

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد دولي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

**مساهمة في تقييم المخطط السنوي لتسيير الموارد
البشرية**

تحت إشراف:

- بن دقفل كمال

من إعداد:

- قديري ربوح

- العربي أحمد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
د. بن دقفل كمال	أستاذ محاضر	محمد بوضياف - مسيلة -	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020

شكر ونفك

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

اما بعد :

فإننا نشكر الله وافر الشكران وفقنا واعاننا على إتمام هذه المذكرة، ثم نوجه آيات الشكر والعرفان بالجميل إلى الأستاذ الدكتور "بن دقل كمال" المشرف على المذكرة الذي منحنا الكثير من وقته، وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة المذكرة أكبر الأثر في المساعدة على اتمام هذا العمل، ونسأل الله العلي القدير ان يجازيه خير الجزاء وان يكتب صنيعه في موازين حسناته.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في وصولنا الى هذا المنبر متمنيين لهم كل التوفيق في حياتهم المهنية والشخصية.

واخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين



إهداء

إلى كل من لا يمكن للكلمات ان توفي حقهما ...

إلى كل من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما ...

إلى والدي العزيزين، أدامهما الله لي.

إلى أخوتي: كريم، سليمان، يوسف، توفيق، علي.

إلى: زهير، بشير، مروان، هشام، يحيى سيف الاسلام، بن عليّة، الحسين.

إلى كل عائلتي صغيرا وكبيرا.

إلى الذي ساعدنا كثيرا ماديا ومعنويا ولو بكلمة طيبة إلى كل الأصدقاء والزملاء خاصة:

العربي، سليمان.

إلى الأستاذ الفاضل الدكتور "بن دقفل كمال"

إلى كل من سقط عن قلبي سهوا

اهدي هذا العمل

قسري بوح



إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتضمن هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد

والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكرمين حفظها الله وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات إلى رفقاء المشوار الذين قاسموني

لحظاته ، ادامهم الله ووفقهم.

الى كل قسم العلوم الاقتصادية وجميع دفعة 2020م، جامعة بوضياف

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

العربي راحم



فهرس المحتوى:

ا	شكر وتقدير
ب	اهداء 1
ج	اهداء 2
د	فهرس المحتوي
و	قائمة الجداول
1	مقدمة
الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات	
05	
06	تمهيد
07	1- مفهوم تسيير الموارد البشرية
08	2- اسس ادارة الموارد البشرية
08	3- اهداف تسيير الموارد البشرية
13	4- المهام التنفيذية لتسيير الموارد البشرية
25	5- دور ومكانة قسم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
26	6- علاقة الموارد البشرية بفاعلية المؤسسات
الفصل الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير	
29	
30	تمهيد
31	1- التخطيط
34	2- التنظيم
38	3- الاشراف والتوجيه والتأطير
40	4- الرقابة
الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي	
43	
44	تمهيد
45	1- مفهوم الوظيف العمومي
45	2- مهام الوظيف العمومي
45	3- خصائص الوظيفة العمومية في الجزائر قبل 1989
46	4- شروط تجسيد اصلاح الوظيف العمومي بعد 1989 ودوره وافاقه في التحولات الجديدة
47	5- تخطيط الموارد البشرية في الوظيف العمومي



48	6- الرقابة في الوظيف العمومي
51	7- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
58	8- دور المخطط في التحكم في التكاليف
60	الخاتمة
63	قائمة المصادر والمراجع
66	الملخص



قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
24	الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية	01
25	فروع المديرية العامة	02
26	اقسام مديرية الموارد البشرية	03
27	يوضح لنا الفاعلية في المؤسسة	04
28	علاقة الفعالية بالإنتاجية واستغلال الموارد البشرية	05
31	يوضح تداخل وظائف التسيير	06
58	دورة معالجة الاختلالات	07

مقدمة

مقدمة:

كثير من المؤسسات في مختلف القطاعات تتوفر لديها إمكانيات مادية ومالية مطابقة لمواصفات المؤسسة الناجحة إلا أنها لم تستطع تحقيق نفس النجاح، وهذا ما يدفعنا إلى التساؤل عن الفرق في المردود الذي تحققه المؤسسات رغم التشابه في الإمكانيات.

وللإجابة عن هذا التساؤل فقد كشفت عدة دراسات وأبحاث عن دور العامل أو العنصر البشري فعندما نتحدث عن العنصر البشري فإننا لانقصد بذلك الجهد الذي يقوم به الفرد او المطلوب منه القيام به من أجل الوصول الى الأهداف، والحصول على أكبر مردودية فحسب، وإنما نتحدث عن التسيير الفعال باستخدام الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، هذه الوظائف التي تعمل عموماً من أجل التحكم في التكاليف من جهة وزيادة مردودية النشاط من جهة أخرى، وفي ظل جو عمل صحي بعيداً عن استغلال الإنسان، وكذلك التسيير الأفضل للموارد البشرية باستخدام وظائفه التنفيذية كالتوظيف، التدريب، المكافأة والرعاية الاجتماعية، إن التعبير الأفضل للموارد البشرية اصبح يحظى اليوم باهتمام واسع من طرف الإدارات والمؤسسات والأكاديميين على حد سواء، بل أصبحت تشكل له ادارات خاصة به تعمل على تقريب الأفكار، وتتطلب مقررين ومسيرين مختصين في هذا المجال، ومن بين هذه الإدارات الخاصة في الجزائر مديرية الوظيف العمومي، التي تختص في تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من السياسة العامة للأعمال التي يقوم بها، فقد لعب الوظيف العمومي منذ الاستقلال الى يومنا هذا دوراً في تغيير الحياة المهنية للأفراد التابعين للإدارات العمومية.

وقد مر بعدة مراحل وتطورات من أجل ضمان حقوق الموظفين وخلق نظام أو قانون سياسي يعمل على حمايتهم وتسيير حركتهم وتنقلاتهم في إطار العمل، التوجيه، التحويل، الانتداب...، الشيء الذي جعل الوظيف العمومي طرفاً فعالاً في الحياة المهنية لما له من أهمية بالغة في النمو الاقتصادي، إلا أنه يعرف كغيره من القطاعات نوعاً من النقص في التسيير خاصة مع تقلص الموارد المالية من جهة، وتزايد العمال، من جهة أخرى مما جعل القائمين بالتسيير بعيدون النظر في تلك القوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية، باستخدام مناهج ووسائل جديدة مثلاً الملفات البيانات التنظيمية، الخطط المستقبلية، وعلى ذكر التخطيط المستقبلي فقد تم الاهتمام إلى نوع جديد من التسيير وهو تسيير توقعي للحياة المهنية يتضمن كل العمليات التسييرية، مع الأخذ بعين الاعتبار كل الاحتياجات الشرعية المتطورة

للحياة المهنية، وكذلك التلاؤم بين التخصص والعامل من أجل رفع المستوى الأدنى ورفع الإنتاجية ومستوى أعلى من الروح المعنوية.

هذا التسيير أعتبر كأداة تخطيط مسبقة لكل الموارد البشرية، أطلق عليه المخطط السنوي لتسييرها، والذي أسس لخدمة المناصب المالية المختصة ضمن الميزانية المقدرة لكل مؤسسة أو إدارة عمومية من خلال حصر مختلف العمليات التسييرية للحياة المهنية للمستخدمين حسب الرتب والأسلاك، وهو موضوع دراستنا الذي نسعى فيه للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو التقييم العام والأولي لتطبيق هذا النظام وذلك في حدود ميدان الدراسة ؟

- هل هو وسيلة تحكم فعلا تكتنفه مشكلات كثيرة ؟

- هل هو فعلا أداة تخطيط ورقابة ؟.

- إلى أي مدى وصل تطبيق هذا المخطط ؟

- ما هو مدى قبول المؤسسات العمومية إلى العمل بهذا المخطط؟

أسباب اختيار الموضوع:

إن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع " المخطط السنوي لتسيير المواد البشرية " الذي هو من بين مهام إدارة الموارد البشرية للتوظيف العمومي كعينة لهذه الإدارات، واعتقادنا بأنه موضوع بالغ الأهمية وجدير بالبحث للأسباب التالية:

1- موضوع جديد لم يتم التطرق إليه من قبل.

2- كون المخطط السنوي فكرة جديدة للتسيير لم يمر عليها سوى ثلاث سنوات، من التطبيق.

3- عدم الاهتمام بالعنصر البشري رغم أنه هو العصب المحرك في أي مؤسسة كانت بغض النظر عن الموارد

الأخرى في فلسفة التسيير بالجزائر نظريا وتطبيقا.

أما عن أسباب اختيار الوظيف العمومي، فهو كون أن المخطط السنوي يطبق فقط في الإدارات والمؤسسات العمومية التابعة للدولة " الوظيفة العمومي " الذي أوكلت له مهمة الرقابة على تنفيذ هذا المخطط ومتابعته وتقييمه خاصة انه يعطي الحرية للمسير.

ونعرض من خلال الدراسة الى تقييم هذا المخطط من أجل معرفة مدى درجة التطبيق والتنفيذ التي وصل اليها، وكذلك مدى نجاعته وفعاليته كأداة جديدة للرقابة والتخطيط.

