لقرار معين

الأداء بعد التعيين		
أداء جيد	أداء غير جيد	
قرار صحيح بتعيين شخص مؤهل	خطأ رقم 2 تعيين شخص غير مؤهل	قرار بالتعيين
خطأ رقم 1 رفض تعيين شخص مؤهل	قرار صحيح برفض تعيين شخص غير مؤهل	قرار برفض التعيين
القرار		

المصدر: S.P. Robbins, *Personnel of human Resources*. Englewood New Jersey, Prentice Hall Cliffs, Inc., 1978, p.101.

وبغض النظر عن طبيعة المؤسسة ونوع وعدد المتقدمين للوظائف الشاغرة فإن عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل تمر بخطوات عدة مترابطة ومحددة، فكل خطوة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب. وتعتمد عملية الاختيار من ناحية نظرية على المراحل التالية<sup>1</sup>:

**1/ غربلة مبدئية للطلبات:** عادة ما تبدأ عملية الاختيار و التعيين بالإعلان عن الوظائف و بناء على ذلك يحضر راغبي العمل و يتم استقبالهم و تعد لهم مقابلة مبدئية و في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين، فيطلب من المتقدمين أن يتوفوا طلبات التوظيف .

**2/الاختبارات:** أي أداة الاختبارات التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء و الاتجاهات و تتمثل أهمية اختبارات الاستخدام كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة و القدرات، بالمعلومات الوضعية حول أداء الأفراد المتقدمين.

**3/المقابلات الشخصية و التأكد من المعلومات:** أي إخضاع من تجاوز و المراحل السابقة إلى مقابلة شاملة في جملة أسئلة متعمقة و تهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل و طالبه عادة ما يتولى هذا الإجراء لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة .

**4/الفحص الطبي:** يتم هذا الإجراء من أجل التأكد من صلاحية الصحية للعمل، التي تمكنه من العمل بنجاح في معظم الوظائف.

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 194.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

5/ **اتخاذ قرار التعيين:** يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح أو حسب أولوية نتائجهم و في أغلب الدول هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسليم الوظيفة.

### ➤ شروط التوظيف حسب القانون الجزائري:

نجد أن المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة تنص على ما يلي:

لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية<sup>1</sup>:

\* أن يكون جزائري الجنسية.

\* أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.

\* أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.

\* أن يكون في وضعية قانونية تجاه لخدمة الوطنية.

\* أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

ونجد من بين الشروط التي نص عليها القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بقانون العمال ما يلي<sup>2</sup>:

\* حسب المادة 15 لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين التي تعد وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

---

1 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، ص 6-7.

2 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المتعلقة بالقانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، ص 564.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

\* لا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي، كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقياته.

\* حسب المادة 18 يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى 6 أشهر كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي.

\* تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي.

\* حسب المادة 21 يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

### المطلب الثاني: سياسة التدريب

تهتم جميع المؤسسات بالتدريب لأن كل ماينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية يكون له عائد على شكل زيادة في الإنتاجية و زيادة المعارف و المهارات بالنسبة للأفراد مما يؤدي إلى رفع قدرتهم على العمل. و يركز التدريب على زيادة القدرات و المهارات التي لها علاقة بعمل محدد.

### أولا: خطوات التدريب<sup>1</sup>

تتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية و متتابعة و تبدأ هذه المراحل ب:

**1/تحديد الإحتياجات التدريبية:** التي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد و إدارات معينة و التي يتم تفصيلها في أهداف مطلوب تحقيقها بنهاية التدريب مثل الزيادة في المعارف و تطوير المهارات في مجالات وظيفية محددة.

**2/تصميم برنامج التدريب:** الذي يعني ترجمة الأهداف لموضوعات تدريبية و تحديد الأسلوب المستخدم من طرف المدربين ( المحاضرة، التمارين، المناقشة...) و يتم أيضا تحديد المساعدات التدريبية و تكلفة البرنامج التدريبي.

**3/تنفيذ برنامج التدريب:** الذي يحتوي على أنشطة مهمة كتحديد مواعيد الجلسات و الراحة و يتضمن كذلك تحديد مكان التدريب و المتابعة اليومية لتنفيذ البرنامج.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 320-321.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

4/تقييم برنامج التدريب: و يتم القيام بذلك عبر تقييم أداء المتدربين أو رأيهم حول البرنامج.

ثانيا: أنواع برامج التدريب<sup>1</sup>

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب ويعني ذلك تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة ،وهناك العديد من أنواع التدريب وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وتتعدد الإختيارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأنواع التدريب ويحاول الشكل (2) أن يوضح بعض أنواعها:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1-توجيه الموظف الجديد.	1-التدريب المهني الفني.	1-داخل الشركة.
2-التدريب أثناء العمل.	2-التدريب التخصصي.	2-خارج الشركة.
3-التدريب لتحديد المعرفة والمهارة.	3-التدريب الإداري.	أ) في شركة خاصة.
4-التدريب بغرض الترقية والنقل.		ب) في برامج حكومية.
5-التدريب للتهيئة للمعاش.		

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص322.

ثالثا: عوامل نجاح سياسة التدريب<sup>2</sup>

إن التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في أنماط سلوك الفرد المتدرب، وفي طريقة أدائه لعمله، وهذه عملية صعبة لأن طريقة الفرد في أدائه لعمله والمهارات التي اكتسبها والقدرات التي يستخدمها كلها تمثل انعكاسا لشخصيته. ويمثل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه-المتتمثلة في التغيير المطلوب في أنماط سلوك المتدربين- انعكاسا مباشرا للنجاح في سياسات وبرامج إدارة الأفراد في المجالات الأخرى. إن نجاح البرنامج التدريبي لا يعتمد فقط على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، بل يعتمد على عدة عوامل أخرى، أهمها<sup>2</sup>:

\*مناسبة البرنامج التدريبي لمطلوبات العمل.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 322.

<sup>2</sup>د/ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار النشر للجامعات، 2013، ص 60.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

\*اتصاف البرنامج التدريبي بالمرونة.

\*معرفة نتائج التدريب.

\*قناعة المتدربين بحاجتهم للتدريب.

\*تنظيم المادة التدريبية

### رابعاً: تقييم البرامج التدريبية

لضمان كفاءة وفاعلية برامج التدريب في بلوغ أهدافها المخططة لها فإنه يجب أن تجرى عملية تقييم لهذه البرامج، وتقوم عملية التقييم على أنها تحديد لدرجة فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق الغرض منه لتحسين البرامج التدريبية اللاحقة وللتقليل من عدد البرامج الفاشلة و متدنية الكفاءة، وتستخدم المنظمات عدة طرق لتقييم وقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية من أهمها<sup>1</sup>:

\*الزيادة الحاصلة في الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج كما ونوعاً بعد التدريب.

\*الزيادة الحاصلة في حجم المبيعات الكلي قد تستخدم مؤشراً لقياس درجة فاعلية التدريب.

\*تقليل النفقات بشكل عام وتخفيض نسبة التلف في الإنتاج يمكن أن يعتمد كدليل آخر يسترشد به لقياس

درجة كفاءة البرامج التدريبية.

\*التغيير في السلوك الإنساني واتجاهات الأفراد العاملين، وذلك عندما يكون هدف البرنامج التدريبي هو تحقيق

تغيير في الاتجاهات والسلوك.

\*نقص عدد ومعدل الإصابات بالحوادث الصناعية نتيجة لارتفاع مستوى كفاءة الفرد في التعامل مع الآلة.

\*زيادة الاستقرار والمرونة في المنظمة بسبب إتقان عدد من المنتسبين لعدة وظائف، مما يسهل توفير البديل.

### المطلب الثالث: سياسة الأجور و الرواتب

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 61-62.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

لا يوجد أي شخص منا لا يهمله أجر وظيفته فالأجر يساعدنا في إشباع حاجاتنا اليومية و هو الذي يشعركنا بتحقيق أهدافنا، و على مستوى المؤسسات لدينا مايسمى بسياسة الأجور و الرواتب و التسيير الجيد لها يمكن أن يساعد في رفع إنتاجية و أرباح المؤسسة أما التسيير السيئ فقد يكون كارثيا بالنسبة لها .

### أولاً: مفهوم الأجر و الراتب

هو المقابل النقدي الذي يناله الموظف أو العامل لقاء العمل الذي يقوم به وفي مفهومه الشامل يتضمن كل المدفوعات المباشرة وغير المباشرة التي يتقاضاها الموظف في مقابل أداء واجبات ومسؤوليات وظيفية وتشمل الراتب أو الأجر المباشر والفوائد المادية والمعنوية الأخرى كالعلاوات والمكافآت والسكن والعلاج المجاني بالإضافة إلى الحوافز التشجيعية.

ويفرق بين الراتب والأجر على أساس أن الأول يعطي بصفة دورية شهرية والثاني على أساس يومي أو بالساعة إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريبا و أبح اللفظين مترادفين.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الأجر و الراتب

يوجد عدد من العوامل التي تؤثر على مستوى الرواتب والأجور من أهمها<sup>1</sup>:

\***سوق العمالة:** يقصد بسوق العمالة مدى توفر القوى العاملة ذات المهارات والكفاءة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة في سوق التوظيف وتقوم العلاقة بين العرض والطلب من جانب ومستوى الراتب والأجر من جانب آخر على أساس عكسي.

\***الرواتب في القطاع الخاص والمؤسسات العمومية:** إذا كان هناك قطاع خاص ذو وزن فان مستوى الرواتب والأجور فيه يؤثر على العام والمعرفة بصفة عامة، أن القطاع الخاص يدفع رواتب عالية بالمقارنة بالحكومة وهذا الأمر قد يؤدي إلى جذب الكفاءة المهنية والفنية خارج المؤسسات العمومية الأمر الذي يقود إلى انخفاض مستوى الأداء فيها. ولتقادي هذا الوضع ينبغي دراسة معدلات الرواتب و الأجور و البدلات و المكافآت في القطاع الخاص مقارنة بما هو سائد في القطاع الحكومي.

<sup>1</sup> ريباسين واسيني، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصاد، بعنوان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، 2016/2015 ص 27-29.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

وأخيرا من المنطقي أن تمتد الدراسة للمؤسسات العامة والهيئات الشبه مستقلة التي لها أنظمة شؤون الموظفين و هياكل رواتب خاصة بها و ذلك أنها إذا كانت تدفع رواتب وميزات أعلى مما لدى القطاع الحكومي تكون قوة جذبها أكبر من القطاع الخاص نظرا لأنها تجمع في الغالب أيضا ميزات العمل في الحكومة التي أشرنا إليها.

\***العوامل الاقتصادية:** هناك عدد من العوامل الاقتصادية التي تؤثر على مستوى الرواتب التي تدفعها الدولة للعاملين بها من أهمها مقدرة الدولة على دفع رواتب المكافآت مع تكاليف المعيشة، تأثير الرواتب على الأسعار و اعتبارات الموازنة العامة للدولة.

\***العوامل الاجتماعية:** إذا كان الجانب الاقتصادي في سياسات الميزانية العامة للدولة يؤثر على مستوى الرواتب والأجر فإن الجانب الاجتماعي يؤخذ في الاعتبار أيضا وذلك من منطلق أن المنظمة ملزمة أخلاقيا بتوفير أسباب الحياة الكريمة لمن ينقطعون عن العمل في خدمتها فالموظف أو العامل الذي يتخذ الخدمة مهنة عمر يربط مستوى معيشته بالحقوق المادية التي توفرها له.

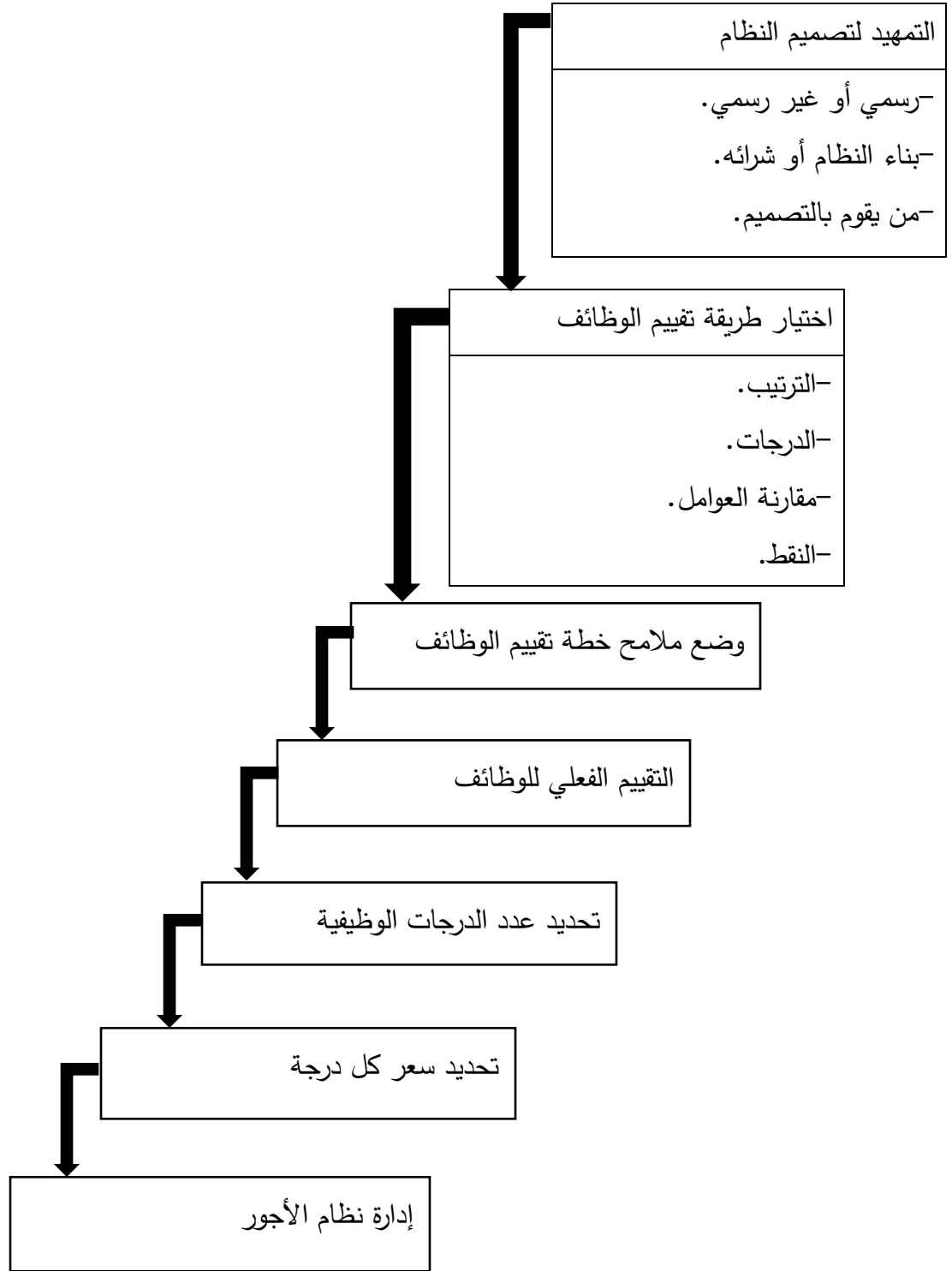
### **ثالثا: خطوات تصميم نظام الأجور<sup>1</sup>**

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام للأجور، فينبغي إذن الإهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم.

<sup>1</sup> د. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 189.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

و يعرض الشكل (3) تبسيطا لهذه الخطوات:



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص189

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

رابعاً: الأسس التي يجب أن تقوم عليها سياسة الأجور و الرواتب

\* يجب أن توضح الفرق بين الأجور و الرواتب بين الوظائف المختلفة.

\* أن يكون الخط العام للأجور و الرواتب متناسبا مع الرواتب في سوق العمل.

\* أن تبنى على مبدأ تساوي الأجر في حال تساوي العمل.

\* أن تتضمن معيارا عادلا يمكن من خلاله التفرقة بين الإختلافات في القدرات و الأداء الفردي.

\* أن تعرف كل العاملين بحقوقهم المالية.

### المطلب الرابع: سياسة الحوافز

إذا كان الفرد يشعر بالدافع كقوة منبثقة من داخله فإن الحافز هو ذلك المثير الخارجي الذي يوقظ دوافعه و الحافز قد يثير أكثر من دافع لدى الفرد كالترقية التي تعتبر حافزا يوقظ فيه دوافع اجتماعية كثيرة.

### أولاً: مفهوم الحوافز

الحوافز هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### ثانياً: متطلبات تطبيق نظام الحوافز

يحتاج تطبيق نظام الحوافز إلى<sup>2</sup>:

\* بطاقة لكل وظيفة تحدد كل الأبعاد المرتبطة بها.

\* تقييم الوظيفة بما يحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة، التي على أساسها يتم تحديد الأجر المدفوع لشاغل الوظيفة.

\* معدلات الإنحراف السلبية و الإيجابية عن المعدل العادي.

### ثالثاً: أنواع الحوافز

<sup>1</sup> د/ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 166.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 166.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

على أيّ منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحقّق العاملين على أدائهم المتميز وهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمه في شتى منظمات الأعمال. كما أنّ هناك طرقاً عديدة لتصنيف هذه الحوافز<sup>1</sup>:

\* حوافز على مستوى الفرد.

\* حوافز على مستوى جماعة العمل.

\* حوافز على مستوى المنظمة ككلّ.

كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالي:

\* حوافز على مستوى العمّال.

\* حوافز على مستوى التخصّصيين والإداريين.

ولدينا هنا شكل يجمع بين هاذين التصنيفين والذي يوضح أنواع الحوافز:

على مستوى العمال	على مستوى التخصّصيين والإداريين
على مستوى الفرد - حوافز بالقطعة - حوافز بالوقت النمطي	- العمولة. - العلاوة. - المكافأة.
على مستوى جماعة العمل	نفس الطرق
على مستوى المنظمة	- المشاركة في الأرباح. - الخطط والإقتراحات. - ملكية الأسهم.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص

<sup>1</sup> د/ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 238.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

رابعا: شروط نجاح نظام الحوافز<sup>1</sup>

\*البساطة: و هذامعناه أن يكون النظام مختصرا و واضحا و مفهوما في بنوده، صياغته وحساباته.

\*التحديد: و المقصود بالتحديد أن يكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها مشروحة، فلا يكفي القول (أن ينتج أكثر) أو يؤدي إلى (تخفيض التكاليف) فيجب أن يكون هذا واضحا أكثر و ذلك عن طريق شرح مفصل لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.

\*ما يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.

\*يمكن قياسه: إذا لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد إذا لفشل نظام التحفيز لأنه عندئذ سيصبح مضيعة للمال.

\*معايير الأداء: و معنى ذلك أن توضع معايير للأداء والسلوك، وأن يتم ذلك خلال دراسات تحدد هاته المعايير وتجعلها قابلة للتحقيق وقابلة للقياس.

\*ربط الحافز بالأداء: لابد للأفراد أن يشعروا بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

\*التفاوت: إذا حصل العاملون على نفس القدر من الحوافز فستفقد الحوافز قيمتها والاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء و إنتاجية الفرد.

\*العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد المقدمة له لقاء أداءه مع حوافز الآخرين لقاء أدائهم وعدم تحقيق هاته العدالة يشعر الفرد بالاستياء.

\*الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحص عليه العامل قبل تطبيقه .

\*السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها.

<sup>1</sup> حسوني محمد عبد الغني، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، بعنوان تسيير الموارد البشرية كعنصر اساسي لرفع الروح المعنوية، 2007/2006، ص 73.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

\*التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية أو الجودة وتخفيض التكاليف والحوادث وفتح أسواق...إلخ.

\*المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن تزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه.

\*التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مرضية لكافة الاحتياجات.

\*الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيارة إيراداتها أو نواتجها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام.

### المبحث الثالث: عراقيل تسيير الموارد البشرية

#### المطلب الأول: مفهوم الغياب

يقصد بالغياب عدم حضور العامل للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه و المشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل أي أنه مدرج في جدول العمل أما إذا كان الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر غياباً ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل فالعبارة هي عدم حضور الشخص إلى العمل في يوم ما رغم أنه مقيد في جدول العمل عن ذلك اليوم.

#### المطلب الثاني: أسباب الغياب

هناك عدة أسباب قد تؤدي إلى غياب الفرد عن عمله نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

\*عدم توافق الشخص: ويكون ذلك نتيجة المشكلات الشخصية أو العائلية كالانفصال والشقاق العائلي، ووجود أغراض لبعض الأمراض النفسية والحياة الشخصية غير المستقرة والإكثار من تناول المشروبات الكحولية.

\*عدم الرضا بالعمل وفقدان الاهتمام به: ويتضح ذلك من كثرة التنقل من وظيفة إلى أخرى وكثرة الشكاوي من العمل أو من عدم ملامة الآلات والمعدات أو الشكاوي من الزملاء أو انخفاض الأجر والراتب أو الظروف البيئية للعمل أو نقص الاهتمام بالعاملين.

<sup>1</sup> حسوني محمد عبد الغني، مرجع سابق، ص 74.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

\* عدم الشعور بالمسؤولية: و يتضح ذلك من خلال كثرة الغياب الذي ليس له مبررات و عدم اعتزاز العامل بعمله وعدم الولاء والانتماء إلى المؤسسة كذلك عدم إمكانية الاعتماد على مثل هذا العمل.

\* الصعوبات و المشكلات الخارجية مثل مشكل السكن و المواصلات و المشاكل العائلية.

\* المرض والتعب: ويتضح ذلك من استمرار الشكاوي من الإحساس بالاجتهاد والتعب وكثرة التردد على الإدارات الطبية والمستشفيات للعلاج.

\* أسلوب الإشراف الغير مناسب في بعض الأقسام في المؤسسة.

ويمكن أن نقول أن كثرة الغياب بين العاملين تؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية إذ أن الأفراد الذين يتم تكليفهم بأعمال إضافية لا يتقبلون بسهولة القيام بأعباء الآخرين<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تحديد معدل الغياب<sup>2</sup>

يهدف هذا المعدل إلى قياس متوسط عدد مرات غياب الأفراد من مجموعة معينة أو في قسم من الأقسام أو في المؤسسة كلها في فترة معينة أو يمكن استخراج هذا المعدل حسب المعادلة التالية:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب في الإدارة/القسم خلال فترة زمنية معينة} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة}}$$

يؤخذ على هذا المعدل إغفاله طول فترة الغياب في كل مرة ولذا تقوم بعض المؤسسات بتعديل المعادلة السابقة كالآتي:

عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر X متوسط عدد مرات الغياب للعاملين إلا أن احتساب متوسط عدد مرات الغياب للفرد يحتاج إلى وجود إضافات وان كان يقدم معلومات مفيدة للمسؤولين.

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تغيبوا مرة أو أكثر} \times \text{متوسط عدد مرات غ للعاملين} \times 100}{\text{متوسط عدد العاملين في الإدارة / القسم}}$$

<sup>1</sup> د/ عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، 1995، ص 283.

<sup>2</sup> د/ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2000، ص 118.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

\*معدل شدة الغياب<sup>1</sup>: يقيس هذا المعدل مدى الضرر الناشئ عن الغياب إذ لا يكفي ان يعرف عدد مرات الغياب وإنما يأخذ في الاعتبار طول فترة الغياب في كل مرة وليس المقصود هنا شدة الغياب في المؤسسة بشكل عام وإنما شدة كل غياب ويستخرج هذا المعدل طبقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقود بسبب الغياب في فترة معينة } 100x}{\text{عدد مرات الغياب في هذه الفترة}}$$

\*معدل ساعات العمل المفقودة<sup>2</sup>: يعتبر هذا المعدل أكثر المعدلات انتشارا لقياس الغياب ولذلك يطلق عليه في كثير من الأحوال معدل الغياب وكأنه لا يوجد معدل لقياس الغياب، وبين هذا المعدل نسبة ساعات العمل المفقودة إلى مجموع ساعات العمل المخطط للعمل فيها ونظرا لكون ساعات العمل المفقودة الناتجة عن إيقاف بعض العاملين عن العمل يجب أن لا تحتسب ضمن ساعات الغياب فإنها تنزع عادة من ساعات العمل المفقودة كما تضاف إليها ساعات العمل الإضافية.

وتوجد عدة طرق لاستخراج معدل ساعات العمل المفقودة منها المعادلة التالية:

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{ساعات العمل المفقودة} - \text{الفقد نتيجة الإيقاف عن العمل}}{\text{مجموع ساعات العمل العادية} + \text{مجموع ساعات العمل الإضافية}}$$

### المطلب الرابع: طرق الحد من الغياب<sup>3</sup>

إن غياب العاملين يؤدي إلى تحميل المؤسسة تكاليف عالية نتيجة ساعات العمل المفقودة وما ينتج عنها من عدم انتظام العمل وبالتالي تأخر الإنتاج أو التقليل منه مما يؤدي في حالات كثيرة إلى عدم قدرة المؤسسة على

<sup>1</sup> د/ مصطفى شاويش، مرجع سابق، ص 119.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 119.

<sup>3</sup> رياسين واسيني، مرجع سابق، ص 37-38.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

الوفاء بالتزاماتها نحو عملائها والذي بدوره يؤدي إلى تدهور سمعتها وانخفاض مبيعاتها وبالتالي نقص أرباحها أو تحملها خسائر نتيجة لذلك. ولاجتناب ذلك استخدمت طرق عديدة للحد من الغياب في المؤسسات المختلفة و بدرجات متفاوتة من النجاح ومن هذه الطرق ما يلي:

**\*تدريب المشرفين:** إن أسلوب الإشراف الغير المناسب يؤثر تأثيرا كبيرا في رفع معدل الغياب وعلى العكس فإن رضاء الأفراد عن أسلوب المشرفين وتقبلهم له يساعد في زيادة المواظبة وبالتالي الحد من الغياب. بمعنى آخر فإن تدريب المشرفين على أساليب الإشراف السليمة والعمل على اكتسابهم لمهارات العلاقات الإنسانية الصحيحة تساعد في خفض نسبة الغياب.

**\*استخدام العقاب للحد من الغياب:** تلجأ الكثير من المؤسسات إلى استخدام العقاب وبطرق مختلفة للحد من الغياب وقد يكون العقاب مع معنويا أو أدبيا مثل وضع بطاقة من لون معين ومختلف عن لون بطاقات العاملين للعامل الذي يتغيب كثيرا ليقع عليها عند حضوره إلى العمل مما يلفت نظر زملائه إلى أنه كثير الغياب، أو أن يتم نشر أسماء العاملين الذين يتغيبون في لوحة الإعلانات وذلك لفترة معينة.

كما قد يكون العقاب ماديا كحرمان العمل من العلاوات وكذا الأجر الإضافي والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها زملائه كما قد يدخل عامل المواظبة ضمن عوامل تقييم أداء العاملين وبذلك يتأثر التقدير الذي يحصل عليه العامل، ويؤثر هذا التقدير في ترقية الفرد وعلاواته كما قد تخصم الأيام التي يغيب فيها العامل من إجازته السنوية أو من أجره أو راتبه.

**\*المكافآت للحد من الغياب:** تلجأ بعض المؤسسات غلى منح المكافأة للحد من الغياب وقد تكون المكافئة أدبية، كأن تنشر المؤسسة أسماء أكثر العاملين مواظبة في لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة حتى يتمكن لأكبر عدد من العاملين الإطلاع عليها كما أن بعض المؤسسات تقوم بدفع مكافآت مالية في مناسبات خاصة للعاملين المواظبين بانتظام على أعمالهم. كما أن بعض المؤسسات استخدمت المكافأة بطريقة مختلفة أن تسمح بيوم إجازة إضافي في الشهر للعامل المواظب على عمله في الشهر السابق أو تضيف عدة أيام في السنة على إجازة الفرد المواظب وقد يعرض البعض على هذه الطريقة بأن ذلك يجعل الغياب قانونيا أي أن المؤسسة تسمح في هذه الحالة بالانقطاع عن العمل بشكل رسمي ويرد على ذلك بأن مثل هذا الغياب يكون معلوما بشكل مسبق ويمكن أخذه في الاعتبار عند تخطيط برنامج العمل القادم.

وللتغلب على ظاهرة الغياب فقد اقترحت شركة هواتف مدينة نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية ما يلي:

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

\*استقسر: رغب بعودة الموظف إلى عمله ثم استقسر منه عن سبب غيابه.

\*حقق أو استقصي: في حال تكرار غياب الموظف قم بالتحقيق والاستقصاء عن ذلك فإذا تبين أن حالته جديدة قم بإحالتة إلى الطبيب لفحصه وتبيان حالته الصحية.

استشر: في حال استمرار الغياب دون عذر قم بمراجعة سجل غياب الموظفين ثم أخبره عن سياسة المؤسسة بذلك.

\*حذر: وهذا يشمل مراجعة حال هذا الموظف ودراستها على مستوى الإدارة التنفيذية أي مع مديره ثم بتحذيره وتنبهه من احتمال فقدانه لوظيفة.

\*هدد: في حالة استمرار الوضع على ما هو عليه دون أي تغيير وبموافقة مسبقة من الإدارة التنفيذية وجه له إنذارا نهائيا.

\*افصل: وأخيرا يمكن القيام بفصل الموظف بإنهاء خدماته بعد الحصول على موافقة الإدارة على ذلك وإبلاغه بهذا القرار بمجرد عودته إلى الشركة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> د/ مصطفى نجيب شاوش، المرجع السابق، ص 125.

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

### خلاصة الفصل:

مما تطرقنا إليه نستنتج أن الموارد البشرية أصبحت من أهم الركائز التي تستند عليها المؤسسة فهي ترفع من كفاءتها الإنتاجية في كل الوظائف باعتبارها العنصر المفكر والقادر على الابتكار والإبداع في المؤسسة و هي التي تؤثر بطريقة أو أخرى في العناصر الباقية. لذلك تسعى كل المنظمات إلى إعطائها أهمية ومكانة خاصة و الاهتمام أكثر في إدارتها بأحسن الطرق، حيث يؤدي الأداء الجيد و المتواصل بالمؤسسة لكسب المزيد من الشهرة، التي هي بالتأكيد مطلب مهم لدى جميع المؤسسات لما لها من انعكاسات إيجابية على بقاء المؤسسة و نموها و ازدهارها.

و تشير سياسات تسيير الموارد البشرية إلى المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير مواردها البشرية، وتختلف هذه السياسات من مؤسسة لأخرى، كما توجد لها عدة تقسيمات، لكن الإختلاف بين هذه التقسيمات هو مجرد اختلاف شكلي إذ أن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية. وقد اعتمدنا التقسيم الذي يأخذ بسياسات تسيير الموارد البشرية بكونها سياسات استقطاب للموارد البشرية، تدريبها و المحافظة عليها بإعطائها أجرها و تحفيزها.

الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

## الفصل الثاني

# مخطط تسيير الموارد البشرية

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

### مقدمة الفصل:

يعتبر مخطط تسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة و المسيرون في عملية تسييرهم للموارد البشرية، وهو ما يساعدهم على التسيير العقلاني والرشيد الأمر الذي يؤدي إلى رقي المؤسسات و تقديمها للخدمة العمومية في صورة فعالة، وإن الخدمة المميزة التي يسعى لتحقيقها المسير لا يمكن الوصول إليها دون الإحاطة التامة بمختلف أدوات التسيير الحديث و يعد مخطط تسيير الموارد البشرية من أهم هذه الأدوات و يعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم حول مخطط تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف مخطط تسيير الموارد البشرية

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يعتبر أهم مرحلة من مراحل العملية الإدارية و الأساس الذي تركز عليه المراحل الأخرى و يعتبر أداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنهجية في توفير الموارد البشرية سنويا و يرتكز أساسا على التسيير التوقعي، و هو بمثابة عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا، و يجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة، و التي تتمثل في الإستغلال العقلاني و الأنجع للموارد البشرية و المالية<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: الإطار القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية

إن الأساس القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية كرسه الإعفاءات من إجراءات المراقبة المسبقة التي كانت تطبقها مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث أن دور الرقابة المنوط بهذه المصالح كان إلى غاية 1995، تاريخ بداية العمل بالمرسوم التنفيذي 126/95، يتجسد في إجراء رقابة سابقة تتمثل في وضع التأشير القانوني على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، ولقد كان هذا الإجراء هو القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، وذلك بالتأكد من مدى تطابقه والأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها<sup>2</sup>. ولقد غلب على هذا الإجراء مظاهر الشكلية والبيروقراطية، كما خلقت طريقة ممارسته علاقات تبعية وإتكالية بين مصالح الوظيفة العمومية ومختلف الهيئات العمومية، وأدت بهذه المصالح إلى التدخل في مهام التسيير وذلك على حساب مهامها التنظيمية، كما أدت هذه الوضعية إلى النظر إلى نظام الرقابة المسبقة ومصالح الوظيفة العمومية بصفتها الجهاز الذي يسهر على تكريسها بنظرة سلبية، وتقديم هذه المصالح على أنها هي السبب للتفسير السهل لكل النقائص المسجلة في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات والإدارات العمومية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مزيان تاج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تحت عنوان أي تسيير للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري، تلمسان، 2007/2006، ص 23.

<sup>2</sup> السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 1995، ص 739.

<sup>3</sup> لواج منير، جبلي حسية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني لتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 27-28 فيفري 2013، ص 8.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

ومن أجل القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة تم إصدار المرسوم 114 /81 المؤرخ في 6 جوان 1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية والذي نص على ضرورة إعفاء بعض القرارات الفردية من التأشيرة المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية، حيث لم تبقى خاضعة للتأشيرة السابقة بمقتضى هذا المرسوم إلا قرارات التعيين وقرارات الانتداب خارج قطاع الإدارة وقرارات إنهاء المهام<sup>1</sup>.

إلا أن هذا الإجراء لم يساعد على معالجة النقائص المسجلة حول إجراء الرقابة السابقة. وقصد القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة من جهة، ولمواكبة التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة مع مطلع التسعينات في مجال إصلاح منظومة الوظيفة العمومية كسبيل لتحديث أساليب وتقنيات تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، ارتأت المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى مراجعة جذرية لنظام الرقابة المسبقة واستبداله بنظام الرقابة اللاحقة باعتباره إجراء أكثر ملائمة لمقتضيات الإدارة العصرية، حيث نص المرسوم 126/95 بضرورة إعفاء من التأشيرة المسبقة أو القبلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، جميعا لقرارات الفردية التي تتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة المنوطة بها صلاحية التعيين وفق الشروط وحسب الكيفيات التي ستحدد عن طريق التنظيم<sup>2</sup>.