ونعرض في محتوى هذه المذكرة إلى (3) فصول هي كالاتي:

الفصل الأول: يتناول وظائف التسيير ودورها في تسيير الموارد البشرية وعلاقتها بالفعالية للمؤسسات

الفصل الثاني: يتطرق إلى تدبير الموارد البشرية ودورها في التسيير.

الفصل الثالث: نعرض فيه إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي ثم الخاتمة والاقترحات.

الفصل الأول

أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في

المؤسسات

تهميد:

تشكل الإدارة اليوم دعامة أساسية من دعائم التقدم والنمو الاقتصادي والاداري، ويدرك المسؤولون في الإدارة والمؤسسات ذات الوظيفة العمومية انه لا يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية دون التطبيق والاستعمال المستمر الطرق العلمية للقيام بوظائف التسيير المتمثلة في: التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة.

وبما أن العنصر البشري العامل يمثل عنصرا متغيرا يتأثر بالكثير من المتغيرات المادية والمعنوية في العمل التي تؤثر على مستوى ادائه بالزيادة أو النقصان، ومن هنا فإنه يترتب على الإدارات المختصة في تسيير الموارد البشرية أن تلعب دورا بالغ الأهمية من أجل التوجيه والقيادة الحسنة للأفراد، مستعملة في ذلك طرقا علمية جديدة وحديثة.

فالإنتاج يعتمد فقط على الآلات الحديثة والجوانب الهيكلية الأخرى، فإذا لم يقابل هذه الآلات والتجهيزات المادية اعدادا جيدا للقوى العاملة البشرية، فإن هذه الآلات لاتصل الى مردودها الحقيقي مهما بلغت درجة التقدم التكنولوجي، وهذا ما دفع الكثير من الباحثين للدراسة والبحث من اجل اعطاء مفاهيم تحكم هذا العنصر الحيوي بالمؤسسة.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية

ان تسيير الموارد البشرية يعتبر عملية محورية في أي تسيير مهما كان نوعه وتخصصه، لان أي مؤسسة او ادارة يتعلق فيها النشاط وحجمه ونوعيته بإدارة الأفراد " الموارد البشرية "، والاستخدام الأمثل للقوى العاملة بهذه الادارة.

وعليه يمكن الاتفاق على التعريف التالي لتسيير الموارد البشرية بأنه عبارة عن " تحويل TRANSFORMATION للأفراد وتوفير احتياجات المشروع من القوى العاملة، وهيكلتها وتكييفها مع متطلبات الادارة المعاصرة الفعالة، من أجل ضمان الاستخدام الأمثل للأفراد وتحقيق الأهداف المرجوة"¹.

هذه الهيكله تتم من خلال عدة أشكال منها: - توظيف - تحويل - ترقية - التكوين... الخ.

فالإدارة تسعى الى رسم منهج مفصل تسيير عليه لمواجهة ما سيحدث حتى تبلغ الأهداف المحددة، فهي التي تنسق بين جهود العاملين وقيادة الأفراد وتوجيههم، وذلك باستخدام التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهذا ما يتضح في تسيير الموارد البشرية.

ان تسيير الموارد البشرية لا ينحصر فقط في ادارة المستخدمين، بل هي وظيفة كل مدير او مسير، ومن جهة أخرى فإنه يمكن القول إن: تسيير الموارد البشرية هو العمل من خلال العناصر البشرية².

ومن خلال هذه التعاريف، يمكن أن نقول إذا ان تدمير الموارد البشرية او عملية او وظيفة يتم من خلالها تحقيق الأهداف التي يكون مخطط لها بأقل قدر من التكاليف، وفي وقت وجيز، حيث تمكننا هذه العملية من استغلال كل الطاقات المتاحة داخل المؤسسة بطريقة سليمة.

¹ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص 20.

² نفس المرجع السابق، ص 21.

2- اسس ادارة الموارد البشرية:

هنالك عدة قواعد ترتكز عليها ادارة الموارد البشرية.

2-1- المرونة: ان ادارة الموارد البشرية تعمل على ايجاد صيغة تتلاءم وطبيعة العنصر البشري

من اجل التحكم فيه وايجاد الحلول للمشاكل التي يعاني منها.

2-2- التشخيص: أن التشخيص الجيد للموارد البشرية هو اساس كل تنظيم جيد، والذي يساعد على

التخطيط والرقابة.

2-3- الادماج: نعني به مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وتوطيد العلاقات بين

العمال والادارة.

2-4- الابداع: بعد ادماج العامل في المؤسسة واشراكه في اتخاذ القرارات يتولد لديه الشعور بالانتماء،

فإذا شعر انه جزء من المؤسسة وظف كل طاقاته ومهاراته قصد التطوير عن طريق الاختراع والابداع وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة¹.

3- اهداف تسيير الموارد البشرية: يمكن تقسيم اهداف، تسيير الموارد البشرية إلى قسمين:

- اهداف هيكلية.

- اهداف سلوكية (انسانية).

3-1- الاهداف الهيكلية: ويمكن أن نلخصها فيما يلي:

3-1-1- الأداء الفعال: يعتبر من الأشراف الأساسية التي ترتكز عليها الإدارة من خلال تسييرها

للموارد البشرية، وهو الحصول على اعلى مستوى من الاداء.

¹ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2000، ص 14.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

ويعرفه فيري على أنه: " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المادية والبشرية المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة لها"¹

غير ان كلمة اداء انتدبت بعدا جديدا واصبحت تشمل كل من عنصري الفعالية والكفاءة الإنتاجية اللذين بواسطتهما تحمل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف باستخدام اقل للموارد.

* **تقييم الاداء:** تقوم ادارة الموارد البشرية بتصميم النظام الذي تمشي عليه كما تشرف على تنفيذه، من اجل معرفة مدى كفاءة أداء العمال، ويتم التقييم بمقارنة النتائج المتوصل اليها مع الخطط المرسومة مسبقا، ويهدف التقييم الى ترتيب العمال تنازليا او تصاعديا حسب كفاءاتهم ومهاراتهم، وبالتالي فهو يساعد ادارة الأفراد على وضع كل فرد في المكان المناسب الذي يتلاءم معه.

ومن اجل هذا فإن الادارات تستخدم برامج تقييمية من اجل توجيههم وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم.

3-1-2- تحقيق الكفاية في الانتاج: تعرف الانتاجية على انها: "عبارة عن تحويل المدخلات المادية والمالية عن طريق استخدام الموارد البشرية الى مخرجات يرغب فيها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع وخدمات"².

وبعبارة أخرى هي عملية يمارس فيها الأفراد المرتبطون بعلاقات انتاجية معينة انتاج سلع وخدمات مادية مطلوبة، بتكليف الموارد المتواجدة بالطبيعة سواء كانت مادية، مالية وبشرية"³.

ونجد اول من بادر بوضع الأسس العلمية للإنتاجية وكيفية زيادتها هو " فريديريك تايلور " مؤسس حركة الادارة العلمية حيث يقول: " بأن مسؤولية تحسين الإنتاجية لا تقع فقط على العامل، ولا على الآلة ايضا، بل يجب تدخل الادارة التسيير بالقسط الأكبر عن طريق: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، ومن اجل زيادة الانتاجية يمكننا الاعتماد على ما يلي:

¹ حسوني محمد عبد الغني، تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي، 2007/2006، ص 55

² نفس المرجع السابق، ص 55.

³ حسوني محمد عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

- 1) وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- 2) وضع سياسة تدريبية معينة للعمال من أجل زيادة مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية.
- 3) تقسيم العمل حسب التخصصات وتجزئته إلى مهام بسيطة وتحديد الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه.
- 4) المراقبة اللصيقة للعمال في ميدان العمل من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء. ويلعب تسيير الموارد البشرية دورا كبيرا في زيادة حجم الإنتاجية في المؤسسة وهذا كلما كانت طرق تسيير الأفراد منظمة، علمية وفعالة.

3-2- الأهداف السلوكية (الانسانية): وتتمثل هذه الأهداف في:

3-2-1- زيادة الروح المعنوية:

ان من بين الأهداف التي تهدف اليها ادارة الموارد البشرية في رفع مستوى معنوية الفرد العامل، الان المعنويات للأفراد تلعب دورا كبيرا، حيث تعتبر مقياس لمدى فعالية الأفراد، فكلما كانت معنويات الأفراد مرتفعة كلما ادت إلى نتائج مرغوب فيها.

فبعد ان كان الهدف الرئيسي هو مستوى الأداء أصبح اليوم الجانب المعنوي من الأساسيات الحديثة التي يهتم بها مجال تسيير الموارد البشرية.

فمصطلح الروح المعنوية يشير إلى العلاقات الانسانية بين أفراد الجماعة، كما يشير إلى علاقة الأفراد بالرؤساء، وكذلك أحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله.

وقد يخطئ البعض عندما يعتقدون بأن الروح المعنوية تتوقف على زيادة الأجور، ففي كثير من الأحيان ترتفع الأجور الا اننا نجد أن شكاوى العمال لا تتوقف.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

ومن معايير قياس الروح المعنوية هو تماسك الجماعة وخاصة إذا كان تماسكها نابع من ذاتها، بمعنى ليس مفروضاً عليها من سلطة خارجية.¹

(أ) معايير الروح المعنوية: يمكن تلخيص معايير الروح المعنوية في:

* الشعور بالتقدم من الأهداف مما يدفع الفرد الى بذل المزيد من الجهد.