حيث نصت المادة 2 من المرسوم 126/91 "تعفى من التأشيرة المسبقة لسلطة الوظيفة العمومية جميع القرارات التي تتعلق بالحياة المهنية والأعوان العموميين في الدولة... " حيث يعتبر هذا بمثابة إنطلاق في الإجراء الجديد لدخول النظام الجديد، كما نصت عليه المادة 3 من نفس المرسوم "يتعين على كل المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الحياة المهنية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ..... " وهنا يستوجب على كل إدارة عمومية أن تعد في بداية كل سنة مخططا توقعيا لمختلف النصوص التي تحكم تسيير مختلف الأسلاك و الرتب وتشترب ضبطه مع مديرية الوظيف العمومي، حيث وضعت التعليمات رقم 240 المؤرخة في 1995/05/27 و الصادرة عن المدير العام للوظيف العمومي، ككيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 126/91، وبينت التعليمات الوزارية المشتركة 305 المؤرخة في 1995/05/28 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية و الوظيف العمومي في إطار مهامهم الخاصة بالرقابة.

<sup>1</sup> المرسوم 114/81، المؤرخ في 06/06/1981، المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية، الذي يعدل و يتم المرسوم 145/66، المؤرخ في 02/06/1966، المتعلق بتجري و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين.  
<sup>2</sup> المادة 2 من المرسوم التنفيذي 126/95، المؤرخ في 29/04/1995، المتعلق بأعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الجريدة الرسمية، العدد 26، 1995.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

وقد دخل هذا الإجراء الجديد للمراقبة في 1995/07/01 غير أنه كانت هناك استثناءات باعتباره مشروع جديد، وقد تم التأكيد على ذلك من خلال منشور رئيس الحكومة رقم 17 المؤرخ في 1995/09/23 المتعلق بإجراء الرقابة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومي، و التي وجهت لرؤساء مفتشيات الوظيفة العمومي و الذي أكد فيها على نقاط تتمثل في... "ولا تأشيرة يمكن منحها من قبل الوظيفة العمومي ابتداء من تاريخ 1995/06/30، مهما كان السبب الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة سيطبق بدون مانع في 1995/07/01 على مجمل الحالات الإدارية للموظفين مهما كانت طبيعتها، كما وضعت التعليمات رقم 1278 المؤرخة في 1995/12/30، كليات إعداد و آجال المصادقة علي مخططات التسيير السنوية

ونظرا للصعوبات التي تواجه أي مشروع في بدايته، فإن التاريخ المقرر لسريان تطبيق هذا المشروع جاء في 1995/07/01 بالرغم من أن المخطط ذو طبيعة سنوية<sup>1</sup>.

وقد أكد المدير العام للوظيفة العمومية على أن الملفات التي لم تكن عملا لتأشيرة أو معادلة نهائية لأسباب مطابقة للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها، يجب أن تودع في المحضر المعد من طرف مفتشيات الوظيفة العمومية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة وترسل نسخة منه إلى المسير المعني مع نسخة إلى المديرية العامة للوظيفة العمومي، والغرض من هذا الإجراء هو إيجاد تسوية لهذه الوضعيات من طرف المصالح المركزية للوظيفة العمومي، وهذا المحضر هو بمثابة غلق نهائي لعمليات التأشيرة القبلية للوظيفة العمومي، للدخول في النظام الجديد للمراقبة اللاحقة.

### المطلب الثالث: محتوى مخطط تسيير الموارد البشرية

تطبيقا للمرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بوضعية الموظفين يتشكل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من مجموع ثلاثة عشر جدولاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي<sup>2</sup>:

**1/الجزء الأول:** يفسر هذا الجزء التنظيم الهيكلي والإطار القانوني و الاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط التوقيعي لتسيير الموارد البشرية، و يتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 01 إلى 03 و المتعلقة أساسا

<sup>1</sup> المادة 9 من المرسوم التنفيذي 126/95، السابق الذكر.  
<sup>2</sup> عبد العزيز خويلد، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية بعنوان دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، ورقة، 2011، ص 17.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

بحالة التعدادات في المؤسسات والإدارات العمومية وذلك كما يلي:

**الجدول رقم 01:** جدول يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية، هذا الجدول يجب أن يستخرج تعدادات المستخدمين، التعدادات الحقيقية والفوارق، وتعدادات المستخدمين المؤقتين بالسنة للمناصب العليا والأسلاك والرتب ودليل تعدادات الميزانية.

**الجدول رقم 02:** يتعلق بالهيئات الاستشارية الداخلية و يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن ويجب هنا التأكيد من صلاحية هذه اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء و تاريخ نفاذ صلاحيتها.

و في حالة انقضاء عهدها يطلب الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به لاسيما التعليم الصادر عن المصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 67/99 المؤرخة في 09 فيفري 1999، المتعلقة بإنشاء، تجديد و تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن.

و قد أضيف بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية جدولين اثنين وهما:

\***الجدول رقم 02 مكرر 01:** تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتمدة.  
\***الجدول رقم 02 مكرر 02:** تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة.

**الجدول رقم 03 :** جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بالامتحانات والمسابقات و يجب أن يبين هذا الجدول مجمل القرارات المتعلقة بتنظيم سيرورة الامتحانات والمسابقات المحددة في القوانين الأساسية.

**2/الجزء الثاني:** يضم مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية وكذا آجال إنجازها المخططة وفقا للسنة المالية ويشمل الجداول الحاملة للأرقام من 04 إلى 07، وهذا الجزء يشكل مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

**الجدول رقم 04:** المخطط التوقعي للتوظيف للسنة الحالية و يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها 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 تمكن في آخر السنة من استغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية ومن اتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتجديد المناصب الشاغرة.

**الجدول رقم 04 مكرر 01:** المخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المتعاقدين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل و الذي أضيف بموجب المنشور رقم 03 المؤرخ في 05 أفريل 2006، المتضمن قائمة الأعوان المؤقتين في المخطط 2006 و كذلك إضافة الجدول المتضمن مجمل الأعوان المؤقتين و المتعاقدين إلى غاية 12/31/ من السنة المنصرمة بموجب المنشور رقم 20 المؤرخ في 23 أفريل 2005.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

**الجدول رقم 05:** الرزنامة التلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية، و يحدد في هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله خلال السنة المالية و ذلك بتحديد التواريخ التوقعية لإنجاز هذه العملية.

**الجدول رقم 06:** يتعلق بالإحالة على التقاعد، و يضمن هذا الجدول القوائم الإسمية حسب السلك والرتبة، عدد المحالين على التقاعد المقرر خلال سنة، التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد.

**الجدول رقم 06 مكرر 01:** يتضمن البيانات المتعلقة بالمستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية.

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

**الجدول رقم 07:** مخطط توقعي لتنظيم التكوين وتحسن المستوى وتجديد المعلومات و يبين هذا الجدول كل عملية تكوين خارجي أو داخلي وتحسين المستوى أو الرسكلة حسب الأسلاك والرتب (تاريخ الدخول ، عدد الأعوان ، مدة التكوين).

**3/الجزء الثالث:** يجسد هذا الجزء درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير و دور هيئات المراقبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية و يشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 08 إلى 13 و التي تتعلق أساسا بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

**الجدول رقم 08:** جدول حركة الموظفين و يحضر هذا الجدول في 31 ديسمبر لكل سنة، يجب أن يبين عن طريق الرتب و الأسلاك، التعدادات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من السنة، حركة الموظفين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات العمومية ومجموعها الفرعي، المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة الموظفين.

**الجدول رقم 09:** جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين و المؤقتين لكل سنة و يبين هذا الجدول المحدد في 31 ديسمبر للسنة الحالية عدد الأعوان المتعاقدين والمؤقتين حسب الوظيفة و منصب العمل والتصنيف.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

**الجدول رقم 10:** استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقة و يبين هذا الجدول الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق المسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني حسب الأسلاك والرتب: مراجع قرار تنظيم المسابقة للامتحان أو الاختبار المهني، طريقة نشر تنظيم مسابقة الامتحان أو الاختبار المهني، عدد المناصب المفتوحة، تاريخ جلسة لجنة انتقاء المرشحين، عدد المرشحين، عدد المرشحين المقبولين، تاريخ إعلان الاختبار، تاريخ محضر القبول النهائي، مرجع وتاريخ القرار المتضمن إعلان النتائج، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول.

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

**الجدول رقم 12:** استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين و يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين 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.

**الجدول رقم 13:** استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة و يبين هذا الجدول حسب الرتب والأسلاك: مجموع المناصب المفتوحة، التوظيفات التي تمت.

هذه الجداول قد خضعت للتغيير في عديد من المرات من حيث الأشكال وتسمية الجداول إلا أن هذا التغيير لم يمس محتواها.

\* الوثائق الضرورية لإعداد مخطط تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>:

1/ القائمة الإسمية بتاريخ 12/31....

<sup>1</sup> شينوني عمر، دروس نظرية و تطبيقية في تسيير الموارد البشرية، بعنوان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ص 10.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

2/ القائمة العددية بتاريخ 12/31/.....

3/ قائمة المناصب المالية ( للميزانية ) السنة الجديدة.

4/ قرارات اللجان متساوية الأعضاء .

5/ قرارات لجان الطعن

6/ القانون الأساسي أو القوانين الأساسية (حسب الحالة).

7/ القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد إطار تنظيم المسابقات (المواد، المعاملات، النقاط الإقصائية).

8/ القرار الوزاري المشترك الذي يحدد المؤسسات المؤهلة لتنظيم المسابقات.

9/ بيتن تسليم نسخة من مخطط تسيير الموارد البشرية الجزء الثالث.

10/ بيان تسليم حصيلة الشغل للسنة السابقة.

### المطلب الرابع: أهمية مخطط تسيير الموارد البشرية

إن مخطط تسيير الموارد البشرية ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمسؤولين في الإدارات و المؤسسات العمومية لأنه يعمل على<sup>1</sup>:

-توفير وسيلة تقديرية

-تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية.

-الوقوف على الوضعية الحقيقية و الدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة و الشاغرة، والاحتياجات الجديدة)، والتي من شأنها تحديد بصفة موضوعية التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية قبل كل سنة معينة.

-تحديد المؤسسات والإدارات العمومية التي هي في حاجة إلى إنشاء إطار قانوني لتنظيمها.

-تحديد الاحتياجات في التكوين و تحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية

<sup>1</sup> ريباسين واسيني، مرجع سابق، ص 57-58.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

-متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في إطار ترقية المستخدمين.

-تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل و الهيئات والإدارات العمومية.

### المطلب الخامس: أهداف مخطط تسيير الموارد البشرية

يهدف مخطط تسيير الموارد البشرية الذي تعده المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها هذه المؤسسات و الوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية و النوعية؛ و تتمثل أهداف هذا المخطط السنوي فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1/إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطويرهم

إن الإجراء الجديد الذي جاء به المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 و النصوص المحددة لتطبيقه، جاءت بقصد التصدي للعيوب الناجمة عن إجراء التأشير الذي كان معمولاً به إلى غاية صدور هذا المرسوم، وبغية تشجيع بروز نظرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية و متطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة. وعليه فإن هذا المخطط يسمح للإدارة بالوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارة العمومية: (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة، المناصب المالية الشاغرة، الاحتياجات الجديدة.. إلخ) التي من شأنها تحديد بصفة موضوعية ودقيقة التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل، وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح التوظيف العمومي ومصالح الميزانية .

و هذا لهذا الإجراء يهدف أساساً إلى وضع الأدوات الملائمة للتمكن من ضمان التسيير التقديري للمستخدمين، التحكم في تعداد المستخدمين و تطابقه مع الاحتياجات الحقيقية و إعداد مخطط للشغل في المؤسسات والإدارات العمومية.

#### 2/إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية

يهدف مخطط تسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة

<sup>1</sup> غيد العزيز خويلد، مرجع سابق، ص 11-14.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية و هو ما ينتج عنه ضبط وتحكم عقلاني في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية، وكما أشرنا سابقا فإن هذا الإجراء أو الأسلوب في التسيير حديث النشأة كرس بموجب المرسوم 126/95 الذي ينص في المادة 6 منه على أنه: في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين يتعين على المؤسسات والإدارة العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة والغرض من ذلك هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية ولا سيما فيما يتعلق بما يلي: التوظيف، التكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات، الترقية، الإحالة على التقاعد. ويرسل هذا المخطط السنوي للتسيير إلى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية خلال العشرة أيام التي تعقب تاريخ توقيعات القرارات المذكورة.

### 3/ إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم

ويقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في مخطط التسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة (قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والرتب، وإنهاء المهام والتدابير التأديبية) و نجد أن مخطط التسيير السنوي يفرض عليهم احترام الشروط التنظيمية و القانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية، لاسيما فيما يخص احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا احترام شروط و كفايات التنظيم، و سير الامتحانات و المسابقات المهنية، مع احترام شروط المستويات، الشهادات، السن، والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية.

### المبحث الثاني: مراحل إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية عملية شديدة التعقيد و هذا راجع إلى وجود الكثير من العناصر المتداخلة في إعداد مخططات التسيير السنوية و التي تعتبر بمثابة محصلة لعملية تخطيط الموارد البشرية، و لكن يمكن تحديد هذه الخطوات بشكل موجز فيما يلي:

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

### المطلب الأول: جرد المتاح من الموارد البشرية<sup>1</sup>

تعتبر أهم خطوة، حيث يتم فيها جرد المناصب المالية المتاحة، و ذلك من خلال إعداد وضبط القائمة الإسمية وكذا حصيلة التشغيل.

**1/ القائمة الاسمية:** هي عبارة عن وثيقة إدارية سنوية، تضبط من خلالها المؤسسة قائمة موظفيها بحسب الأسلاك و الرتب و الأشخاص (الأسماء) التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة، مما يمكن القائم بالتخطيط من معرفة و بصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك والرتبة التي ينتمي إليها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل المؤسسة باعتبارها تظهر آخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق بها ونشير هنا إلى أن القائمة الاسمية هي وثيقة تحررها المؤسسة المعنية وتؤشر عليها مصالح المراقبة المالية التابعة لها .

**2/ حصيلة التشغيل:** هي وثيقة إدارية سنوية أيضا تعدها المؤسسة في نهاية السنة وترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيفة العمومية، وتسمح هذه الوثيقة بالتسيير الجماعي للموظفين ومعرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية وكيفية شغلها (طرق التوظيف) وطبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد، مؤقت) وكذلك الفئات الاجتماعية من حيث السن والجنس... الخ. وحصيلة التشغيل وثيقة إدارية نموذجية يتم إعدادها بصفة قانونية، وهي هامة وغنية بالمعلومات التي تسمح بجرد الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، الأمر الذي يوجب تقييمها ودراستها بعناية.

### المطلب الثاني: تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية<sup>2</sup>

إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لايعتبر من صلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية، بل يجب على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تقوم بتقدير احتياجاتها بصفة انفرادية و لها الحرية في أن تختار أسلوب التقدير المناسب و لعل من الأساليب الشائعة هي التخمين و المقارنة مع الوضعيات السابقة و يتم القيام بذلك عن طريق استخراج الفوارق بمعنى أن المناصب الشاغرة هي محصلة فرق المناصب المالية النظرية و المناصب المالية المشغولة.

<sup>1</sup> إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيفة العمومي)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 178.

<sup>2</sup> مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإقتصاد، مرجع سابق، ص 80-81.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

و بعد أن تقوم بتقدير احتياجاتها من القوى العاملة ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع احتياجات المؤسسات التي تشرف عليها وترفعها بدورها إلى وزارة المالية. و هنا يبرز دور المديرية العامة للتوظيف العمومية، باعتبار أن أهدافها وأهداف وزارة المالية مندمجة ومتكاملة حيث تنشأ بين مديرية التوظيف العمومية و مصالح الميزانية (على مستوى وزارة المالية) علاقة وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الإحترام الصارم للصلاحيات الخاصة لكليهما. و قصد تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية، تشرع كل من المديرية العامة للتوظيف العمومية ومصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين النوعي والكمي، وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك في حدود الإعتمادات المحددة من قبل المصالح المختصة للميزانية والتي تجسد التوجهات السياسية العامة للدولة، ثم تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لها وفقاً لشروط ومتطلبات تحددها بناءً على المعلومات التي تصلها عن المؤسسات التابعة لها، وبالتالي يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل مؤسسة و إدارة عمومية، و غالباً ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

### **المطلب الثالث: إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>**

بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة، تشرع في إعداد وانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له. ويذكر هنا أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة.

و يعتبر مخطط تسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى أنه عبارة عن مشروع، يجب مراجعة واستشارة مصالح التوظيف العمومية المختصة التي تقوم بدراسته وتعديله عند الضرورة من خلال عقد حصص عملية بين المؤسسة المسيرة ومصالح التوظيف العمومية، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد التزمت بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها و في الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري من المؤسسات المذكورتين، وبذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه.

<sup>1</sup> إدريس تواتي، مرجع سابق، ص 180-181.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

ويجب أن ننبه إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن أن يعدل خلال السنة المالية المعنية حسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية عليه، حيث يمكن أن تطرأ تعديلات إما بعد تعديل توزيع المستخدمين، وإما بعد تحويل المناصب المالية، و إما على إثر حركات التعدادات المالية طبقاً لأحكام التعليم رقم/ 2503 م و د/ م ع م/ المؤرخة في 09/06/1993 المتعلقة بتسيير التعدادات، المعدلة والمتممة بالتعليم رقم/ 2603 م و د/ م ع م/ المؤرخة في 04 جويلية 1994 المتعلقة بنفس الموضوع،

حيث واستناداً لقانون المالية لسنة 1993، نجد أن خلق أو تعديل المناصب المالية خلال السنة، لا يمكن إجراؤه إلا بعدما تعطى الإعتمادات اللازمة، وفي حالة التعديل، فإن المناصب الجديدة يجب أن تساوي في كل الحالات، المناصب العملية، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبة من المناصب الملغاة. ونظراً للأجل المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية.

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

### **المطلب الرابع: المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>**

بمجرد الحصول على الإعتمادات و المناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه، كما هو منصوص عليه في التعليم الوزاري المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

<sup>1</sup> مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني لتسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 17.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

وتتم المصادقة على مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي السابق الذكر، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهرا واحدا ابتداء من تاريخ إبلاغ هذه البيانات.

بعد المصادقة، يحرر محضر من طرف الوظيفة العمومية، يتضمن نتائج الاجتماع لاسيما قرار المصادقة على المخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التقييمية. ترسل نسخة من المخطط المصادق عليها نهائيا في ظرف ثمانية أيام من مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

### **المطلب الخامس: مراقبة تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>**

إن عملية مراقبة تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية الذي تقوم به مصالح الوظيفة العمومية تتم عبر المراحل التالية:

\*مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين.

\*إرسال نسخة من كل القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين إلى مصالح الوظيفة العمومية.

\* عند الضرورة يتعين على مصالح الوظيفة العمومية الطلب من السلطة المعنية مراجعة قراراتها غير

المطابقة للأحكام التنظيمية

\*إزالة آثار المراجعة من طرف السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي.

\*إرسال القرار الجديد مرة أخرى إلى مصالح الوظيفة العمومية.

\*يمكن لمصالح الوظيفة العمومية مراقبة التنفيذ الميداني للمخطط داخل المؤسسة.

\*تقييم مستوى إنجاز مخطط التسيير خلال السنة المعنية و تقدير درجة تحقيق مخطط التسيير بالمقارنة مع التوقعات.

\*تقييم المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.

<sup>1</sup> عبد العزيز خويلد، مرجع سابق الذكر، ص 10.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

\*تحديد العراقيل التي يمكن أن تواجه تنفيذ مخطط التسيير وتحديد الأسباب، وذلك لأجل إيجاد الحلول المناسبة.

### المبحث الثالث: العمليات الواردة في مخطط تسيير الموارد البشرية

يجب على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية لتوضح فيه عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والترقية ونقل المستخدمين والتكوين والإحالة على التقاعد. مع الأخذ في الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة.

أهم العمليات الواردة في مخطط تسيير الموارد البشرية حسب ما جاء في التعليمات 204/م.ع.م.ع.و.ع.م.ع.و.ع.م.ع.ر في 1995/05/27 المتعلقة بكيفية تطبيق المرسوم التنفيذي 126/95 تتمثل في:

#### المطلب الأول: عملية التوظيف<sup>1</sup>

إن أهم ما يتضمنه مخطط تسيير الموارد البشرية هو مخططات التوظيف التقديرية (الجدول 3، 4، 5) لاسيما فيما يتعلق بامتصاص المناصب المالية الشاغرة التي تظهر في الجدول رقم 04 من المخطط و هنا ينبغي تشغيلها باحترام النسب المحددة قانونا كما تنص عليه القوانين الأساسية، وتعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على مصدرين الداخلي و الخارجي، فالداخلي عن طريق الترقية و الخارجي في حالة عدم توفر الكفاءات المختصة داخليا.

ويتم التوظيف إما عن طريق التوظيف المباشر وإما عن طريق المسابقة وحسب المادة 34 من المرسوم 59/85 فإن التوظيف عن طريق المسابقة يجري حسب إحدى الكيفيات الآتية:

\*المسابقة على أساس الاختبارات.

\*المسابقة على أساس الشهادات.

\*الاختبارات المهنية.

\*الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم خبرة مهنية كافية، عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين.

أما عن طريق التوظيف المباشر فيكون حسب الشروط التالية:

<sup>1</sup> عبد العزيز خويلد، مرجع سابق الذكر، ص 18-19.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

\*من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسات أو الإدارات المعنية.

\*من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير التي سبق ذكرها.

وعلى سبيل الاستثناء بين المترشحين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المحددة للالتحاق بمناصب العمل وهذا في الحالات الآتية:

\*إحداث سلك جديد .

\*توفير احتياجات استثنائية أو خاصة ببعض الأسلاك التي تحدد قائمتها حسب الحالة بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، أو بقرار مشترك بين السلطة المذكورة و الهيئة المركزية التي لها سلطة التعيين. وعند الوصول لمرحلة تثبيت الموظفين عادة يطلب من الرؤساء المباشرين أن يقوموا بتقديم تقرير عن مدى كفاءة وصلاحيات الموظف تحت الاختبار، وعند الإنتهاء منه يعد الرئيس تقريرا عن كفاءة الموظف الجديد وتوصياته إما بتثبيته أو فصله، و تقديم مقترحاته عن البرامج التكوينية المناسبة له وعن العمل الذي يناسب قدراته واستعداده.

### المطلب الثاني: عملية التكوين<sup>1</sup>

إن تحديد مستوى عملية التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات وتسجيلها في مخطط يكون في حدود الإعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية و المناصب المالية المتوفرة مثلما هو وارد في دفتر الميزانية و الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث يندرج مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية، و يجب أن يطابق محتواه محتوى الجدول رقم 07 من المخطط.

و لقد أوجب المرسوم التنفيذي المشار إليه سابقا كل المؤسسات والإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، و تعتبر هذه المخططات المستحدثة سنة 1996 بمثابة أداة قانونية تسييرية تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناء على معطيات عملية مدروسة من جهة، كما تعتبر هذه المخططات أداة عمل ورقابة بالنسبة

<sup>1</sup> منكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإقتصاد، مرجع سابق، ص 76-77.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

للمديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها وهذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد و المصادقة عليها.

### المطلب الثالث: عملية الترقية

و هي العملية التي تسمح باختيار أكفاء الموظفين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى عال من حيث المسؤولية و كذا السلطة في التنظيم الإداري. و الهدف من سياسة الترقية في الميدان الوظيفي هو تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها<sup>1</sup>:

\* محاولة اجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف و المحافظة عليها في ميدان الوظيفة.

\* إيجاد شعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم.

\* رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف العمل عن طريق ضمان ترقية أفضل المرشحين إلى الوظائف العليا .

\* إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد أملا في الترقية

وعموما تتبع الترقية إحدى الأسس الآتية: الترقية على أساس الأقدمية و الترقية على أساس الكفاءة أو الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا.

### المطلب الرابع: عملية النقل

وهي عملية نقل الموظف داخل المؤسسة من وظيفة إلى أخرى تتساوى مع سابقتها من حيث المركز و المسؤولية و الأجر، و قد يصبح النقل أحيانا تغييرا في المركز الوظيفي و المسؤولية.

و الهدف من القيام بعملية النقل هو تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها<sup>2</sup>:

\* النقل بغرض تحسين الأداء .

<sup>1</sup> عبد العزيز خويلد، مرجع سابق الذكر، ص 20.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 20.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

\*النقل بغرض إعادة توزيع القوة العاملة في المؤسسة .

\*النقل بغرض الإحاطة بأعمال المؤسسة.

\*النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة.

\*النقل العلاجي نظرا لعدم مقدرة الموظف على أداء العمل المطلوب.

\*الحركة الجغرافية.

### المطلب الخامس: عملية الإحالة على التقاعد<sup>1</sup>

من بين الحقوق الأساسية للعمال في التشريعات المقارنة يأتي الحق في التقاعد كنهاية طبيعية للحياة المهنية للعامل، وتأتي هذه النهاية كنتيجة طبيعية لبلوغ العامل سنا معينة تمكنه من وضع حد لحياته المهنية والتمتع ببقية حياته الخاصة. وحسب القانون 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983، فقد حدد المشرع الجزائري شروط الاستقادة من معاش التقاعد ببلوغ العامل سن التقاعد المحددة ب 60 سنة للرجال و55 سنة للنساء، وقضاء المدة القانونية في العمل اللازمة لحق التقاعد، إلى جانب وجوب دفع الأقساط اللازمة من الإشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي بصورة منتظمة طوال مدة العمل، و يحتوي معاش التقاعد على ما يلي:

\*معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العامل نفسه يضاف له زيادة على الزوج المكفول.

\*معاش منقول إلى الزوج الباقي على قيد الحياة ومعاش إلى الأبناء القصر (الأبناء القصر للمتقاعد المتوفي) و معاشا للأصول (الأب و الأم).

<sup>1</sup> مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني لتسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 15.

## الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

### خلاصة الفصل:

إن مخطط تسيير الموارد البشرية بصفته تقنية فعالة لتسيير الموارد البشرية قد أسس إجراءا جديدا يتمثل في عملية المراقبة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين مع الأحكام التنظيمية والقانونية السارية المفعول، ويندرج هذا الإجراء ضمن الإطار الشامل لإصلاح المؤسسات و الإدارات العمومية وذلك بهدف الانطلاق في مسار تحول حقيقي في أساليب تسيير الموارد البشرية، و أيضا لكي لا يجعل الإدارة العمومية مجرد إدارة للإجراءات والشكليات فقط، ولكن عليها أن تكون كذلك إدارة للمسؤوليات والقرارات.

## الفصل الثالث

### دراسة حالة في المؤسسة

### العمومية الإستشفائية

-مفتاح-

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

### مقدمة الفصل:

تعد المؤسسات العمومية الاستشفائية كغيرها من المؤسسات الصحية من بين أهم المؤسسات في أي دولة كانت، وهذا راجع لحساسيتها الخاصة ولأنها مرتبطة بشكل مباشر بالفرد وحياة الأفراد داخل المجتمع، وقد حاولنا في هذا الفصل من الدراسة رؤية كيفية إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح و تقديم لمحة عن هاته المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية

نظرا لأهمية الصحة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية فقد تناول الدستور الجزائري باعتباره أسمى القوانين في مواده بضرورة مجانية العلاج وبناءا عليه فان الدولة الجزائرية تتكفل بإنشاء المؤسسات الصحية عبر أرجاء التراب الوطني ونخص بالذكر المؤسسة العمومية الإستشفائية، و تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية بمثابة نظام مفتوح لأنها تعمل على حل مشكلات تعترض صحة الأفراد الذين يتفاعلون معها، يتأثرون بها ويؤثرون فيها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية

وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 10-041 المؤرخ في 01 ماي 5110 المتعلق بإنشاء، تسيير و تنظيم المؤسسات العمومية الإستشفائية و على ضوء المواد (15-10-14-12) يمكن لنا أن نعرف المؤسسة و مهامها الرئيسية التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

\* المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة ذات طابع إداري لديها الشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية؛  
توضع تحت وصاية السيد الوالي بمجلس الإدارة؛

\* تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من هياكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي و لها المهمة الصحية أن تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات؛

\* للمؤسسة العمومية الإستشفائية مهام محددة، مندمجة و متدرجة وفقاً للاحتياجات الصحية للمواطنين ، و في هذا السياق تحدد لها المهام الرسمية التالية:

\* تطبيق البرامج الوطنية الصحية؛

\* ضمان النظافة و إجراءات ضد الأضرار و الانحرافات الاجتماعية؛

\* المؤسسة العمومية الإستشفائية تعمل على إتاحة كل الفرص للتكوين الشبه الطبي و التسيير الإستشفائي على أساس تعاقد مع مؤسسات التكوين.

● تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح و أهدافها:

و تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح من المؤسسات الهامة حيث تتولى تقديم خدمات علاجية، وقائية،

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

تعليمية و تدريبية متنوعة التي تساهم في رفع المستوى الصحي للبلاد.

أنشئ مستشفى "مفتاح" سنة 1942 في عهد الإستعمار الفرنسي و كان خاص ب" جورج أوبري" و تم إنشائه خصيصا لأصحاب الأمراض الصدرية و التي كانت ناجمة عن سوء الوضعية المعيشية للشعب الجزائري و التغذية الرديئة.

سنة 1979 أصبح قطاع صحي متعدد التخصصات تحت إشراف بعثة تشيكية و كان يحتوي على عدة تخصصات هي:

- الطب الداخلي 66 سرير

- أمراض النساء و التوليد

- الجراحة العامة 66 سرير

- الأمراض الصدرية و التنفسية 66 سرير

- طب الأطفال 33 سرير

و كانت المراكز الصحية التابعة له هي:

مفتاح, الأربعاء, بوقرة, حمام ملوان, خميس الخشنة و الأربعطاش.

سنة 1987 أصبح يسمى المستشفى المتخصص في جراحة القلب و الأوعية و الرئتين و كان يحتوي على مصلحتين هما:

- مصلحة جراحة القلب فيها 3 قاعات للعمليات.

- مصلحة جراحة الأوعية و الشرايين فيها قاعتين للعمليات.

سنة 1991 تم إعادة فتح التخصصات التي كانت سابقا لكن تحت إشراف فرقة طبية جزائرية و قد كان يسمى ذلك الوقت القطاع الصحي الأربعاء

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

سنة 2008 تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية حيث أصبح يسمى "المؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح".

تطمح "المؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح" إلى تحقيق أهداف تمكنها من تحسين خدماتها و تحسين مكانتها بين المؤسسات الأخرى و من بين هاته الأهداف:

- ضمان تنظيم توزيع الإعاقات و برمجتها.
- تطبيق نشاطات الوقاية و التشخيص و إعادة التكيف الطبي و الإستشفاء.
- المساهمة في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية و النظافة و الصحة و مكافحة الأمراض.
- تطبيق البرامج الوطنية و الجهوية و المحلية للصحة و السكان.
- تنظيم قطاع الصحة في وحدات جيوصحية تغطي مجموعة سكانية معينة.

### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح**

الهيكل التنظيمي عبارة عن مخطط يوضح مختلف مصالح المؤسسة إذ يعد وسيلة للإعلام الداخلي لكونه يوضح وضعية كل موظف في المؤسسة و يبين معظم المهام المنجزة من قبل جميع الموظفين، إلى جانب هذا يمكن القول بأنه يلعب دور هاماً في تحسين الجو الاجتماعي للمؤسسة ذلك لأنه يتميز بالبساطة والسهولة.

تسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بمجلس إدارة يرأسه والي الولاية و يسيره مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية، وهذه المؤسسة تستعين بهيكل استشاري الذي يتشخص في المجلس الطبي.

**المديرية العامة:** يتولى تسيير المديرية العامة المدير الذي هو الممثل القانوني و الرسمي للمؤسسة، و يساعده مكتبان:

مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال في أشغاله اليومية و متابعة تنفيذ البرامج الصحية و تعليمات الوصاية، يرتكز المدير على ثلاث مديريات فرعية وهي كالتالي:

**1/ المديرية الفرعية للموارد البشرية:** و التي بدورها تتكون من المكاتب التالية:

\* مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية؛

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

\* مكتب تسيير المستخدمين؛

\* مكتب المنازعات؛

\* مكتب الأجور؛

\* مكتب التكوين.

2/ المديرية الفرعية للمالية و الوسائل و تنقسم بدورها إلى أربع مكاتب:

\* مكتب المدير الفرعي للمالية والوسائل؛

\* مكتب المحاسبة المادية؛

\* مكتب الميزانية و المحاسبة،

\* مكتب الصفقات العمومية.

3/ المديرية الفرعية للمصالح الصحية: و تنقسم بدورها إلى أربع مكاتب وهي:

\* مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية؛

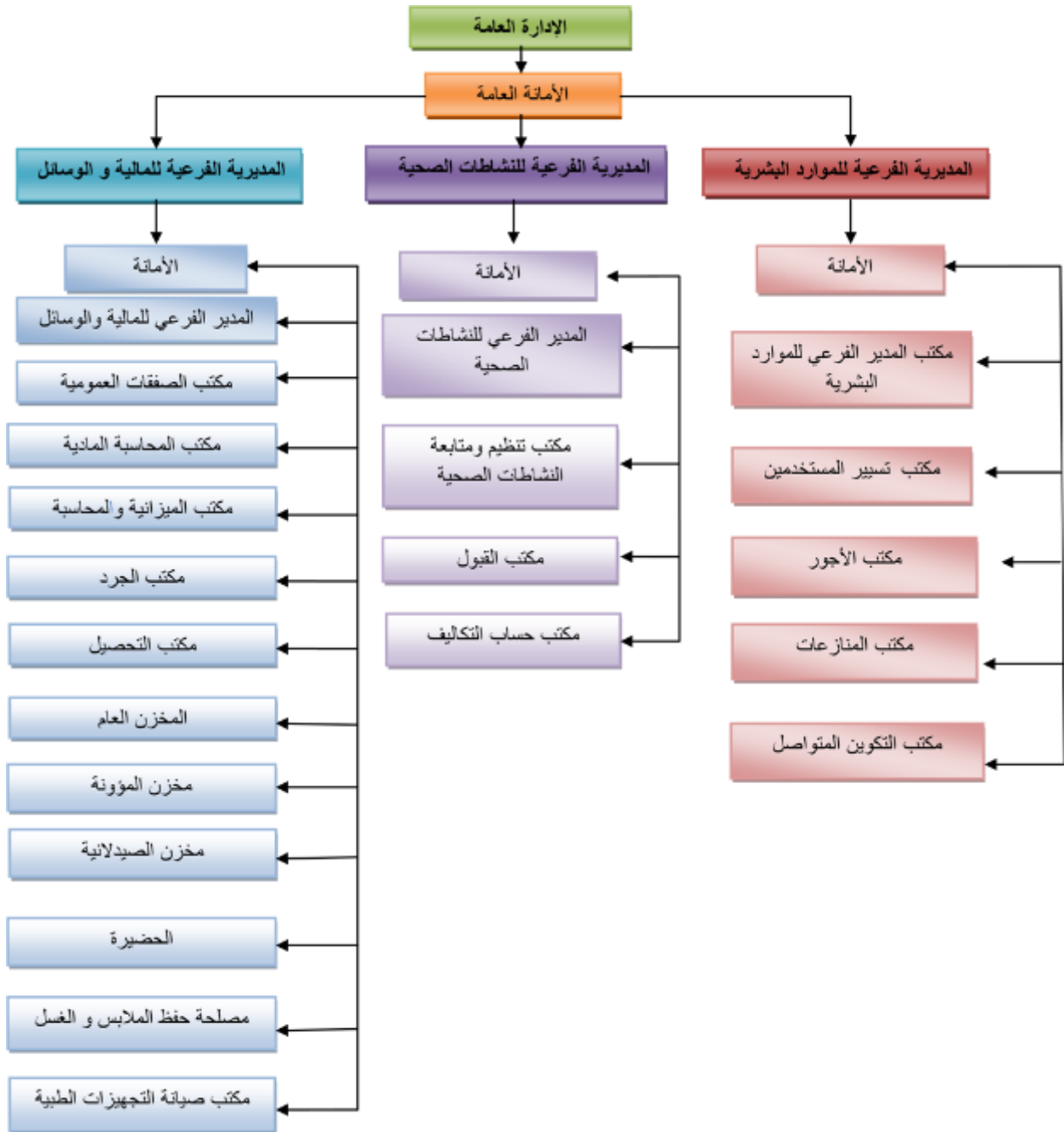
\* مكتب الدخول؛

\* مكتب تنظيم و تقييم النشاطات الصحية؛

\* مكتب حساب التكاليف.