* خلق نظام اجتماعي مشترك.

* حاجة الفرد الى التعبير عن ذاته، والحصول على مكانته الاجتماعية.

* المساواة في الممتلكات والتضحيات..

(ب) تنمية الروح المعنوية:

يمكن أن ننمي ونرفع من مستوى الروح المعنوية عن طريق عدة حوافز مادية ومعنوية:

* الحوافز المادية: تتمثل في الرواتب، العلاوات، الترقيات، المكافآت، وبعبارة أخرى هي اغلب المزايا

المادية التي يتلقاها الفرد مقابل نشاطه في العمل.

* الحوافز المعنوية: تتمثل في المدح، التقدير، ادماج الفرد من اجل اتخاذ القرارات مقابل التشجيع

على الاداء الأفضل.

وهذا يتطلب دراسة مستمرة للحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد لمعرفة نوع الحوافز والدوافع التي تدفعهم

أكثر الى العمل، ولقد كشفت البحوث والدراسات في ميدان علم نفس العمال، وسيكولوجية الادارة على عشرات

الأصناف من هذه الحاجات والتي منها:

* الحاجة إلى الأمن

* الحاجة الى تحقيق الذات

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، طبعة 1999، ص 11

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

* الحاجة الى التقدير

* الحاجة إلى المساواة في الحقوق

* الحاجة الى الانتماء

* الحاجة الى المكانة الاجتماعية

3-2-2- الرضا عن العمل:

أن الرضا عن العمل هو هدف من اهداف تسيير الموارد البشرية التي تهدف اليه ادارة الأفراد.

وبالتالي فإن قياسه ضروري لتقييم مدى فعالية وفاعلية هذا التسيير، ويعتبر قياس الرضا عن العمل عملية صعبة كونها عبارة عن ظواهر ضمنية غير محسوسة، وبالتالي فإن استعمال أي اسلوب او طريقة تعتبر نتائجها نسبية غير دقيقة.

ويمكن قياس الرضا من اجل معرفة مدى تأثير برامج العمل وجوانبه المختلفة على مشاعر العامل باستخدام نوعين من المقاييس¹.

* مقاييس موضوعية.

* ومقاييس ذاتية.

المقاييس الموضوعية: تتمثل في الغياب وترك العمل (الاستقالة)، فكلما كان الفرد موضعاً على اوقات عمله ولا يتهرب منه بغيابات دون مبررات كلما كان رضاه عن عمله كبير.

اما ترك العمل فهو مبادرة الشخص في تركه للعمل، ولا شك أن بقاء الفرد في عمله لمدة اطول دليل على انه راض عن عمله.

¹ د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2000، ص 15.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

اما المقاييس الذاتية: فإن قياسها أصعب من المقاييس الموضوعية، وبالتالي نلجأ الى عدة طرق الاستمارة مثلا.

حيث أن هذه الاستمارة يجب ان تكون ملمة بعدة جوانب من عمله.

* الرضا على الأجور.

* الاشراف من قبل الرؤساء وعلاقة العامل بهم.

* علاقة الفرد مع زملائه

* المستوى المهني وتأثيره على الفرد....¹

4- المهام التنفيذية لتسيير الموارد البشرية:

من بين المهام التنفيذية: التوظيف، التدريب، المكافأة، رعاية الأفراد.

4-1- التوظيف: أن عملية التوظيف تقتضي بصفة عامة تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من

الافراد سواء بالعدد او النوعية المطلوبة، وهذه العملية تعتبر من العمليات الحيوية والهامة في ادارة الموارد البشرية التي تؤول إلى توظيف الأفراد.

ان عملية التوظيف هي خطوة مبدئية أساسية تمكن الادارة من الاختيار الأحسن والافضل من بين المتقدمين لشغل الوظيفة، والذين تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة، وذلك وفقا للعدد المطلوب والنوعية المقدمة للتوظيف.

(1) تحديد عدد الأفراد.

(2) تحديد نوعية الأفراد.

¹ د. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 42

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

4-1-1- تحديد عدد الأفراد: يهدف تحديد عدد الأفراد الى دراسة وتحليل كل الوظائف، وبالتالي

جمع المعلومات والبيانات الخاصة بكل وظيفة، وتتمثل هذه البيانات في:

* تعريف الوظيفة.

* خصائص الوظيفة ومسؤولياتها.

* مستلزمات الوظيفة من الأفراد.

يمكن تحديد عدد الأفراد والذي يعتمد على:

• تحليل نصاب العمل • تحليل القوة العاملة

أولاً: تحليل نصاب العمل:

تحليل نصاب العمل هو عبارة عن تحديد عدد ساعات العمل البشري اللازمة لإنجاز الأهداف النهائية، خلال فترة زمنية معينة، ويعتمد اساساً على التنبؤ والدقة فيه، فبتحديد كم ساعة عمل يحتاج المشروع يمكن أن يحدد عدد الأفراد¹، وبمعنى آخر هو ترجمة الأهداف النهائية للمشروع، والمراد الوصول اليها في حالة كمية (الانتاج..).

ولا يمكن أن نقوم بتحليل وتحديد نصاب العمل الا عن طريق الاستعانة بخبراء مختصين في مثل هذا المجال والاتصال بالإدارات الأخرى.

ثانياً: تحليل قوة العمل:

بعد تقدير عدد الأفراد اللازم للقيام بتحقيق الانتاج او الخدمة بدقة، الا اننا لا نضمن استمرار هذا العدد في مكان العمل.

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي "ادارة الموارد البشرية " الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005، ص 26.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

وبما أن الفرد العامل متغير يتأثر بالعوامل المحيطة به فلا بد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بالدراسة والتحليل على أساس كل من الغياب، دوران العمل.

أ - الغياب:

هو عدم تمكن الفرد من الذهاب الى مكان عمله رغم كونه مقيد في سجل الحضور وجدول الأعمال، ويمكن حساب معدل الغياب كالتالي

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد ايام الغياب}}{\text{عدد الأيام الكلية للعمل}} \times 100$$

وبما أن الفرد الغائب لا يتقاضى أجر على يوم غيابه الا انه يؤثر على المشروع، ويؤدي الى ارتباك العمل وتأخره وعدم انجازه، مما يؤدي الى خسائر ومشاكل تواجه الادارة، وبالتالي فإن من واجبات الادارة البحث عن أسباب الغياب والقضاء عليها وذلك باستعمال سجل الغيابات.

ب - دوران العمل:

المقصود بدوران العمل هو مدى استقرار الأفراد في وظائفهم، أي معرفة معدل دخول وخروج الأفراد اختيارا او بالفصل عن العمل، ومشكلة دوران العمل يجب أن تدرس جيدا من طرف ادارة الموارد البشرية عند تحديد العدد اللازم من الأفراد.

فبدراسة هذه المشكلة جيدا يتسنى للإدارة تحديد عدد الأفراد الذين سيتم توظيفهم نتيجة فصل بعض الأفراد أو ترقية البعض الآخر.

4-1-2- تحديد نوعية الأفراد: بعد أن تم تحديد عدد الأفراد، فإنه من المهم أن يكون لهؤلاء الأفراد قدرات ومؤهلات تتطابق واحتياجات الوظيفة، ولكي يؤدي العمل بكفاءة عالية، فإن هدف ادارة الأفراد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك من اجل:

* الحصول على أكبر كفاية انتاجية من العنصر البشري.

* تحقيق السعادة والرضا للأفراد العاملين بالمؤسسة.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

ويتطلب تحديد نوعية الأفراد القيام بالدراسة التالية:

* تحليل العمل.

* وصف العمل وتوصيفه.

أولاً: تحليل قوة العمل:

يعرف تحليل العمل على انه: " الإجراء الذي نكشف عن طريقه الحقائق الخاصة بكل عمل¹، إذا يجب

تحديد انواع البيانات اللازمة، ثم تحديد طرق الحصول على هذه البيانات، وتتمثل هذه البيانات في:

* تعريف الوظيفة وتسميتها بغرض تمييزها.

* بيانات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وهي بيانات خاصة بالمصدر الذي يأتي منه العمل.

* العوامل الاجتماعية للوظيفة الخاصة بالعلاقات الانسانية.

وهناك عدة طرق لجمع هذه البيانات وتتمثل في:

* الاستقصاء.

* والملاحظة أو المشاهدة.

* المقابلة.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

ثانيا: وصف وتوصيف العمل:

بعد جمع الحقائق الوظيفية يتم تحليلها وتبويبها من اجل الحصول على ما يسمى باستمارة وصف العمل، ووصف العمل هو "مجموعة المعلومات المتحصل عليها من الدراسات والملاحظات المستمدة والمدونة في تقرير تحليل العمل"¹.

أي وصف المطلوب تأديته، والمسؤوليات التي ينطوي عليها والمهارة التي نحتاج اليها، وعلاقته بالأعمال الأخرى، وذلك باستعمال استمارة يجب عليها من طرف العمال.