والشكل التالي يوضح ما قدمناه:

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية



الشكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح

المصدر: معلومات مقدمة من التريص

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

تعتبر هذه المديرية إحدى أهم الركائز التي تشرف على تسيير الجانب البشري داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية ، كما تعتبر هذه الإدارة واحدة من الإدارات المساندة للإدارات الأخرى في المؤسسة، توجد للمديرية الفرعية للموارد البشرية عدة مكاتب ملحقة بها وهي كالآتي:

- **مكتب المستخدمين:** هو مكتب مكلف بمتابعة المسار المهني للموظف من بداية توظيفه إلى غاية انتهاء علاقته بالإدارة ومن مهامه مايلي:

\* إعداد مختلف المقررات والمحاضر لكل أسلاك الموظفين .

\* تنسيق ومراقبة كل الأعمال الخاصة بالأجور .

\* تحضير ودراسة ملف لجان المستخدمين و التأديب .

\* تسيير تحركات العامل كالانتداب، الإحالة على الاستدعاء، العطل السنوية، المرضية و الغيابات.

- **مكتب المنازعات:** يتكفل بالقضايا المتنازع فيها سواء المستخدمين مع المؤسسة كالاختلاس و الشكاوى أو بين المؤسسة وأشخاص من خارج المؤسسة مثل شكوى مقدمة من طرف مريض

- **مكتب التكوين المتواصل:** يقوم بتكوين الموظفين في المجالات ذات العلاقة بنشاطاتهم الوظيفية و تطوير

مستواهم وكذا اكتساب الكفاءات واستغلالها للتأقلم مع التطورات الراهنة سواء داخل الوطن أو خارجه ، مثل التبرصات التي يجريها الشبه الطبيون ؛ الأطباء العامون .. وتكوين المعارف سواء بين المؤسسات أوبين الأشخاص و من هم النشاطات التي تقوم بها المديرية الفرعية للموارد البشرية:

إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الذي أحدث بالموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/ 95 المؤرخ في 1995/04/29 تعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية، ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا، ليجعل منه القاعدة المرجعية، قصد تجسيد الأهداف المسطرة و التي تتمثل في الاستغلال العقلاني و الأنجع للموارد البشرية و المالية و تحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية.

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

فبمجرد الحصول على اعتمادات و المناصب المالية للسنة المعنية ، يشرع المسير في إعداد و انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى المصالح الوظيفية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه، كما هو منصوص عليه في تعليمية الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر المتعلقة بانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

**المبحث الثاني: دراسة تحليلية للتخطيط التوقعي للمؤسسة العمومية الإستشفائية**

**المطلب الأول: دراسة مخطط تسيير الموارد البشرية**

1/ جدول (1) ملخص لوضعية المستخدمين على حسب مستوى التأهيل لسنة 2015

تعداد المستخدمين إلى 2015/12/31			التعداد الحقيقي عند 2015/12/31	التعداد المالي عند 2015/01/01	مستوى التأهيل	
مؤقتين	متعاقدين	مرسمين				
00	00	40	40	45	التأطير	01
00	245	340	580	620	التنفيذ	02
00	245	380	620	665	المجموع	

المصدر: وثائق المؤسسة

2/ جدول (2) ملخص لوضعية المستخدمين على حسب مستوى التأهيل لسنة 2019

تعداد المستخدمين إلى 2019/12/31			التعداد الحقيقي عند 2019/12/31	التعداد المالي عند 2019/01/01	مستوى التأهيل	
مؤقتين	متعاقدين	مرسمين				
00	00	37	37	40	التأطير	01
00	233	351	584	614	التنفيذ	02
00	233	388	621	654	المجموع	

المصدر: وثائق المؤسسة

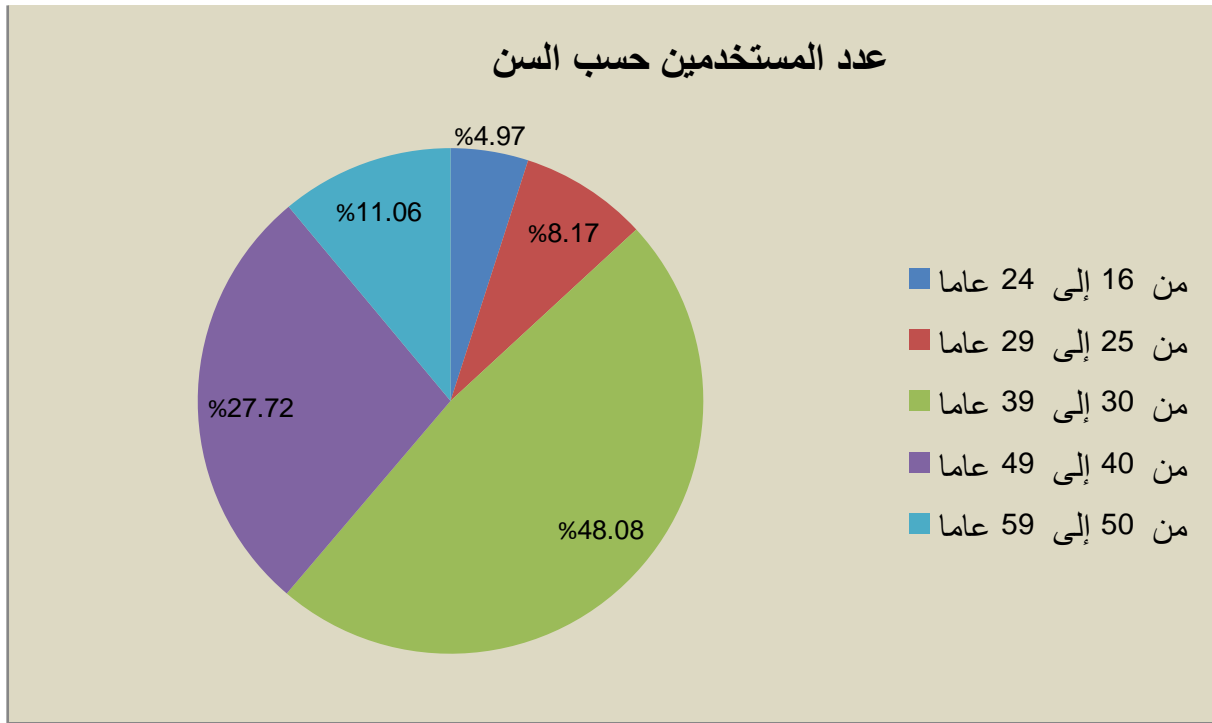
## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

3/ جدول (3) موضح لعدد المستخدمين الحاليين حسب السن لسنة 2015

السن	العدد	النسبة
من 16 إلى 24 عاما	31	4.97
من 25 إلى 29 عاما	51	8.17
من 30 إلى 39 عاما	300	48.08
من 40 إلى 49 عاما	173	27.72
من 50 إلى 59 عاما	69	11.06
المجموع	624	100

المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل (1) يوضح عدد المستخدمين حسب السن لسنة 2015



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات مديرية الموارد البشرية

من خلال الشكل (1) نلاحظ أن أكبر نسبة من الموظفين هي من فئة (30-39) سنة، تليها فئة (40-49)

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

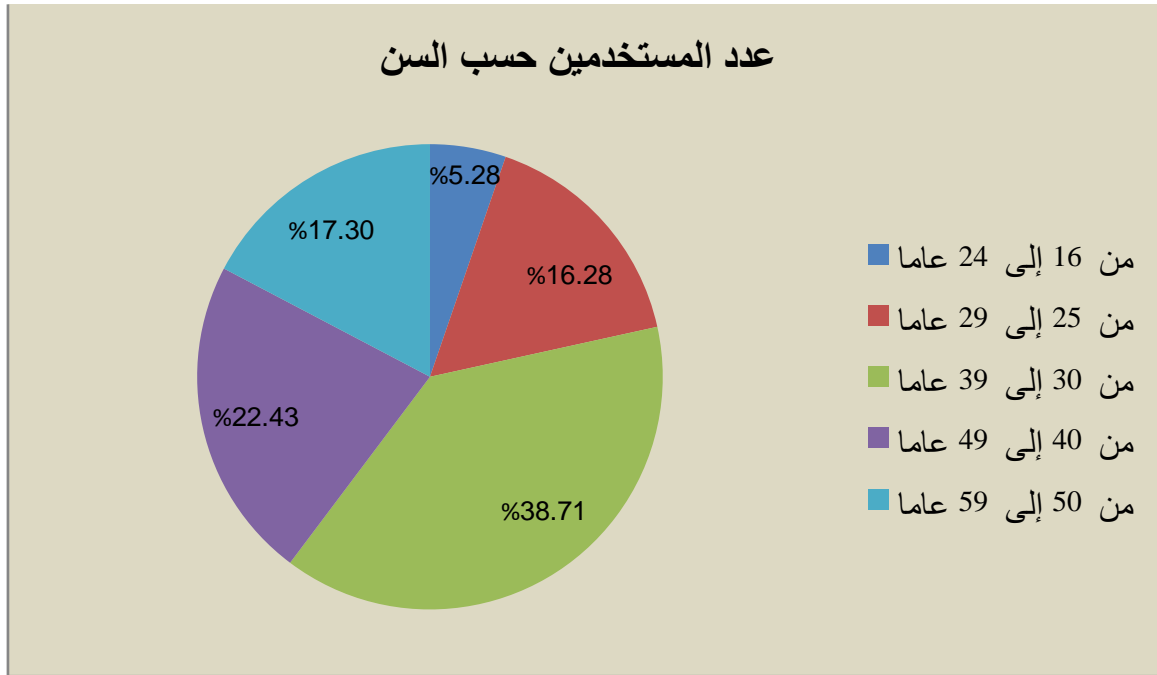
سنة و هذا بسبب التوظيف بصفة دائمة ثم أصبحت النسبة تقل فيما يخص فئة (50-59) لأنها تمثل مرحلة التقاعد و في الأخير فئة (16-29) التي تمثل عادة المتعاقدين و المؤقتين.

4/ جدول (4) موضح لعدد المستخدمين حسب السن لسنة 2019

السن	العدد	النسبة
من 16 إلى 24 عاما	36	5.28
من 25 إلى 29 عاما	111	16.28
من 30 إلى 39 عاما	264	38.71
من 40 إلى 49 عاما	153	22.43
من 50 إلى 59 عاما	118	17.30
المجموع	682	100

المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل (2) يوضح عدد المستخدمين حسب السن لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات مديرية الموارد البشرية

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

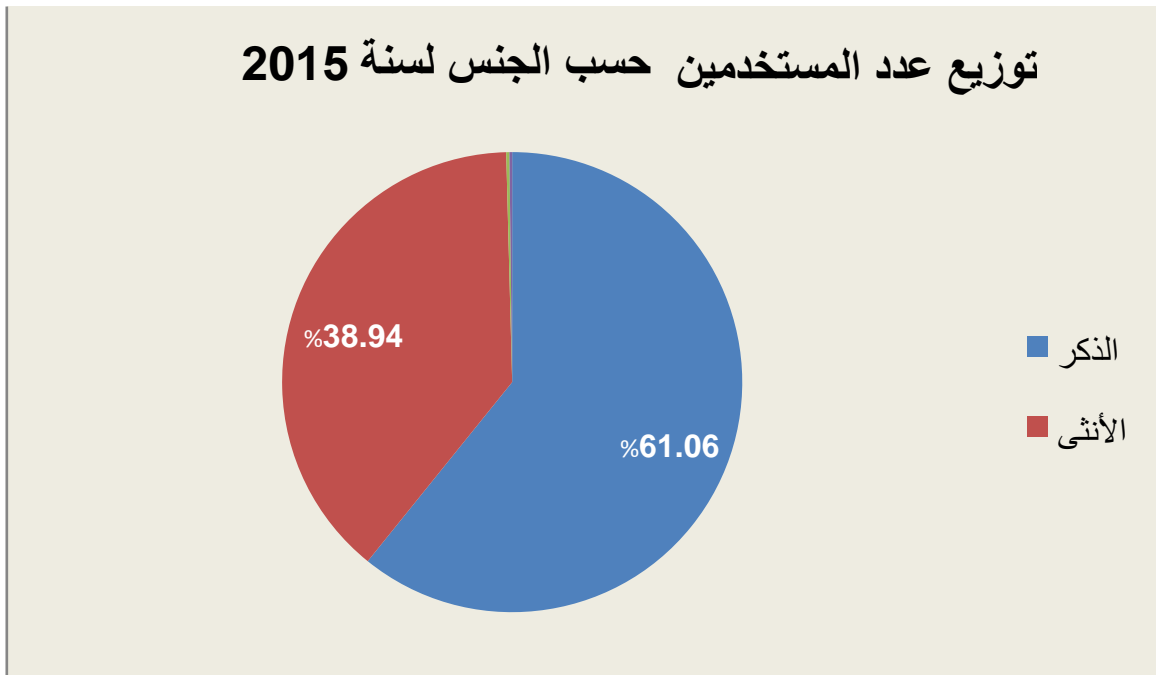
نلاحظ من خلال الشكل (2) أن النسب مقارنة بعام 2015 لم تتغير كثيرا حيث ان النسبة الأكبر بقيت لفئة (49-30) تليها فئة (59-50) الخاصة بالتقاعد و النسبة الأصغر لفئة (29-16).

5/ جدول (5) موضح لعدد المستخدمين حسب الجنس لسنة 2015

النسبة	العدد	
61.06	381	الذكر
38.94	243	الأنثى
100	624	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل (3) يوضح عدد المستخدمين حسب الجنس لسنة 2015



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على معطيات مديرية الموارد البشرية

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد المستخدمين الذكور أكثر من المستخدمين الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 61.06% بينما بلغت نسبة الإناث 38.94%.

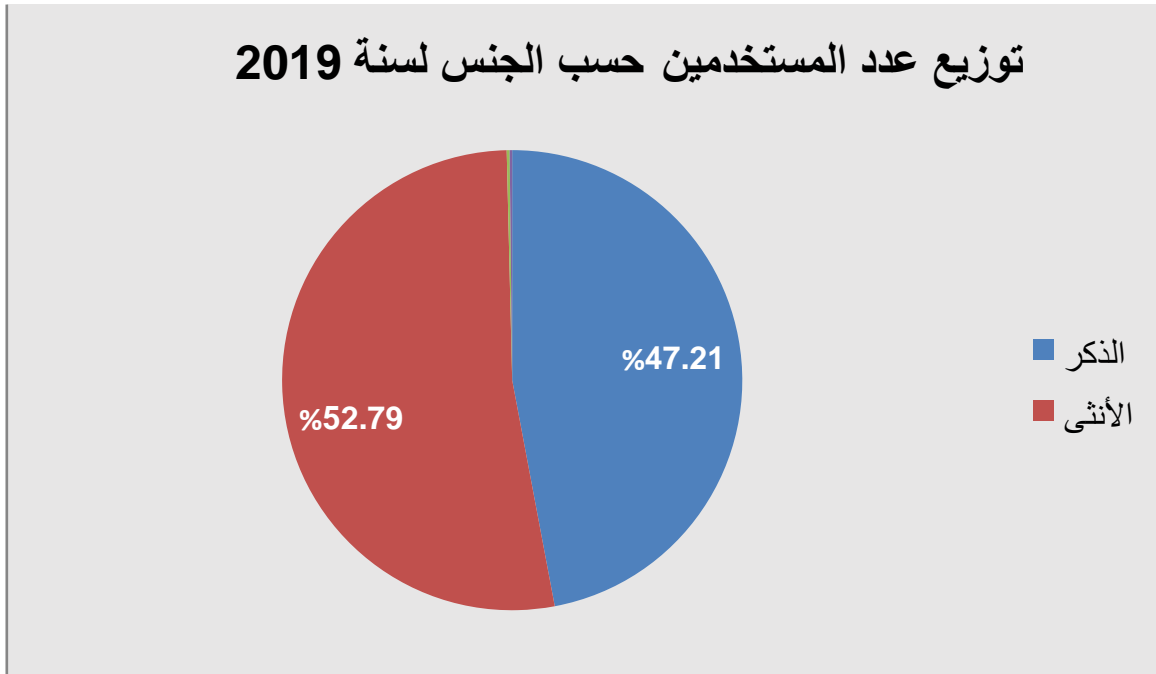
## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

6/ جدول (6) موضح لعدد المستخدمين حسب الجنس لسنة 2019

النسبة	العدد	
47.21	322	الذكر
52.79	360	الأنثى
100	682	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

الشكل (4) يوضح عدد المستخدمين حسب الجنس لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على معطيات المؤسسة

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة المستخدمين الذكور و الإناث جد متقاربة مقارنة بعام 2015.

### المطلب الثاني: دراسة مختلف العمليات التوقعية لسنة 2019

من خلال هذا المطلب سنحاول دراسة الجداول الخاصة بعمليات التوقع التي قامت بها المؤسسة سنتصب دارستنا أساسا على الجدول رقم 04 الخاص بوضعية التخطيط التوقعي للتوظيف وعلى التوقع للإحالة على

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

التقاعد حيث يتم التوقع في تخصيص الوظائف على المناصب المشغولة الظاهرة في الجدول 01 الخاص بالتعداد، وعلى أساس هذا يتم تحميل الفارق بين المناصب المالية المفتوحة خلال السنة والمناصب المشغولة المسجلة خلال آخر السنة المالية، والفارق بينهما يتم توزيعه على أساس النسب المئوية المخصصة لأنماط التوظيف والتي وضحت كيفية حسابها الرسالة المنشورة رقم 8605 ل المؤرخة بـ 1995/11/06 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي، وهي حسب ما يلي:

- التوظيف الخارجي: 55%

- الإمتحان المهني: 30%

- الترقية الإختيارية: 10%

- التأهيل المهني: 05%

كما أن هنالك بعض المناصب و الوظائف التي لا تخضع لمثل هذه النسب.

### **1/ المخطط التوقعي للتوظيف:**

- **المناصب العليا:** من خلال ما سبق يتضح لنا أن الوظائف السامية والمناصب العليا لا يتم فيها تطبيق النسب المئوية المذكورة سابقا نظرا لخصوصية هذه المناصب ولأن هذه المناصب يتم التعيين فيها إما بمراسيم رئاسية أو قرارات، كما أن التوظيف فيها لا يخضع لتاريخ معين عكس الأسلاك والرتب.

وفيه نلاحظ وجود 22 منصبا مشغولا من ضمن 143 منصبا ماليا مفتوحا، في حين سجلنا 121 منصبا شاغرا في انتظار التعيين، وهذا هو المجموع العام بالنسبة للوظائف العليا.

- **الأسلاك و الرتب:** فنلاحظ أنه بالنسبة للسلك الإداري وجود 39 منصب مالي مفتوح، وبالتالي تم تسجيل 08 مناصب شاغرة كالتالي:

\* **فيما يخص المتصرف الرئيسي:** فنلاحظ وجود 01 منصب مالي في حين تم تسجيل 01 منصب شاغر يتم تخصيصه للتوظيف الخارجي على أساس الشهادة

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

\* **المتصرف:** نلاحظ وجود 08 مناصب مشغولة من ضمن 12 منصب مالي في حين سجلنا 04 مناصب شاغرة تم تخصيصها للتوظيف الخارجي على أساس الشهادة .

\* **عون إدارة:** تم تسجيل 02 مناصب مشغولة من بين 03 مناصب مالية مفتوحة حيث سجل منصب شاغر تم تخصيصه للتوظيف الداخلي للسنة الماضية يتم استغلاله بعد النجاح في التكوين، كما تم فتح منصب مالي ترقية اختيارية على أساس الاختبار

\* **أما بالنسبة لمحاسب إداري رئيسي:** نلاحظ وجود 01 منصب مالي مفتوح في حين أنه لم نسجل أية مناصب مشغولة بالتالي وجود منصب شاغر تم تخصيصه للتوظيف الخارجي على أساس الشهادة، أما بالنسبة لسلك التقنيين، الكاتب، محاسب إداري... فنلاحظ أن المناصب المالية المفتوحة كلها مشغولة وبالتالي عدم تسجيل مناصب شاغرة

\* **أما بالنسبة لسلك العمال المهنيون وسائقوا السيارات:** نلاحظ وجود 27 مناصب مشغولة من بين 27 منصب مالي مفتوح وبالتالي المناصب الشاغرة لا توجد.

\* **أما بالنسبة لممارس متخصص مساعد:** نلاحظ وجود 01 منصب مشغول من بين 02 مناصب مالية وبالتالي تم تسجيل 01 منصب شاغر سيتم استغلاله وفقا لقرارات التوجيه المركزية (وزارة السكان واصلاح المستشفيات)

\* **طبيب عام في الصحة العمومية:** نلاحظ وجود 43 منصب مشغول من بين 57 مناصب مالية وبالتالي تم تسجيل 14 منصب شاغر، إذ تم تخصيص للتوظيف الخارجي 12 منصب مالي على أساس الشهادة، و منصبين ماليين للتحويل

\* **جراح أسنان عام رئيسي في الصحة العمومية:** نلاحظ وجود 10 مناصب مشغولة من بين 11 مناصب مالية وبالتالي تم شغور منصب مالي واحد بسبب الوفاة .

\* **جراح أسنان عام في الصحة العمومية:** نلاحظ وجود 12 منصب مشغول من بين 14 مناصب مالية وبالتالي تم تسجيل منصبين شاغرين، حيث تم تخصيص منصب مالي للتوظيف الخارجي على أساس الشهادة، كما تم شغور منصب مالي بسبب الإحالة على الخدمة الوطنية ويتم استغلاله بناء على التعليمات رقم 01

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

- \* **بيولوجي في الصحة العمومية من الدرجة الأولى:** تم تسجيل 10 مناصب مشغولة من بين 15 منصب مالي مفتوح، فنلاحظ وجود 05 مناصب شاغرة تم فتح مسابقات للتوظيف الخارجي على أساس الشهادة
  - \* **كما هو بالنسبة لبيولوجي من الدرجة الثانية:** وجود 04 مناصب شاغرة من بين 04 مناصب مالية، إذ تم فتح مسابقات للتوظيف الخارجي على أساس الشهادة
  - \* **أما بالنسبة لمرض للصحة العمومية:** نلاحظ وجود 55 منصبا مشغولا من بين 73 منصب مالي مفتوح كما تم تسجيل 18 منصبا شاغرا، حيث تم تخصيص 15 منصبا ماليا للتكوين الخارجي، وتخصيص منصب مالي للتحويل
  - \* **مرض ذو شهادة دولة:** لدينا 23 منصب مالي سجلنا 22 منصب مشغول، وشغور منصب واحد بسبب الإحالة على التقاعد وعدم وجود مترشحين في هذه الرتبة.
  - \* **مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية:** وجود 16 منصب مشغول من بين 19 منصب مالي، حيث تم تخصيص منصبين ماليين للتكوين، وتخصيص منصب مالي للتحويل
  - \* **مخبري للصحة العمومية:** نلاحظ وجود 06 مناصب شاغرة من بين 26 منصب مالي، بالتالي تم تخصيص 03 مناصب للتكوين، و 03 مناصب مالية للتحويل.
  - \* **محضر في الصيدلة متخصص للصحة العمومية:** منصب مالي لم يتم استغلاله لعدم صدور قرار للإطار وعدم وجود مترشحين.
  - \* **مختص في حفظ الصحة للصحة العمومية:** شغور منصب مالي من بين 05 مناصب مالية مفتوحة يتم تخصيصه للتحويل.
  - \* **أما بالنسبة لمساعد طبي للصحة العمومية:** نلاحظ وجود منصب شاغر من بين 05 مناصب مالية مفتوحة يتم تخصيصه للتكوين بالدرجة الأولى.
  - \* **أما بالنسبة لسلك القابلات:** فنلاحظ أن عدد المناصب المالية مساوية لعدد المناصب المشغولة.
- /2 مخطط توقعي للإحالة على التقاعد:

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

تم تسجيل 03 حالات إحالة على التقاعد، متوقع أن تتم في هذه السنة برتبة:

- حارس بالتاريخ التقديري للإستفاعة 2019/05/02

- عامل مهني بالتاريخ التقديري للإستفاعة 2019/07/21

- طبيب عام في الصحة العمومية بالتاريخ التقديري للإستفاعة 2019/11/25

**3/ مخطط توقعي للحالات الخاصة لسنة 2019:**

تم تسجيل 04 حالات خاصة بسبب الإحالة على الخدمة الوطنية بالنسبة للرتب التالية:

- جراح أسنان عام في الصحة العمومية

- ممرضين للصحة العمومية

- مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية

**المطلب الثالث: نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح:**

الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البليدة

المؤسسة العمومية الإستشفائية بمفتاح

المديرية الفرعية للموارد البشرية

مخطط تسيير الموارد البشرية

لسنة 2019

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 01- جدول يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية : 2019/12/31.

الملاحظات {08}	تعداد المناصب الحقيقية				تعداد المناصب المالية {03}	الوظائف العليا	العدد
	الفارق {07}	بما فيهم نساء {06}	من بينهم المكلفين بالنيابة {05}	تعداد المناصب الحقيقية {04}		- الوظائف السامية - الوظائف العليا {02}	
	لا شيء					الوظائف العليا	
						المجموع	
						المناصب العليا	
						مدير	45
						نائب مدير	45
						رئيس مكتب	45
						ممارس أخصائي رئيس مصلحة	45
						ممارس أخصائي رئيس وحدة	45
						طبيب منسق	45
						طبيب رئيس وحدة	45
						صيدلي منسق	45
						نفساني منسق للصحة العمومية	45
						رئيس مخبر	45
						منسق النشاطات الطبية	45
						عون طبي في التخدير و الانعاش اطار	45
						اطار شبه طبي	45
						قابلية منسقة	45
						رئيس ورشة	
						رئيس مخزن	
						المجموع	

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

لجان المستخدمين

جدول رقم : 02

لجان الطعن

الملاحظات	لجنة الطعن				لجنة المستخدمين			الأسلاك أو الرتب	
	التمديد		الحدود	المرجع	التمديد		حدود الصلاحيات	قرار المتعلق بمرجع الإنشاء	
	الحدود	المرجع			الحدود	المرجع			
	--	--	3 سنوات		--	--	ابتداء من: 20/04/01 19 الى غاية: 2022/04/01	قرار رقم: 01 تاريخ: 2019/03/27	<p style="text-align: center;"><b>* اللجنة الأولى :</b> <b>** الأسلاك :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتصرفين</li> <li>- ملحوقوا الإدارة</li> <li>- الممارسين الطبيين المتخصصين</li> <li>- الممارسين الطبيين العامين</li> <li>- المستخدمين الشبه طبيين</li> <li>- القابلات</li> </ul>
	--	--	3 سنوات		--	--	ابتداء من: 20/04/01 19 الى غاية: 2022/04/01	قرار رقم: 01 تاريخ: 2019/03/27	<p style="text-align: center;"><b>* اللجنة الثانية :</b> <b>** الأسلاك :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأعوان الإداريون الرئيسيون .</li> <li>- أعوان الإدارة</li> <li>- الكتاب (كتاب مديرية و أعوان حفظ البيانات) .</li> <li>- أعوان المكاتب</li> <li>- العمال المهنيين و سائقي السيارة</li> </ul>

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 02 مكرر 02

وضعية القضايا المتنازع فيها

الملاحظات	الطعون القضائية	حجية الشيء المقضي فيه	الحكم القضائي	طرق الدفاع عن مصالح الدولة > مذكرات - محامي .....	الجهة القضائية المختصة	موضوع المنازعة	أطراف أخرى في النزاع >الإدارة - المديرية العامة للووظيفة العمومية <	الوظيفة أو الرتبة	تعيين طرف النزاع	رقم الترتيب
<h1>لا شيء</h1>										

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 02 مكرر 03

### وضعية الحالات التأديبية

رقم الترتيب	الإسم و اللقب	طبيعة الخطأ	تاريخ التوقيف	تاريخ إجتماع لجنة التأديب	مضمون العقوبة	تاريخ الطعن	تاريخ إجتماع لجنة الطعن	قرار لجنة الطعن	تطبيق القرار	الملاحظات
<h1>لا شيء</h1>										

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 03

جدول متعلق بالقرارات الإطار الخاصة

بالإمتحانات والمسابقات

ملاحظات	الإدماج وفقا للأحكام الإنتقالية	التثبيت وفقا للقوانين الأساسية	التوظيف الداخلي		التوظيف الخارجي		الإلتحاق بالتكوين		الأسلاك أو الرتب
			الإختبار المهني	الإمتحان المهني	مسابقة عن طريق الإختبار او الإختبار المهني	مسابقة على أساس الشهادة	داخلي	خارجي	
-	-	تعلية رقم: 02: المؤرخة في: 2009/01/03	تعلية رقم: 38: المؤرخة في: 2008/08/02	تعلية رقم: 38: المؤرخة في: 2008/08/02	تعلية رقم: 38: المؤرخة في: 2008/08/02	تعلية رقم: 38: المؤرخة في: 2008/08/02	تعلية رقم: 45: المؤرخة في: 2008/12/01	-	الأسلاك المشتركة
-	-	-	قرار المؤرخ في 2005/04/23		--	--	--	-	العمال المهنيون و سائقوا السيارات و الحجاب
-	-	-	-	-	-	قرار وزاري مشترك 1998/06/22	-	-	الممارسون الطبيون
			قرار وزاري رقم 411 المؤرخ في 2015/04/01	قرار وزاري رقم 411 المؤرخ في 2015/04/01					القابلات الأعوان الطبيون في التخدير و الإنعاش
			قرار المؤرخ في 2015/02/16	قرار المؤرخ في 2015/02/16					المستخدمون الشبه الطبيون

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم 4 :

### المخطط التوقعي بعنوان سنة 2019

الترقية			الوظائف الخارجي في المناصب الشاغرة		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الوظائف العليا المناصب العليا الأسلاك و الرتب
التأهيل المهني	على سبيل الإختيار	امتحان مهني	منتوج التكون					
			داخلي	خارجي				
			على أساس الشهادة مسابقة على أساس المسابقة مسابقة على أساس الإختيار فحص مهني					الوظائف العليا
			لا تتيء					
								المجموع الفرعي
								المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي
								مدير
								نائب مدير
								رئيس مكتب
								ممارس أخصائي رئيس مصلحة
								ممارس أخصائي رئيس وحدة
								طبيب منسق
								طبيب رئيس وحدة
								صيدلي منسق

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

									نفساني منسق للصحة العمومية
									رئيس مخبر
									منسق النشاطات الطبية
									عون طبي في التخدير و الانعاش اطار
									اطار شبه طبي
									قابلية منسقة
									رئيس ورشة
									رئيس مخزن
									رئيس مطعم
									مسؤول المصلحة الداخلية
									لمجموع



## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 4 مكرر

جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

الملاحظات	مناصب شاغرة				التعداد الحقيقي {مناصب مشغولة}				التعداد المالي				الرقم الإستهلاكي	الصف	تحديد منصب الشغل
	عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة				
	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل			
															عامل مهني من المستوى الأول
															عون خدمة من المستوى الأول
															حارس
															سائق سيارة من المستوى الأول
															سائق سيارة من المستوى الثاني
															عامل مهني من المستوى الثاني
															عون الخدمة من المستوى الثاني
															سائق سيارة من المستوى الثالث
															رئيس حظيرة
															المجموع العام

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 05

جدول بياني لعمليات التسيير التوعفي للموارد البشرية

التاريخ التوعفي لتنظيم عمليات التسيير													
ملاحظات	عمليات أخرى	م . الإلتحاق بالتكوين	لجان التثبيت	التوظيف الداخلي				التوظيف الخارجي					الأسلاك أو الرتب
				جدول الترقية	الترقية عن طريق التأهيل المهني	إعداد قوائم الترقية الاختيارية	الإمتحان المهني	م. على أساس الإختبار المهني	م. أساس الإختبار المهني	م. أساس الإختبار	مسابقة على أساس شهادة	الشهادة على أساس	
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	--	--	--	متصرف رئيسي
--	--	--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	--	متصرف
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	--	--	--	ملحق رئيسي للإدارة
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	--	--	--	ملحق الإدارة
--	--	--	--	ديسمبر	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	--	عون إدارة رئيسي
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	ديسمبر	--	--	عون إدارة
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	ديسمبر	--	--	محاسب اداري رئيسي
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	ديسمبر	--	--	محاسب اداري
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	ديسمبر	--	--	تقني سامي في الاعلام الالي

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 06

جدول توقعي للإحالة على التقاعد بعنوان سنة 2019

الملاحظة	تاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد	تاريخ الميلاد	السلوك أو الرتبة	الإسم و اللقب
	2019/12/31	1959	طبيب رئيس للصحة العمومية	محفوظ فقااص
	2019/09/15	1959/09/15	ممارس متخصص رئيس للصحة العمومية	احمد اسعد
	2019/04/03	03/04/1959	طبيب رئيس للصحة العمومية	سعيد عيساني
	24/10/2019	1959/10/24	عون في التخدير و الانعاش	علي ذيبون
	09/05/2019	1959/05/09	ممرضة متخصصة للصحة العمومية	راضية بن الدين
	22/06/2019	1959/06/22	متصرف	حسين غراممي
	23/05/2019	1959/05/23	عون ادارة رئيسي	محمد بن صافي

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم: 06 ثلاثي

قائمة الموظفين الذين لهم الحق في الإحالة على التقاعد و احتفظ بهم بعنوان سنة 2019

الإسم و اللقب	تاريخ الميلاد	الوظيفة الممارسة	الأقدمية العامة إلى غاية : 2016/12/31	الملاحظة
لا شيء				

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم: 06 مكرر

قائمة الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد و الذين تم إستدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان سنة: 2019