اما توصيف العمل فيقصد به حصر الواجبات والمسؤوليات التي يشتمل عليها عمل معين، وتحديد الحد الأدنى للصفات والخصائص البشرية اللازمة لإنجازه، وتحديد مؤهلاتهم وقدراتهم، التي تمكن من تحقيق اعلى مستوى من مستويات الكفاءة في الاداء².

4-2- التدریب والتكوين:

بعد أن يتم اختيار وتعيين الموظف او العامل وتوجيهه، وجب تدريبه على العمل، حيث يعتبر التدريب من المهام الأساسية للإدارة الحديثة، ويقصد به النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في اداء اعمالهم لتنفيذ خطط برامج العمل الحالية والمستقبلية، وبعبارة أخرى هو تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات التي تجعل مستوى أداء عمله مرتفعا وذو كفاءة عالية.

4-2-1- اهمية التدريب:

إن الهدف الأساسي من التدريب هو خدمة أهداف المؤسسة، فزيادة المهارة بالنسبة للفرد عن طريق التدريب الذي يكمن في زيادة قدرات وخبرات الأفراد من أجل رفع كفاءاتهم الانتاجية والزيادة في مستوى قيامهم بوظائفهم، وله أهمية بالغة تتمثل في:

¹ عقون شراف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة قسنطينة، الجزائر 2007، ص 106

² السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الادارية، الجزائر، 1995، ص 109،

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

(1) زيادة المردود وتخفيض التكاليف.

(2) التخفيض من حدة الاشراف، فالشخص المدرب يستطيع أن يسير نفسه بنفسه.

(3) تخفيض عدد الحوادث خاصة وان اغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد.

(4) فتح مجال للترقية.

(5) دفع الروح المعنوية بالتأكيد يؤدي إلى رفع درجة مستوى العمال لأعمالهم.

وهناك نوعان من التدريب:

تدريب قبل التعيين: يعني أن المؤسسة تقوم قبل تعيين الموظف بإخضاعه الى عملية التدريب من اجل الكشف على كفاءته ومهاراته كما تزيد في طاقاته وامكانياته.

تدريب اثناء العمل: وذلك من اجل زيادة المهارة للفرد، وبالتالي الحصول على اعلى مستوى من الانتاجية¹.

4-3- التعويض (Rémunération):

إن مكافأة الأفراد تعتبر مهمة اساسية من بين المهام التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم الادارة بتقديم هذه المكافأة (التعويض) مقابل أدائهم للأعمال المكلفين بها، وتنقسم المكافأة إلى ثلاثة أقسام وهي:

1. تقييم الوظائف.

2. الأجور.

3. الحوافز.

4-3-1- تقييم الوظائف: أن تقييم الوظائف هو عبارة عن عملية تقوم بها الادارة من اجل تحديد

قيمة كل وظيفة تؤدي الى تحديد الأهداف النهائية للمؤسسة، واعطائها قيمة مادية متميزة عن غيرها، وهذا

¹ عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية، ورقة، 2011، ص 10.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

التقييم يمكن المؤسسة من وضع نظام عادل للأجور والمرتبات للعاملين بها، كما انه يختلف من مؤسسة الى اخرى، ومن وظيفة الى اخرى، وبالتالي فإننا نستج وظائف ذات قيمة أكبر ووظائف ذات قيمة اقل، وهذا يؤدي الى وضع نظام للأجور يتناسب مع قيمة هذه الوظائف.

❖ **اهمية تقييم الوظائف:** ان لتقييم الوظائف اهمية كبيرة في تسيير المؤسسة حيث يلعب دورا اساسيا في

ما يلي:

* تمكين المؤسسة من وضع سياسة عادلة وثابتة للأجور.

* توفير المعلومات الكافية للأفراد العاملين الخاصة بالسياسة التي تبنى عليها الأجور.

* يساعد في الحصول على المعلومات الخاصة بكل وظيفة، والتي تسمح بمساعدة الادارة في الاختبار،

التدريب، النقل، الترفيه¹.

وتقوم عملية تقييم الوظائف على أسس علمية موضوعية تعتمد على الدراسة والتحليل في قياس وترتيب

اهمية الوظائف².

4-3-2- الأجر:

تعتبر مشكلة تحديد الأجر المناسب من اهم واعقد المشاكل التي تواجه ادارة الموارد البشرية، وخاصة وان موضوع الأجر أصبح يحظى باهتمام كبير سواء من طرف الأفراد والمؤسسات والنقابات الخاصة بالعمال، ويلعب الاجر اهمية كبيرة خاصة وانه يعتبر المصدر الوحيد للدخل لأغلب افراد المجتمع، كما ان مقدار الاجر يحدد المكانة الاجتماعية للفرد. ويحمل الأجر طابعين هما:

(1) طابع انساني كمصدر دخل للفرد العامل.

¹ إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 17

² نفس المرجع السابق ص 18.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

(2) طابع اقتصادي سواء من ناحية عناصر التكلفة او معرفة الحالة الاقتصادية للمؤسسة سواء كانت في حالة رواج، كساد، تضخم.

* تحديد مستويات الأجر:

هناك عدة اعتبارات تتدخل في تحديد مستويات الأجر في أي منشأة والمتمثلة في:

(أ) **مستويات الأجور السائدة:** فعندما تريد المؤسسة القيام بوضع نظام الأجور فإنها تتأثر بالمستوى العام الاجور الذي يدفع في المؤسسات الأخرى، وبالتالي يجب عليها مراعاة ما يلي:

* أن تكون الأجور التي تمنحها المؤسسة تماثل على الاقل اجور المؤسسات الأخرى.

* تزيد على تلك الأجور إذا ارادت المؤسسة جذب عناصر جديدة.

(ب) **تكاليف المعيشة:** مستويات الاجور تتأثر بتكاليف المعيشة، فكلما زادت هذه التكاليف، كلما طالب العمال بزيادة مستوى الأجور، وبالتالي فإن الاجر يتناسب دائما وتكاليف المعيشة.

(ت) **قدرة المؤسسة على الدفع:** يتوقف مستوى الأجور على مدى الأرباح المحققة، وبالتالي فإن المؤسسات التي تحقق أكبر ربح لديها القدرة على دفع اجور أكبر¹.

4-3-3- الحوافز:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء، والمقصود بهذا أن الأجر او المرتب قادر على اعطاء قيمة الوظيفة او المنصب، والحوافز ترتكز على مكافأة الأفراد عن تمييزهم في الأداء، بمعنى أنهم قاموا بأداء او عمل غير عادي، ولا يجب النظر إلى الحوافز على انها جزء مكمل للأجور والمرتبات لأنها لو كانت كذلك لأصبحت نوع من التكامل الاجتماعي، والتعويض عن انخفاض الأجر وبالتالي تفقد قيمتها او دورها كحافز.

❖ **الهدف من الحوافز ووضعتها:** ان نظام وضع الحوافز يهدف إلى تحقيق ما يلي:

¹ اسماعيل كزعي، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العامة، الجزائر، 12 سبتمبر 2005، ص 23.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

* زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة مبيعات.

* التخفيض من التكاليف سواء من العمل او الموارد البشرية.

* اشباع احتياجات العاملين خاصة ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

* اشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

* تنمية روح التعاون بين العمال.

* تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

❖ على أي اساس تمنح الحوافز ؟

أن اهم اساس لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير اخرى مثل المجهود،

الأقدمية، الانضباط، المهارة، وهذه المعايير هي كالتالي:

(أ) الاداء: هو ذلك المعدل الذي يزيد عن المستوى العادي للأداء سواء في الكمية او الجودة او توفير في

وقت العمل، او التكاليف او التوفير في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء معيارا اساسيا لمنح الحوافز.

(ب) المهارة: قد تكون المكافأة وفق ما يحصل عليه الأفراد من شهادات او اجازات او دورات تدريبية...،

ومن خلال هذا فإن هذا المعيار محدود نوعا ما، ولا يساهم الا بقدر ضئيل في منح الحوافز.

(ج) المجهود: احيانا يصعب قياس ناتج العمل خاصة في الوظائف الخدمية والأعمال الحكومية، او لان

الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثلا الفوز بإحدى المناقصات او المسابقات، فأحيانا العبرة بالمحاولة وليست

بالنتيجة، فقد تكون المكافأة على أساس المجهود أو الوسيلة والأسلوب الذي تم استخدامه من اجل الوصول

الى النتائج، وهذا المعيار اقل اهمية من معيار الأداء، وذلك راجع لصعوبة قياسه وعدم موضوعيه.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

(د) الاقدمية: ويقصد بها الفترة التي قضاها العامل في العمل، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات، وتظهر خاصة في الحكومة بشكل أكبر من القطاع الخاص¹.

4-4- الرعاية الاجتماعية:

من الأهداف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية الرعاية الاجتماعية، والتي يقصد بها رعاية الأفراد وتقديم الخدمات المختلفة لهم من اجل تحسين وضعيتهم، والترفيه عنهم وتوفير بيئة عمل اجتماعية ملائمة ومستقرة للفرد العامل تجعله لا يواجه اية اشكاليات (مشاكل) تعيق استمراره في العمل، وبشكل يجعله قادرا على تقديم ما لديه من طاقات وخبرات لصالح المؤسسة.

وتتمثل الرعاية الاجتماعية التي تقدم للعمال في عدة مجالات منها:

* الصحية.

* الترفيهية.

* الثقافية.

* الخدمات الاجتماعية الأخرى.

فالرعاية الصحية تتمثل في الحفاظ على سلامة العمال ووقايتهم من كل الأخطار التي قد تنتج عن حوادث العمل.

كذلك فتح المجال الترفيهي من اجل تفادي الملل، وبالتالي زيادة الروح المعنوية لأنه بانخفاض الروح المعنوية ينخفض الإنتاج، بالإضافة الى البرامج الثقافية والخدمات الأخرى (سكن، اولوية الحصول على السلع، النقل،....).

¹ شنوفي نورالدين، انظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص السنة 2011.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

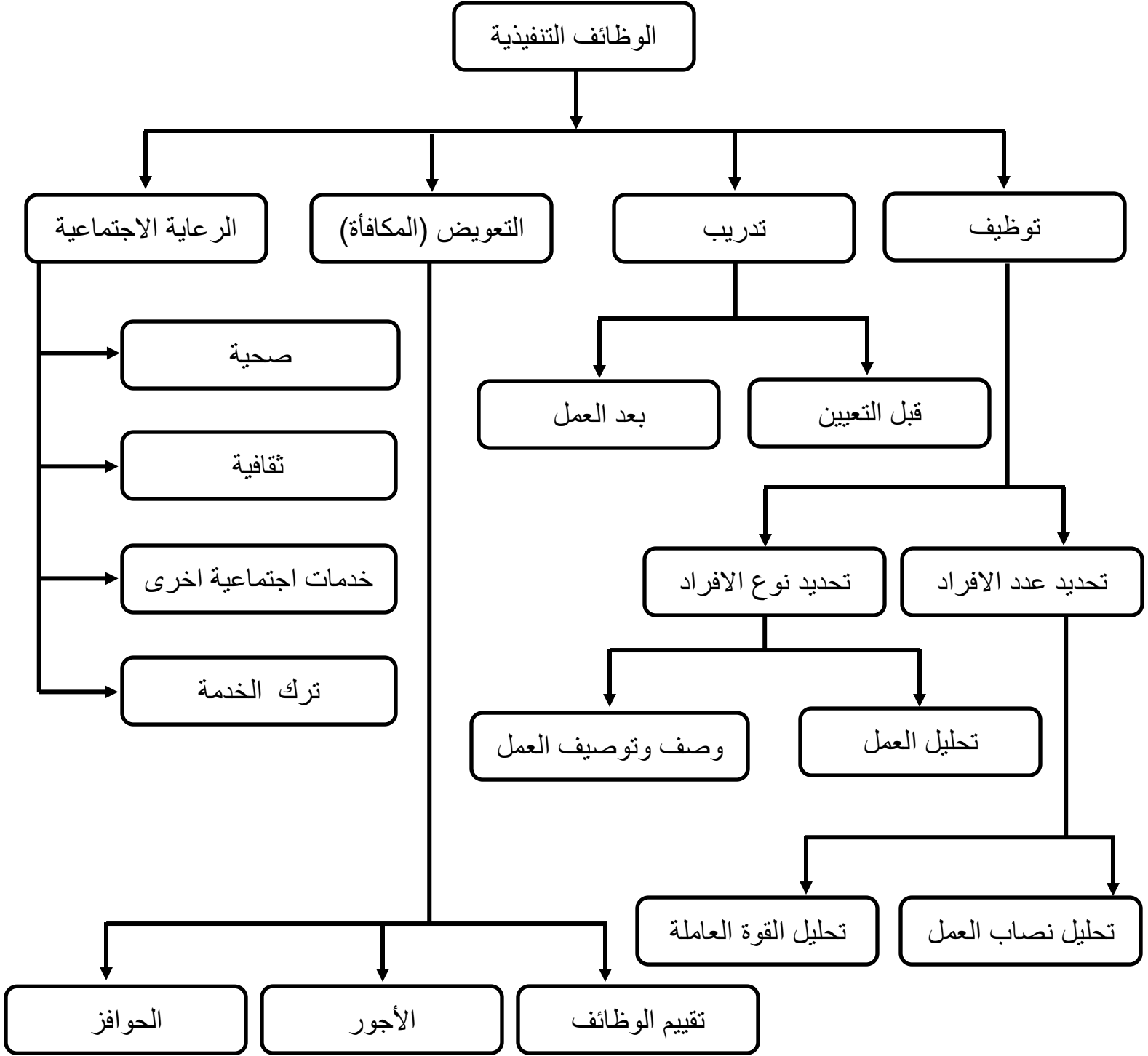
وتهدف الرعاية الاجتماعية الى:

(1) رفع الروح المعنوية للأفراد، فكلما ارتفعت مستويات الخدمات واتسعت درجة شموليتها ارتفعت معنوياتهم.

(2) زيادة مستوى الإنتاجية، فزيادة مستوى الخدمات الاجتماعية تساعد العمال على خلق جو عمل يسوده التفاهم والانسجام، وبالتالي ينعكس على روحهم المعنوية بالإيجاب التي يظهر أثرها في زيادة الانتاج¹.
وكتلخيص لما سبق الشكل رقم (01) يوضح لنا أهم الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

¹ د. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات



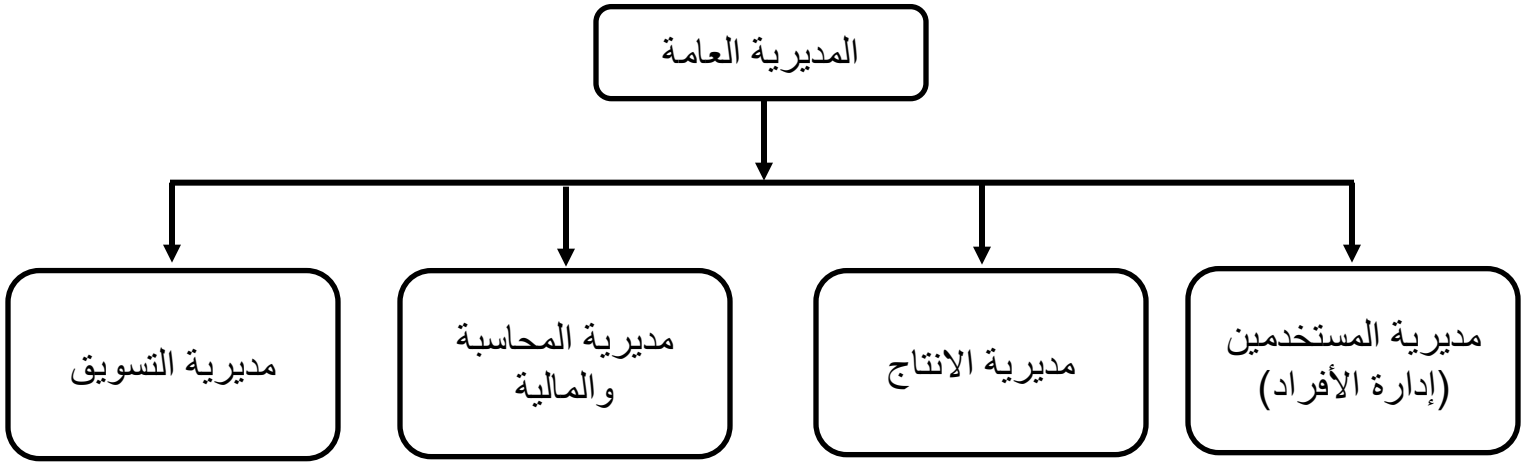
الشكل رقم (01): الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

5- دور ومكانة قسم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة:

5-1- مكانة ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالإدارات الأخرى:

أن أي مؤسسة عليها تحديد كل النشاطات التي ستقوم بها من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما تعمل على تحديد هذه النشاطات في مجموعات متماثلة، هذا التجميع هو الأساس الذي تبرز عنه عدة مديريات، ومن بينها مديرية (ادارة) الموارد البشرية، والمديريات الأخرى التي قد تنتج في أي مؤسسة يمكن تصويرها من خلال الرسم التالي:



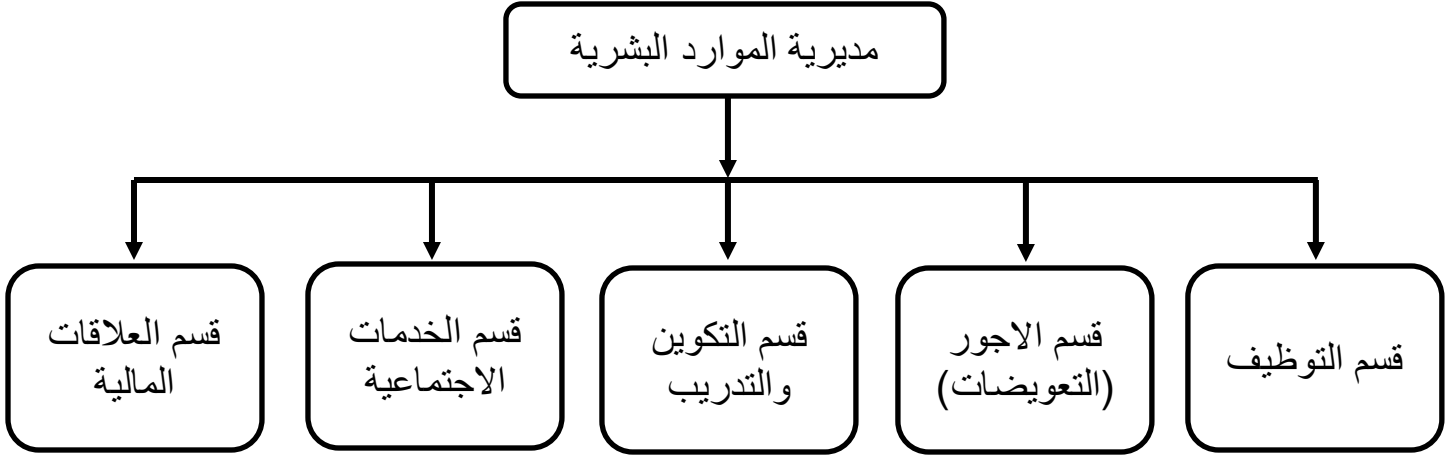
الشكل رقم (02): فروع المديرية العامة

وتعتبر ادارة الأفراد المحرك الأساسي لهذه المديريات ككل، كون العنصر البشري هو العنصر الديناميكي المحرك لها.