الإسم و اللقب	السلك او الرتبة الأصلية	الوظيفة الممارسة	تاريخ الإحالة على التقاعد	تاريخ الإستئناف	الملاحظات
<b>لا شيء</b>					

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 07

المخطط التوقعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى  
و تجديد المعلومات خلال سنة: 2019

ملاحظات	المجموع	تجديد المعلومات			تحسين المستوى			التكوين التكميلي			التكوين الأولي			الأسلاك أو الرتب
		مدة تجديد المعلومات	تاريخ الإلتحاق	عدد الأعوان	مدة تحسين المستوى	تاريخ الإلتحاق	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الإلتحاق	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الإلتحاق	عدد الأعوان	
<h1>لاشئى</h1>														



## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 09

جدول خاص بمجمل الأعوان المتعاقدين إلى غاية : 2019/12/31

الملاحظات	المجموع	المتعاقدين بالتوقيت الجزئي		المتعاقدين بالتوقيت الكامل		عدد الأعوان المتعاقدين	التصنيف	السلك و الرتبة
		عدد الأعوان	الإطار القانوني للإلتحاق	عدد الأعوان	الإطار القانوني للإلتحاق			
			المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في : 2007/09/29		المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في : 2007/09/29		200/1	العمال المهنيون المستوى الأول
		/	/		المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في : 2007/09/29		240/3	سائق السيارة من مستوى الثاني
		/	/		المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في : 2007/09/29		219/2	سائق سيارة من المستوى الأول
			--		--		--	المجموع :

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 10

إستمارة مراقبة عمليات التوظيف على أساس الشهادات بعنوان سنة 2019

الملاحظات	الوضعات	النجاح النهائي				لجنة الإختبار			فتح مسابقة على أساس الشهادات			السلك و الرتبة	
		الحد الأدنى المعدل المقبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النجاح	مرجع القرار المتضمن إعلان النتائج	تاريخ إجراء الإختبار	عدد المترشحين المقبولين	عدد المترشحين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	طبيعة الإشهار		مرجع قرار الفتح
لم يلتحقوا بالمنصب				2019/12/01	09 201/12/01 9				2015/10/21		اعلانات في الجرائد و الموقع الالكتروني للتوظيف العمومي	32 2019/07/28	صيدلي للصحة العمومية

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

**جدول رقم : 11**

إستمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الإختيارية و الكفاءة المهنية التسجيل في قائمة التاهيل بعنوان سنة 2019

ملاحظات	عدد المترشحين المقبولين	جلسة لجنة المستخدمين	عدد المترشحين المسجلين	مرجع قائمة التاهيل	إشهار المناصب	مناصب محجوزة	مناصب مفتوحة	لرتبة
		2019/12/25			داخلي			متصرف محلل
		2019/12/25			داخلي			مساعد مهندس في الاعلام الي مستوى 01
		2019/12/25			داخلي			عون ادارة رئيسي

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 12

إستمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين خلال سنة 2019:

الملاحظات	القبول النهائي				لجنة إختبار المترشحين			فتح مسابقة عن طريق التكوين		المناصب المفتوحة		السلك أو الرتبة
	مدة التكوين	مؤسسات التكوين	الحد الأدنى المعدل المقبول	عدد المترشحين المقبولين	تاريخ محضر القبول	عدد المترشحين	تاريخ الجلسة	مجموع المناصب	مرجع قرار الفتح	توظيف داخلي	توظيف خارجي	
لا شيء												

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

جدول رقم : 13

إستمارة مراقبة التوظيف على أساس الشهادات بعنوان سنة : 2019

ملاحظات	التوظيف المنجز	عدد المناصب المفتوحة	السلك و الرتبة
<h1>لاشياء</h1>			

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

المبحث الثالث: النتائج المستخلصة من دراسة مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح

**المطلب الأول: أهمية مخطط تسيير الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة**

من خلال دراستي لمخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح توصلت إلى أن له أهمية بالغة في تطوير عملية تسيير هاته المؤسسة و ذلك عبر مايلي:

- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لعدد المستخدمين في هاته المؤسسة.

- تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية في هاته المؤسسة.

- تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير هذه المؤسسة.

**المطلب الثاني: أهداف مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة**

إن هدف مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية مفتاح يكمن في وضع وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية و ذلك عن طريق التحديد الموضوعي لاحتياجات هاته المؤسسة فيما يتعلق بالتوظيف، التكوين، الإحالة على التقاعد وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم الاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الحسن لهاكلها وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلاني في عدد المستخدمين ومتابعة موظفيها.

فهذا المخطط يسمح للإدارة بالوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين لديها عبر:

- التسيير التقديري للمستخدمين في هاته المؤسسة

- التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية لهذه المؤسسة

تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في مخطط تسيير الموارد البشرية يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة(قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والرتب، وانهاء المهام والتدابير التأديبية).

**خلاصة الفصل:**

## الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية و ذلك بهدف معرفة أهمية تسيير الموارد البشرية و مبادئها في هاته المؤسسة, و من أجل ذلك قمنا بدراسة مخطط تسيير الموارد البشرية الذي يعتبر من أهم العناصر في عملية تسيير المؤسسة من توظيف و تكوين و ترقية و تقاعد و قد نجحت المؤسسة العمومية الإستشفائية في القيام بالإعداد الجيد لمخطط تسيير الموارد البشرية.

الخاتمة

الخاتمة

## الخاتمة

إن التغيرات التي شهدتها المجتمعات الحالية أدت إلى تحولات جذرية في أنظمة و أنماط الحياة والسلوكيات و استوجبت إحداث تغييرات عميقة في أساليب العمل، واعتماد توجهات إدارية جديدة تتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة، ومن أهم هاته التحولات ظهور نماذج للتسيير التقديري للموارد البشرية. و يعمل التسيير التقديري للموارد البشرية على توافر العنصر البشري المطلوب من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة عبر ترجمة أهداف وخطط المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من الموارد البشرية مع تحديد الإجراءات اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

وتعتمد حاليا المؤسسات العمومية الإستشفائية في الجزائر في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف ب"المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية" خلال كل سنة مالية جديدة، ويعتبر هذا المخطط الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، ويتم إعداد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية المعنية في بداية السنة بعد الحصول على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

إن مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية بصفته تقنية فعالة لتسيير الموارد البشرية قد أسس إجراء جديدا يتمثل في إجراء المراقبة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين مع الأحكام التنظيمية والقانونية السارية المفعول، ويندرج هذا الإجراء ضمن الإطار الشامل لإصلاح المؤسسات و الإدارات العمومية وذلك بهدف الانطلاق في مسار تحول حقيقي في أساليب تسيير الموارد و من أجل جعل الإدارة العمومية ليست فقط مجرد إدارة للإجراءات والشكليات، ولكن عليها أن تكون كذلك إدارة للمسؤوليات، البشرية والقرارات. وبالرغم من أن هذا المخطط قد سهل للإدارة جملة من الأمور التي تخص تسيير مواردها البشرية، إلا أن هناك بعض الصعوبات والعراقيل التي تصعب عمل الإدارة منها:

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

- وجود نوع من التذبذب في التأشير والمصادقة على مخطط التسيير بسبب نقص التأطير من جهة وعدم مرونة موقف التوظيف العمومي اتجاه الأجال المحددة من جهة أخرى.

## الخاتمة

وختاما لما سبق عرضه و مناقشته حول تسيير الموارد البشرية ودور مخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسات بإمكاننا أن نقول أننا قد وفقنا إلى حد ما في الإجابة على إشكالية البحث فقد اتضح لنا من خلال الدراسات أن مخطط تسيير الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحقيق أكبر قدر من أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية و كذلك يعمل على تسهيل تسيير الموارد البشرية.

-اختبار الفرضيات:كنا قد قدمنا في المقدمة العامة لبحثنا فرضيات نحكم على صحتها من عدمها

\* بالنسبة للفرضية الأولى: مخطط تسيير الموارد البشرية هو محرك المؤسسة، وهو الذي ينسق بين باقي الوظائف ولا يمكن الاستغناء عنه لأنه يشمل كل وظائف و نشاطات المؤسسة من بداية إلى نهاية السنة.

\* بالنسبة للفرضية الثانية: يلعب مخطط تسيير الموارد البشرية دورا إيجابيا في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات العمومية الإستشفائية و ذلك من خلال تلبية احتياجاتها من القوى العاملة بالعدد و النوع المناسب وفي الوقت و المكان المناسبين.

- النتائج:

\* التسيير التقديري للموارد البشرية يلعب دورا كبيرا في تحديد سياسة إدارة الموارد البشرية.

\* أهمية مخطط تسيير الموارد البشرية تظهر في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

\* تبين من خلال الدراسة توفر مختصين في التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر

و المراجع

## قائمة المصادر و المراجع

### أ/ المؤلفات:

- 1- J.M Peretti- " gestion du personnel"-, Vuibert, Paris ,1984
  - 2- مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، 1993، ص 16.
  - 3- د/ حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين المبادئ و الأسس العامة و التطبيقات السعودية معهد الإدارة العامة ، ص 173.
  - 4- سعد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 64.
  - 5- د/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 143-146.
  - 6- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 194
  - 7- د/ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار النشر للجامعات، 2013، ص 60.
  - 8- د/ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2000، ص 118.
- 9- S.P .Robbins, Personnel of human Resources .Englewood New Jersey, Prentice Hall Cliffs, Inc., 1978, p.101
- 10- د/ عادل حسن، إدارة الأفراد، مركز الإسكندرية للكتاب، 1995، ص 283.
  - 11- السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 1995، ص 739.

### ب/ الرسائل و المذكرات:

- 1- رياسين واسيني، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإقتصاد، بعنوان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، 2016/2015 ص 27-29.
- 2- حسوني محمد عبد الغني، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، بعنوان تسيير الموارد البشرية كعنصر اساسي لرفع الروح المعنوية، 2007/2006، ص 73.

## قائمة المصادر و المراجع

- 3- مزيان تاج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تحت عنوان أي تسيير للموارد البشرية في الوظيف العمومي الجزائري، تلمسان، 2007/2006، ص 23.
- 4- عبد العزيز خويلا، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية بعنوان دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، ورقلة، 2011، ص 17.
- 5- إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 178

### ج/ التعليمات و المراسيم:

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، ص 6-7.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المتعلقة بالقانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، ص 564.
- 3- المرسوم 114/81، المؤرخ في 06/06/1981، المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية، الذي يعدل و يتم المرسوم 145/66، المؤرخ في 02/06/1966، المتعلق بتحري و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين.
- 4- المادة 2 من المرسوم التنفيذي 126/95، المؤرخ في 29/04/1995، المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الجريدة الرسمية، العدد 26، 1995.
- 5- المادة 9 من المرسوم التنفيذي 126/95، السابق الذكر.

### د/ الملتقيات:

- 1- لواج منير، جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني لتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 27-28 فيفري 2013، ص 8.

### و/ الدروس:

## قائمة المصادر و المراجع

- 1- د/ ميلاط نضرة : مطبوعة مقدمة لطلبة ليسانس السنة الثالثة علم الإجتماع -تخصص تنمية الموارد البشرية- ، جامعة برج بوعرييج، 2015/2014
- 2- شينوني عمر، دروس نظرية و تطبيقية في تسيير الموارد البشرية، بعنوان المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ص 10.

الفهرس

الفهرس

## الفهرس

02	المقدمة
05	الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية
07	المبحث الثاني: سياسات تسيير الموارد البشرية
07	المطلب الأول: سياسة التوظيف
07	أولا: الإستقطاب
08	مصادر الإستقطاب
09	ثانيا: الإختيار و التعيين
11	شروط التوظيف حسب القانون الجزائري
12	المطلب الثاني: سياسة التدريب
12	أولا: خطوات التدريب
13	ثانيا: أنواع برامج التدريب
13	ثالثا: عوامل نجاح سياسة التدريب
14	رابعا: تقييم البرامج التدريبية
15	المطلب الثالث: سياسة الأجور و الرواتب
15	أولا: مفهوم الأجر و الراتب
15	ثانيا: العوامل المؤثرة في الأجر و الراتب
16	ثالثا: خطوات تصميم نظام الأجور
18	رابعا: الأسس التي يجب أن تقوم عليها سياسة الأجور و الرواتب
18	المطلب الرابع: سياسة الحوافز
18	أولا: مفهوم الحوافز
18	ثانيا: متطلبات تطبيق نظام الحوافز
19	ثالثا: أنواع الحوافز
20	رابعا: شروط نجاح نظام الحوافز
21	المبحث الثالث: عراقيل تسيير الموارد البشرية
21	المطلب الأول: مفهوم الغياب

## الفهرس

21	المطلب الثاني: أسباب الغياب
22	المطلب الثالث: تحديد معدل الغياب
23	المطلب الرابع: طرق الحد من الغياب
26	خلاصة الفصل
27	الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية
28	مقدمة الفصل
29	المبحث الأول: مفاهيم حول مخطط تسيير الموارد البشرية
29	المطلب الأول: تعريف مخطط تسيير الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: الإطار القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: محتوى مخطط تسيير الموارد البشرية
35	الوثائق الضرورية لإعداد مخطط تسيير الموارد البشرية
35	المطلب الرابع: أهمية مخطط تسيير الموارد البشرية
36	المطلب الخامس: أهداف مخطط تسيير الموارد البشرية
37	المبحث الثاني: مراحل إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية
38	المطلب الأول: جرد المتاح من الموارد البشرية
38	المطلب الثاني: تقدير الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية
39	المطلب الثالث: إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية
40	المطلب الرابع: المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية
41	المطلب الخامس: مراقبة تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية
42	المبحث الثالث: العمليات الواردة في مخطط تسيير الموارد البشرية
42	المطلب الأول: عملية التوظيف
43	المطلب الثاني: عملية التكوين
44	المطلب الثالث: عملية الترقية
44	المطلب الرابع: عملية النقل
45	المطلب الخامس: عملية الإحالة على التقاعد
46	خلاصة الفصل
47	الفصل الثالث: دراسة حالة في المؤسسة العمومية الإستشفائية

## الفهرس

48	مقدمة الفصل
49	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية
49	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية
53	المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة
54	المبحث الثاني: دراسة تحليلية للتخطيط التوقعي للمؤسسة العمومية الإستشفائية
54	المطلب الأول: دراسة مخطط تسيير الموارد البشرية
58	المطلب الثاني: دراسة مختلف العمليات التوقعية لسنة 2019
63	المطلب الثالث: نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية
84	المبحث الثالث: النتائج المستخلصة من دراسة مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الإستشفائية
84	المطلب الأول: أهمية مخطط تسيير الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة
84	المطلب الثاني: أهداف مخطط تسيير الموارد البشرية للمؤسسة
85	خلاصة الفصل
86	الخاتمة
88	قائمة المصادر و المراجع
91	الفهرس
95	قائمة الأشكال و الجداول
	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

و الجداول

## قائمة الأشكال و الجداول

أ/ الأشكال:

10	الشكل (1) النتائج المحتملة لقرار معين
13	الشكل (2) أنواع برامج التدريب
17	الشكل (3) خطوات تصميم نظام الأجور
19	شكل يوضح أنواع الحوافز
52	شكل يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية
55	الشكل (1) يوضح عدد المستخدمين حسب السن لسنة 2015
56	الشكل (2) يوضح عدد المستخدمين حسب السن لسنة 2019
57	الشكل (3) يوضح عدد المستخدمين حسب الجنس لسنة 2015
58	الشكل (4) يوضح عدد المستخدمين حسب الجنس لسنة 2019

ب/ الجداول:

54	جدول (1) ملخص لوضعية المستخدمين على حسب مستوى التأهيل لسنة 2015
54	جدول (2) ملخص لوضعية المستخدمين على حسب مستوى التأهيل لسنة 2019
55	جدول (3) موضح لعدد المستخدمين الحاليين حسب السن لسنة 2015
56	جدول (4) موضح لعدد المستخدمين حسب السن لسنة 2019
57	جدول (5) موضح لعدد المستخدمين حسب الجنس لسنة 2015
58	جدول (6) موضح لعدد المستخدمين حسب الجنس لسنة 2019
65	جدول رقم 1 يتعلق بهيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر
66	جدول رقم 2 يتعلق بلجان المستخدمين و لجان الطعن
67	جدول 02 مكرر 2 المتعلق بوضعية القضايا المتنازع فيها
68	جدول 02 مكرر 3 المتعلق بالحالات التأديبية
69	جدول رقم 3 متعلق بالقرارات الخاصة بالإمتحانات و المسابقات
70	جدول رقم 4 متعلق بالمخطط التوقعي للتوظيف
71	جدول رقم 04 مكرر 1 المتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19
72	جدول رقم 04 مكرر 2 المتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21