5-2- دور قسم الموارد البشرية في المؤسسة: يمكن توضيح دور واهمية ادارة الأفراد في المؤسسة من

خلال الرسم التالي:

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات



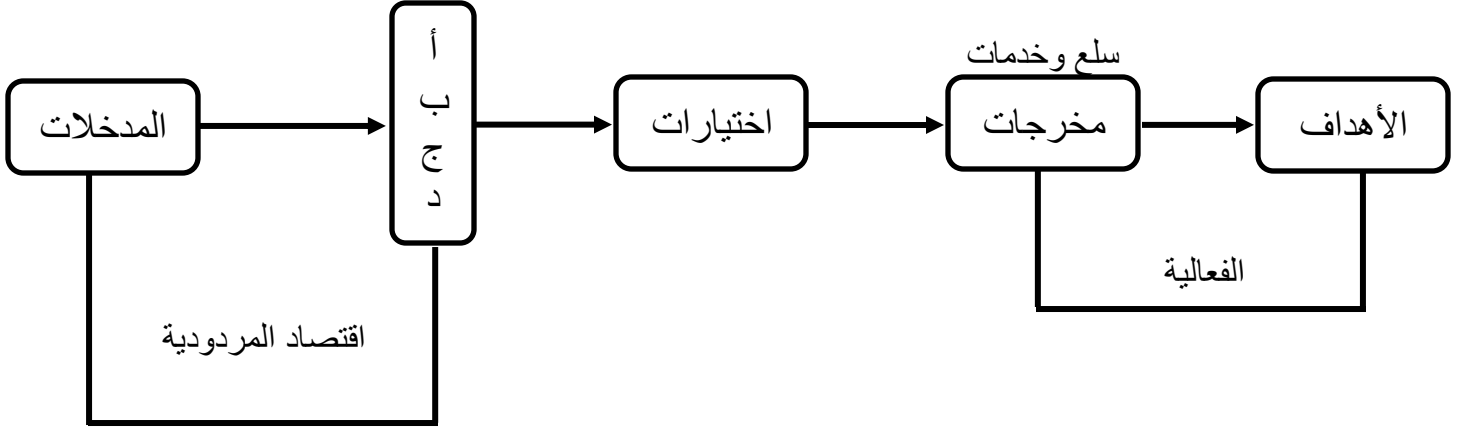
الشكل رقم (03): اقسام مديرية الموارد البشرية

حيث تبدأ من نقطة تحديد الأفراد المطلوبين والصالحين للقيام بالأعمال السابق التخطيط لها سواء بالعدد او بالنوعية، ثم تعمل على تدريبهم من اجل رفع مستواهم وتنمية مهاراتهم، ثم العمل على منح تعويضات للعمال مقابل ادائهم للأعمال التي كلفوا بها، بالإضافة الى توفير شتى انواع الخدمات الاجتماعية المختلفة سواء اثناء العمل او بعد ترك الفرد للعمل.

وكل هذا في إطار خلق جو تنظيمي عملي سليم يسوده التفاهم والانسجام داخل العمل.

6- علاقة الموارد البشرية بفاعلية المؤسسات:

تعرف الفعالية على انها: "القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك"، وذلك بغض النظر عن الامكانيات التي استخدمت في تحقيقها، وبالتالي الفعالية في المؤسسة تهدف الى قياس مدى تحقيق الأهداف ليس الا.



الشكل رقم (04): يوضح لنا الفاعلية في المؤسسة

للمؤسسة موارد ومدخلات تتفاعل في حدود الامكانيات المتوفرة والمتاحة لإنتاج سلع وخدمات (مخرجات)، باستعمال الوسائل الأكثر اقتصادا، هذه السلع والخدمات تسمح بتحقيق اهداف المؤسسة، ويتم تقييم هذه المخرجات لقياس درجة الفعالية وعموما فإن أي نظام كلما كان فعالا كلما كانت قيمة مخرجاته قريبة قدر الامكان من الأهداف المرسومة، ونظرا لارتباط الفعالية ارتباطا وثيقا بالأهداف، فإن ذلك يدفعنا الى الحديث عن الأهداف، هذه الأهداف التي يساهم فيها الأفراد بشكل كبير في تحقيقها فالأفراد في (الموارد البشرية) يلعبون دورا كبيرا في رفع مستوى انتاجية المؤسسة اذا توفرت لهم الامكانيات اللازمة للعمل والظروف الملائمة كذلك، وبالتالي الوصول الى تحقيق الأهداف وبفعالية موجبة، ويمكن تلخيص علاقة الفعالية بالانتاجية واستغلال الموارد البشرية بالشكل التالي:

الفصل الأول: أسس وأهداف تسيير الموارد وعلاقتها بالفاعلية في المؤسسات

	انتاجية منخفضة	انتاجية مرتفعة
فاعلية موجبة	(1) الأهداف المحققة مع سوء استغلال الموارد	(2) الأهداف محققة مع استغلال أمثل للموارد
عدم الفعالية	(3) الأهداف غير محققة مع سوء استغلال الموارد	(4) الأهداف الغير محققة مع استغلال أمثل للموارد

الشكل رقم (05): علاقة الفعالية بالإنتاجية واستغلال الموارد البشرية

ويلعب العنصر البشري الدور الكبير في تحقيق هذه الوضعيات الأربعة:

1. فاعلية موجبة انتاجية سليمة.

2. فاعلية موجبة انتاجية موجبة (وضعية مثلى).

3. فاعلية سالبة انتاجية سالبة.

4. فاعلية سالبة انتاجية موجبة.¹

وكننتيجة يمكن أن نخرج بها من هذا الفصل هي أن الهدف الأسمى لإدارة تسيير الموارد البشرية هو الكيفية التي يتم من خلالها حصول المؤسسة على افراد ذوي خبرات وكفاءات تمكنهم من شغل المنصب، وتحمل المسؤوليات، وللوصول الى مثل هذه الأهداف يجب على ادارة الموارد البشرية أن تقوم بدراسات وتحاليل معمقة تتعلق بمواصفات كل الوظائف الشاغرة ومواصفات الافراد الذين سوف يشغلونها، وبناءا على صحة هذه المواصفات يتوقف نجاح هذه الادارة في المهام الأخرى كالتدريب، الترقية والتقييم الخاص بالأفراد ومهامهم.

¹ مهدي حسن زويلف، "تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق"، مكتبة الرسالة 1983، عمان، ص 35.