## قائمة الأشكال و الجداول

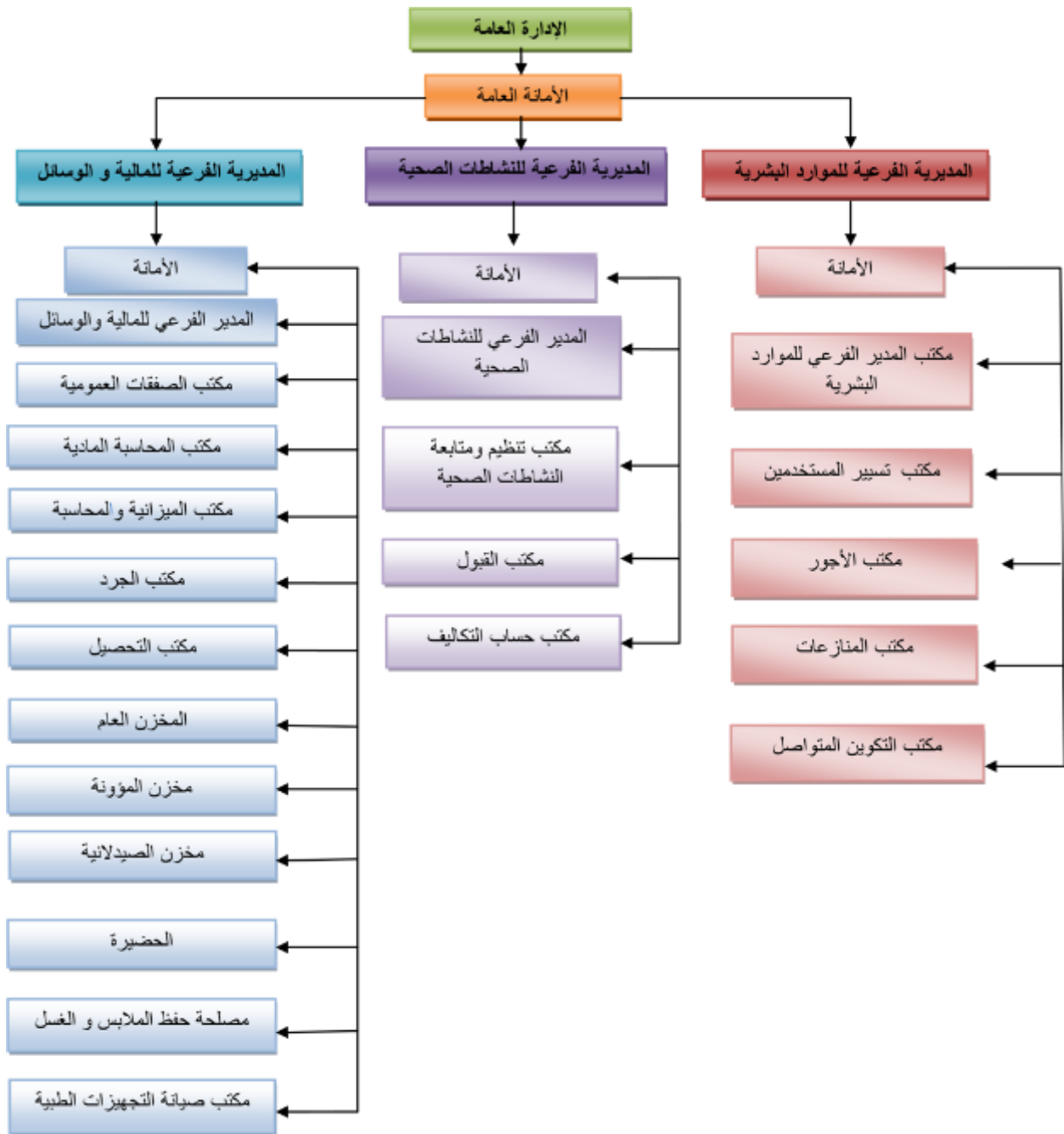
73	جدول رقم 5 متعلق بعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية
74	جدول رقم 6 متعلق بالتوقع للإحالة على التقاعد
75	جدول رقم 6 ثلاثي قائمة الموظفين الذين لهم الحق في الإحالة على التقاعد
76	جدول رقم 06 مكرر قائمة الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد
77	جدول رقم 7 المخطط التوقعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى
78	جدول رقم 8 متعلق بمتابعة حركة المستخدمين
79	جدول رقم 9 خاص بالأعوان المتعاقدين
80	جدول رقم 10 استمارة مراقبة عمليات التوظيف على اساس الإختبار
81	جدول رقم 11 استمارة مراقبة التوظيف عن طريق الترقية الإختيارية و الكفاءة المهنية
82	جدول رقم 12 استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين
83	جدول رقم 13 استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق الشهادات

الملاحق

تعداد المستخدمين إلى 2015/12/31			التعداد الحقيقي عند 2015/12/31	التعداد المالي عند 2015/01/01	مستوى التأهيل	
مؤقتين	متعاقدين	مرسمين				
00	00	40	40	45	التأطير	01
00	245	340	580	620	التتفيذ	02
00	245	380	620	665	المجموع	

النسبة	العدد	السن
4.97	31	من 16 إلى 24 عاما
8.17	51	من 25 إلى 29 عاما
48.08	300	من 30 إلى 39 عاما
27.72	173	من 40 إلى 49 عاما
11.06	69	من 50 إلى 59 عاما
100	624	المجموع

النسبة	العدد	
61.06	381	الذكر
38.94	243	الأنثى
100	624	المجموع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية البليدة

المؤسسة العمومية الإستشفائية بمفتاح  
المديرية الفرعية للموارد البشرية

مخطط تسيير الموارد البشرية

لسنة 2019

جدول رقم : 01- جدول يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية : 2019/12/31.

الملاحظات {08}	تعداد المناصب الحقيقية			تعداد المناصب الخفيفة {04}	تعداد المناصب المالية {03}	الوظائف العليا - الوظائف السامية - الوظائف العليا {02}	رقم
	الفارق {07}	بما فيهم نساء {06}	من بينهم المكلفين بالتبعية {05}				
	<b>لا شيء</b>					الوظائف العليا	
						<b>المجموع</b>	
						المناصب العليا	
						مدير	45
						نائب مدير	45
						رئيس مكتب	45
						ممارس أخصائي رئيس مصلحة	45
						ممارس أخصائي رئيس وحدة	45
						طبيب منسق	45
						طبيب رئيس وحدة	45
						صيدلي منسق	45
						نفسائي منسق للصحة العمومية	45
						رئيس مخبر	45
						منسق النشاطات الطبية	45
						عون طبي في التخدير و الاعاش اطار	45
						اطار شبه طبي	45
						قابلة منسقة	45
						رئيس ورشة	
						رئيس مخزن	
						<b>المجموع</b>	

لجان المستخدمين  
لجان الطعن

الملاحظات	لجنة الطعن			لجنة المستخدمين			الأسلاك أو الرتب	
	التمديد		المرجع	التمديد		حدود الصلاحيات		قرار المتعلق بمرجع الإنشاء
	المرجع	الحدود		المرجع	الحدود			
	--	--	3 سنوات	--	--	ابتداء من: 20/04/01 19 الى غاية: 2022/04/01	قرار رقم: 01 تاريخ: 2019/03/27	<p><b>* اللجنة الأولى :</b> <b>** الأسلاك :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المتصرفين</li> <li>- ملحقا الإدارة</li> <li>- الممارسين الطبيين المتخصصين</li> <li>- الممارسين الطبيين العميين</li> <li>- المستخدمين الشبه طبيين</li> <li>- القابات</li> </ul>
	--	--	3 سنوات	--	--	ابتداء من: 20/04/01 19 الى غاية: 2022/04/01	قرار رقم: 01 تاريخ: 2019/03/27	<p><b>* اللجنة الثانية :</b> <b>** الأسلاك :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الأعوان الإداريون الرئيسيون .</li> <li>- أعوان الإدارة</li> <li>- الكتاب (كتاب مديرية و أعوان حفظ البيانات) .</li> <li>- أعوان المكاتب</li> <li>- العمال المهنيين و سائقي السيارة</li> </ul>

جدول رقم : 02 مكرر 02

وضعية القضايا المتنازع فيها

رقم الترتيب	تعيين طرف النزاع	الوظيفة أو الرتبة	أطراف أخرى في النزاع >الإدارة - المديرية العامة للوظيفة العمومية <	موضوع المنازعة	الجهة القضائية المختصة	طرق الدفاع عن مصالح الدولة > مذكرات - محامي .....<	الحكم القضائي	حجية الشيء المقضي فيه	الطعون القضائية	الملاحظات
<b>لا شيء</b>										

جدول رقم : 02 مكرر 03

وضعية الحالات التأديبية

رقم الترتيب	الإسم و اللقب	طبيعة الخطأ	تاريخ التوقيف	تاريخ إجتماع لجنة التأديب	مضمون العقوبة	تاريخ الطعن	تاريخ إجتماع لجنة الطعن	قرار لجنة الطعن	تطبيق القرار	الملاحظات
<h1>لا شيء</h1>										

جدول رقم : 03

جدول متعلق بالقرارات الإطار الخاصة

بالإمتحانات والمسابقات

ملاحظات	الإدماج وفقاً للأحكام الانتقالية	التثبيت وفقاً للقوانين الأساسية	التوظيف الداخلي		التوظيف الخارجي		الإلتحاق بالتكوين		الأسلاك أو المرتب
			الاختبار المهني	الإمتحان المهني	مسايفة عن طريق الاختبار أو الاختبار المهني	مسايفة على أساس الشهادة	داخلي	خارجي	
-	-	تعمية رقم : 02 المؤرخة في : 2009/01/03	تعمية رقم : 38 المؤرخة في : 2008/08/02	تعمية رقم : 38 المؤرخة في : 2008/08/02	تعمية رقم : 38 المؤرخة في : 2008/08/02	تعمية رقم : 38 المؤرخة في : 2008/08/02	تعمية رقم : 45 المؤرخة في : 2008/12/01	-	الأسلاك المشتركة
-	-	-	قرار المؤرخ في 2005/04/23		--	-	--	-	العمال المهنيون و سائقوا السيارات و الحجاب
-	-	-	-	-	-	قرار وزاري مشترك - 1998/06/22	-	-	الممارسون الطبيون
			قرار وزاري رقم 411 المؤرخ في 2015/04/01	قرار وزاري رقم 411 المؤرخ في 2015/04/01					القابات الأعوان الطبيون في التخدير و الإنعاش
			قرار المؤرخ في 2015/02/16	قرار المؤرخ في 2015/02/16					المستخدمون الشبه الطبيون



جدول رقم : 4 مكرر 01

جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

عقد محدد المدة						التصنيف		تحديد منصب الشغل
مناصب شاغرة		التعداد الحقيقي { مناصب مشغولة }		التعداد المالي		الرقم الإستدلالي	الصف	
التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل			

لا شيء



جدول رقم : 05

جدول بياني لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية

التاريخ التوقعي لتتطورم عمليات التسيير													
ملاحظة	عمليات أخرى	م. الإلتحاق بالتكوين	لجان التقييم	التوظيف الداخلي				التوظيف الخارجي					الأسلاك أو الرتب
				جدول الترقية	الترقية عن طريق التأهيل المهني	إعداد قواعد الترقية الاختيارية	الامتحان المهني	الإختبار المهني م. على أساس	م. أساس الاختيار المهني	م. أساس الاختيار المهني	مسابقة على أساس شهادة	العمل على أساس	
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	--	--	--	متصرف رئيسي
--	--	--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	--	متصرف
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	--	--	--	ملحق رئيسي للإدارة
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	--	--	--	ملحق الإدارة
--	--	--	--	ديسمبر	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	--	عون إدارة رئيسي
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	ديسمبر	--	--	عون إدارة
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	ديسمبر	--	--	محاسب اداري رئيسي
--	--	--	--	ديسمبر	--	--	--	--	--	ديسمبر	--	--	محاسب اداري
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	ديسمبر	--	--	تقني سامي في الاعلام الالي

جدول رقم : 06

جدول توقعي للإحالة على التقاعد بعنوان سنة 2019

الملاحظة	تاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد	تاريخ الميلاد	السلك أو الرتبة	الإسم و اللقب
	2019/12/31	1959	طبيب رئيس للصحة العمومية	محفوظ فقااص
	2019/09/15	1959/09/15	ممارس متخصص رئيس للصحة العمومية	احمد اسعد
	2019/04/03	03/04/1959	طبيب رئيس للصحة العمومية	سعيد عيساني
	24/10/2019	1959/10/24	عون في التخدير و الاعاش	علي ذبيون
	09/05/2019	1959/05/09	ممرضة متخصصة للصحة العمومية	راضية بن الدين
	22/06/2019	1959/06/22	متصرف	حسين غراممي
	23/05/2019	1959/05/23	عون ادارة رئيسي	محمد بن صافي

جدول رقم: 06 ثلاثي

قائمة الموظفين الذين لهم الحق في الإحالة على التقاعد و احتفظ بهم بعنوان سنة 2019

الإسم و اللقب	تاريخ الميلاد	الوظيفة الممارسة	الأقدمية العامة إلى غاية : 2016/12/31	الملاحظة
لا شيء				

جدول رقم: 06 مكرر

قائمة الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد و الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان سنة: 2019

الإسم و اللقب	السلك او الرتبة الأصلية	الوظيفة الممارسة	تاريخ الإحالة على التقاعد	تاريخ الإستئناف	الملاحظات
<b>لا شيء</b>					

جدول رقم : 07

المخطط التوقعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى  
و تجديد المعلومات خلال سنة: 2019

ملاحظات	المجموع	تجديد المعلومات			تحسين المستوى			التكوين التكميلي			التكوين الأولي			الأستاذ أو المرتب
		مدة تجديده المعلومات	تاريخ الإلتحاق	عدد الأعوان	مدة تحسين المستوى	تاريخ الإلتحاق	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الإلتحاق	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الإلتحاق	عدد الأعوان	
<b>لاشئى</b>														



جدول رقم : 09

جدول خاص بمجمل الأعوان المتعاقدين إلى غاية : 2019/12/31

الملاحظات	المجموع	المتعاقدين بالتوقيت الجزئي		المتعاقدين بالتوقيت الكامل		عدد الأعوان المتعاقدين	التصنيف	السلك و الرتبة
		عدد الأعوان	الإطار القانوني للإلتحاق	عدد الأعوان	الإطار القانوني للإلتحاق			
			المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في : 2007/09/29		المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في : 2007/09/29		200/1	العمال المهنيون المستوى الأول
		/	/		المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في : 2007/09/29		240/3	سائق السيارة من مستوى الثاني
		/	/		المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في : 2007/09/29		219/2	سائق سيارة من المستوى الأول
			--		--		--	المجموع :

جدول رقم : 10

إستمارة مراقبة عمليات التوظيف على أساس الشهادات بعنوان سنة 2019

الملاحظات	الوضعيات	التجاسح النهائي				لجنة الإختبار			فتح مسابقة على أساس الشهادات			السلوك و الرتبة
		الحد الأدنى المعدل المقبول	عدد التاجحين	تاريخ محضر التجاسح	مرجع القرار المتضمن إعلان النتائج	تاريخ إجراء الإختبار	المرشحين المقبولين	عدد المرشحين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	طبيعة الإنشهار	
لم يلتحقوا بالمنصب				2019/12/01	09 201/12/01 9			2015/10/21		اعلانات في الجرائد و الموقع الالكتروني للتوظيف العمومي	32 2019/07/28	صيدلي للصحة العمومية

جدول رقم : 11

إستمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الإختيارية و الكفاءة المهنية التسجيل في قائمة التاهيل بعنوان سنة 2019

ملاحظات	عدد المترشحين المقبولين	جلسة لجنة المستخدمين	عدد المترشحين المسجلين	مرجع قائمة التاهيل	إشهار المناصب	مناصب محجوزة	مناصب مفتوحة	لرتيبة
		2019/12/25			داخلي			متصرف محلل
		2019/12/25			داخلي			مساعد مهندس في الاعلام الي مستوى 01
		2019/12/25			داخلي			عون ادارة رئيسي

## إستمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين خلال سنة 2019:

الملاحظات	القبول النهائي			لجنة إختيار المترشحين			فتح مسابقة عن طريق التكوين		المناصب المفتوحة		السلوك أو الرتبة
	مدة التكوين	مؤسسات التكوين	الحد الأدنى المعدل المقبول	عدد المترشحين المقبولين	تاريخ محضر القبول	عدد المترشحين	تاريخ الجلسة	مجموع المناصب	مرجع قرار الفتح	توظيف داخلي	
<b>لا شيء</b>											

إستمارة مراقبة التوظيف على أساس الشهادات بعنوان سنة : 2019

ملاحظات	التوظيف المنجز	عدد المناصب المفتوحة	السلك و الرتبة
<h1>لاشياء</h1>			

## المخلص:

إن الموارد البشرية تعتبر من بين أهم الدعائم التي تركز عليها المؤسسات العمومية الإستشفائية من أجل الوصول إلى أهدافها و تحقيق أعلى كفاءة و فعالية ممكنة و يمكن اعتبار مخطط تسيير الموارد البشرية بأنه يمثل الركيزة الأساسية التي تعمل و تساعد على تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإستشفائية الجزائرية, و يتم إعداد هذا المخطط من طرف مصالح الموارد البشرية في المؤسسة المعنية على شكل جداول في بداية السنة بعد أن تتحصل على مدونة المناصب المالية و يتم بذلك تجسيد مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية بالأخص في ما يتعلق بعمليتي التوظيف و التكوين

## الكلمات المفتاحية:

تسيير الموارد البشرية/ مخطط تسيير الموارد البشرية/ الموارد البشرية/ المؤسسة العمومية الإستشفائية/  
التوظيف/ التكوين/ التقاعد

## Résumé :

Les ressources humaines ont pour but d'offrir à l'entreprise un capital humain nécessaire pour le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est-à-dire, en lui garantissant un nombre suffisant, compétent et motivé afin que l'organisation atteigne ses objectifs d'une manière efficace, efficiente et avec le moindre cout.

Le plan de gestion des ressources humaines d'une entreprise est attaché directement au plan stratégique global de l'entreprise. IL détermine les objectifs à court, à longs terme et s'il y'aura le capital humain nécessaire qui permettra de combler ces besoins. UN plan bien élaboré aidera l'entreprise à atteindre ses objectifs et à protéger ses ressources.

## Mots clés ;

Plan de gestion des ressources humaines/ ressources humaines/ besoins / objectifs.