الفصل الثاني

موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير

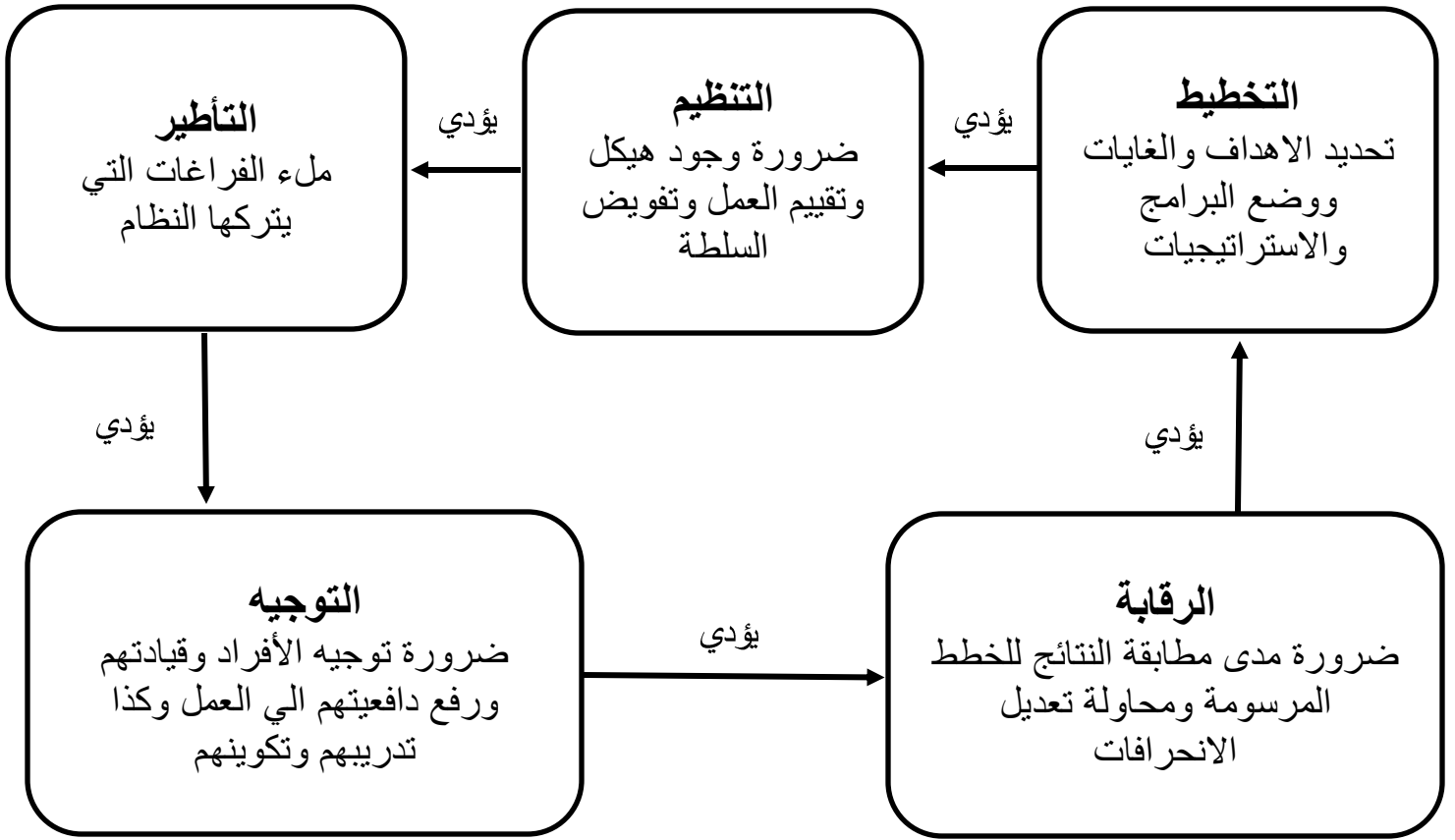
الفصل الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير

تمهيد:

ان التسيير هو عبارة عن التأليف بين عناصر الانتاج لتحقيق أكبر مردود ممكن وبأقل التكاليف من المال، الجهد، الامكانيات وحتى الأرواح... الخ.

في ظل احترام حقوق الانسان وتوفير الجو التنظيمي الصحي السليم، وبعبارة أخرى يمكن أن نقول بان التسيير هو تلك المجموعة المتناسقة من العمليات المتكاملة التي تعتمد على التخطيط - التنظيم - التوجيه والرقابة، ويطلق على هذه العمليات وظائف التسيير ويفترض أن توجد في أي مهمة تسييرية ايا كان اختصاصها او مستواها التنظيمي، ومما يلفت الانتباه ايضا ان هذه الوظائف ليست مستقلة عن بعضها البعض، فهي جد متداخلة ومتفاعلة فيما بينها، وهي في مجملها تخدم الأهداف الثلاثة للتسيير التي ذكرت في مقدمة هذا الفصل. ان ايسر نموذج للتداخل بين هذه الوظائف يمكن التعبير عنه بالشكل التالي¹:

¹ محاضرات الأستاذ على صوالح.



الشكل رقم (06): يوضح تداخل وظائف التسيير

1- التخطيط:

1-1- مفهوم التخطيط: يعتبر التخطيط اول واهم الوظائف الادارية، وهو عبارة عن كل النشاطات التي يقوم بها المسير من أجل الوصول إلى وضع خطة معينة وتحديد الأهداف وتوضيحها، كما يقوم بدراسة كل التغيرات المستقبلية المتوقعة، والتنبؤ بكل ما يتعلق بالمؤسسة سواء من حيث الموارد المادية او البشرية او المالية، وذلك من اجل تكوين خطة كاملة مرتبطة بتطور الأحداث، تهدف هذه الخطة الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي هي المقصد الاساسي للتخطيط.

ولا يمكن أن يكون هناك تخطيط فعال وذكي دون وجود الخطوة الضرورية في التنبؤ، فالأهداف لا يمكن أن تحقق بشكل جيد الا عند وجود تنبؤ معقول وصحيح.

1-2- مزايا التخطيط المحكم:

رغم ان عملية التخطيط تبدو غامضة نوعا ما خاصة وأنها تبني من اجل المستقبل، الا انها اصبحت دعامة أساسية من دعائم نجاح الادارة في تحقيق أهداف المشروع.

فالتخطيط له منافع متعددة من بينها:

* يتيح فرصة للتلاؤم مع الصعوبات والمشاكل المستمرة مهما كان نوعها وحجمها.

* باستعمال التخطيط يمكن الاحتياط لمواجهة المواقف الحرجة الطارئة.

* الاستخدام الأمثل لطرق التنفيذ والأداء.

* تسهيل عملية تفويض السلطة، فالمخططات المحكمة على اختلاف أنواعها " كمخططات العمل اساليب

التشغيل النموذجية "، يمكن استخدامها لتفويض السلطة فهي ولا شك تحفظ وقت الادارة من الضياع.

* توفير الأسس العلمية للرقابة، وخلق علاقة وطيدة بين الرقابة والتخطيط حيث أن دقة الرقابة تعتمد على

احكام التخطيط.

* يساعد التخطيط في التركيز على الأهداف الاستراتيجية للمشروع.

1-3- تخطيط الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف للتخطيط الموارد البشرية منها:

الذي عرفه الدكتور " علي السلمي على انه: "وسيلة لتخمين الاحتياجات من القوة العاملة، والعمل على

تهيئتها"، وهنا التركيز يكون على تخمين الاحتياجات من الموارد البشرية بشكل عام والسعي اللي تلبية هذه

الحاجة من اجل خلق حالة التوازن بين الطلب والعرض على اليد العاملة¹.

¹ د/ صالح عودة سعيد: ادارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، ص 107.

الفصل الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير

ويعرفه " اجرهام GRAHAM " على أنه: " عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى مكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية.

اما " يودر YODAR " فيعرفه على أنه: " التنبؤ والرقابة على موارد المؤسسة البشرية من حيث العدد والنوعية، وكونهم يقومون بأعمالهم في المكان والزمان المناسبين " ¹.

ومن خلال هذه التعاريف المتعددة نجد أن اغلبهم اتفق على تحديد العدد والنوعية المطلوبة من اليد العاملة لشغل المنصب او الوظيفة.

وعليه يمكن أن نقول إن تخطيط الموارد البشرية هو أسلوب علمي منظم يتضمن التنبؤ بعدد ونوعية الأفراد اللازمين للعمل والرقابة على تلبية وتطبيق هذا الأسلوب في المكان والزمان المناسبين، من اجل ضمان أداء المهام بكل كفاءة وفعالية.

1-4- مراحل اجراء التخطيط للموارد البشرية:

عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية على المعنيين بهذه المهمة مراعاة الجوانب التالية:

* نوع الوظائف وعددها من خلال الاعتماد على الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة.

* دراسة وتحليل اليد العاملة (المتواجدة) الموجودة فعليا داخل المؤسسة من حيث الانواع المختلفة للوظائف (فنيين، عمال، ...)، ومن حيث مستويات المهارة والموقع الوظيفي (مدراء. مهندسين، ...) أي عملية إحصاء لكل العمل ولكل المستويات.

* دراسة التغيرات في هيكل اليد العاملة وتحليل دوران العمل والتنبؤ باحتياجات التغيير ضمن تحركات اليد العاملة (الترقية، التحويل،...).

* وضع تقديرات لحجم قوة عاملة معروضة من اجل معرفة النوع والعدد المتوقع تدفقه على الوظيفة.

¹ د/ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 107

الفصل الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير

1-5- أهمية التخطيط في تسيير الموارد البشرية:

لكي يكون هناك تسيير فعال يضم المديرين، الفنيين، التنفيذيين فإنه يجب معرفة دور كل منهم، مع الالتزام بالسياسات المرسومة والبرامج الموضوعة مسبقاً، بوجود ادارة مختصة تزود الادارات الأخرى بالنصائح والارشادات المتعلقة بالتخطيط، وتنفيذ البرامج الخاصة بالموارد البشرية والتي تهدف إلى ما يلي:

* التخلص من الفائض وسد العجز وترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض تكاليف العمالة الى أدنى حد.

* منع الوقوع في الأخطاء المفاجئة للإنتاج، أو التنفيذ الخاص بالمشروع، لأن ذلك يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة

* وضع التدابير اللازمة لمواجهة الطوارئ: كالفصل، الترقية، النقل.

* تفعيل الموارد البشرية للوصول بها إلى مردودها الأمثل بفضل تخطيط كل من عمليات: التدريس، التكوين، الترقية.

* يساهم مساهمة فعالة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، مما يؤدي الى بلوغ مستويات عالية في الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين وبالتالي تحسين العمليات الانتاجية.

* يتيح فرصة ممتازة للمؤسسة لوضع سياسة خاصة باجتذاب الكفاءات المدربة من المراكز التكوينية والتعليمية المتخصصة بتكوين الأفراد لسد الحاجة المستقبلية للمؤسسة.

2- التنظيم:

أن عملية التنظيم هي حصر للواجبات اللازمة لتحقيق الهدف المسطر، بالإضافة إلى تقسيم هذه الواجبات الى اختصاصات للإدارات والأفراد، كما يتم من خلاله تحديد وتوزيع المسؤوليات من اجل تمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتفاهم وبأكثر تعاون وكفاية من اجل تحقيق هدف مشترك. ومن خلال هذا المفهوم نستنتج أهم العناصر التي يشملها التنظيم.

2-1- عناصر التنظيم:

أولاً: مبدأ تقسيم العمل: يعتبر تقسيم العمل ضروري جداً عندما يشترك مجموعة من الأفراد بجهودهم لتأدية عمل معين، ومن أجل تفادي الاصطدام في العمل بين العمال فينجز البعض منه ويهمل الآخر فإنه يتم تقسيم العمل عن طريق حصر النشاطات اللازمة لتنفيذ الخطة. ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة التخصص في أداء المهام، الذي يؤدي بدوره إلى ربح الوقت. ولتقسيم العمل حدود معينة لا يمكن تجاوزها تتمثل في:

• الحدود الطبيعية • الحدود الاقتصادية • الحدود الإنسانية.

أ. **الحدود الطبيعية:** تتمثل في الحد الأدنى الذي لا يمكن بعده إعادة ظم الأجزاء المنجزة بصورة طبيعية.

ب. **الحدود الاقتصادية:** هي التي يصبح فيها التقسيم عملية مكتملة أكثر، بدلا من كونها عملية لربح الوقت وتخفيض التكاليف، أما إذا تمادينا في تقسيم العمل فيصبح عملية مكلفة.

ت. **الحدود الإنسانية:** هي التي يصبح فيها تقسيم العمل عملية مكلفة من الناحية الإنسانية كونها تؤدي إلى ضرر جسدي ونفسي.

ويكون تقسيم العمل قبلي قبل بداية العمل ويستمر حتى نهاية النشاط أو يكون تعديلي نتيجة الرغبة في الحصول على مردود أكثر، وفي كلا الحالتين تقسيم العمل يتطلب دراسة وتحليلا دقيقا المناصب العمل الموجودة.

ثانياً: مبدأ تجميع الوظائف والمهام:

يقصد بهذا المبدأ تجميع الوظائف والأعمال المتشابهة في أقسام وهيكل وذلك بغرض تنسيق بينها لتحقيق الأهداف المسطرة¹.

وتجميع الوظائف شبيه بتقسيم العمل كونه يبحث عن الزيادة في درجة التخصص والتسهيل في عملية التحكم.

¹ اسماعيل كزعي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

الفصل الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير

ويتم التجميع على اساس عدة معايير:

(1) نوع الأنشطة والوظائف.

(2) على اساس المنتوجات.

(3) على اساس مراحل الانتاج.

ثالثا: مبدأ عدد المرؤوسين: يعرف عادة بأنه عدد الأشخاص الذين يعملون تحت رقابة شخص وتقسيم العمل للذين يوزعان العمل على عدد من العمال.

وقد اختلف الكثير من كتاب التنظيم والادارة بالنسبة للعدد المناسب من العاملين الذين يمكن الرئيس واحد ان يشرف عليهم، ولأجل هذا الاختلاف تم تقسيم مستويات العمل إلى ثلاث مستويات:

* مستوى العامل.

* المستوى الاشرافي.

* المستوى الإداري.

وتبعاً لهذه المستويات فإن عدد المرؤوسين يكون محدوداً.

رابعا: مبدأ المركزية واللامركزية: ان المركزية الكاملة تعني أن كل الأنشطة والقرارات والأعمال تكون متخذة على اساس اعلى مستوى في المؤسسة¹.

كذلك اللامركزية الكاملة تعني أن كل الأنشطة والقرارات تكون مستقلة عن بعضها البعض، متخذة من طرف متخصصين في المهام الموكلة إليهم بعيداً عن الاداريين، فصنع القرار في المؤسسة لا يعتمد على مشاركة الخبراء والاداريين فقط وإنما مشاركة العمال كذلك، وهذا ما يسمى بتفويض السلطة.

¹ حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ والأسس العامة والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 205.

الفصل الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير

ويسمح تفويض السلطة باتخاذ القرار في المستويات التنظيمية الدنيا، وهناك بعض العناصر التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في تحديد مدى تفويض السلطة:

(1) حجم المنشأة.

(2) مدى توفر المسيرين المؤهلين.

(3) طبيعة التنظيم وبيئته.

ويمكن قياس درجة تفويض السلطة ب:

(1) درجة استقلالية المسير.

(2) نوعية القرار المفوض والمعمول به.

قلة حجم المشاكل على المستوى القاعدي.

2-2- دور التنظيم في تسيير الموارد البشرية:

تهدف وظيفة التنظيم الى هيكلة المؤسسة بكيفية متكاملة ومتناسقة حيث يتم تقسيم العمل وتحديد نطاق الاشراف وتجميع المهام والاعمال وفقا للتخصصات ونوع المهام من اجل ربح الوقت والتخفيض من التكاليف، ومن ثم تحديد القوى البشرية اللازمة لأداء المهام، وشغل المناصب المناسبة. كما يعطي التنظيم اعتبارات التنسيق من خلال استعمال تفويض السلطة وتجميع الوظائف.

وللتنظيم علاقة وطيدة بالموارد البشرية من حيث كونه يحدد درجة الاحتياج للموارد البشرية ونوعيتها من جهة ومن جهة اخرى يؤثر تأثيرا مباشرا على فعاليتها، فمصلحة التنظيم تعاني من تداخل الأدوار بين افرادها او تعاني كبر مجال التحكم بالنسبة لمسؤولها أكثر من اللازم بدون شك سوف يؤدي بها ذلك إلى انخفاض مردودية وفعالية للأفراد وكذا انخفاض معنوياتهم ودافعيتهم للعمل¹.

¹ احمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 100.

3- الاشراف والتوجيه والتأطير:

3-1- الاشراف والتوجيه: يعرفه محمد زيدان بأنه: " مراقبة وملاحظة سير العمال وتقييم كفايته ثم توجيه العمال من أجل تطوير أفضل بغرض تحسين مستقبله"¹.

والتدريب بهذا المعنى هو عبارة عن عملية تعليمية، تدريبية تهدف إلى تنمية الموارد البشرية. كما يعرفه محمد بكر القباني على انه: " عملية ملاحظة جهود العاملين بغية توجيهها للوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات والارشادات الشفاهية والكتابية"².

ورغم اختلاف التعاريف، الا انها تجمع على أن الاشراف عملية تعليمية توجيهية بغية تحقيق الأهداف. والاشراف هو اشارة الاهتمام لكل فرد نحو عمله والقيام بتوجيهه اخطائه، بهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب والأكثر ملاءمة.

3-1-1- اهداف الاشراف: يهدف الأشراف الى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها اعطاء العاملين الجدد الشعور بالثقة، ورفع كل الحواجز التي قد تحول بين العامل وعمله، وذلك بإعطاء مواصفات كاملة عن العمل.

ويمكن حصر هذه الأهداف في ثلاث عناصر اساسية وهي:

* اجتماعية.

* اقتصادية.

* ادارية.

(أ) الهدف الاجتماعي: ويهدف إلى تحقيق بعض مطالب العمال خاصة وان المشرف يعتبر اداة ربط بين الادارة والعامل، فهو أكثر احاطة بمشاكل العمال.

¹ محمد زيدان حمدان، تقييم وتوجيه التدريب، ديوان المنوعات الجامعية، طبعة 3، ص 70.

² السعيد مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 165.

الفصل الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير

ب) الهدف الاقتصادي: ويتمثل في تزويد العمال بالمعلومات التي تتعلق بنوع العمل الإنتاجي من اجل التقليل من التعب والتكاليف.

ت) الهدف الاداري: يبرز من خلال قدرة المشرف على الإلمام بأساليب اختيار العمال وتدريبهم وترقيتهم وكذلك القدرة على التخطيط الموارد البشرية.

كما يمد الأشراف بالمعلومات اللازمة لتحسين الإنتاج وتقديم النصائح الهامة بالنسبة للإدارة.

3-2- التآطير:

أن التآطير هو عبارة عن ايجاد العنصر البشري المناسب ووضعه في المكان المناسب للقيام بالأدوار التنظيمية المختلفة والمهام المسندة إليه داخل المؤسسة، وتتم عملية التآطير باستخدام عدة طرق منها:

* الاختيار المهني.

* التوجيه المهني.

* التحسين المهني.

* الترقية.

* التكوين المهني.

أ) الاختيار المهني: هو انتقاء مجموعة من الأشخاص لشغل منصب معين وفق أسس علمية موضوعية، كالكفاءة، القدرة الفعلية، المهارة.

ب) التوجيه المهني: وهو توجيه الافراد نحو المهام وفقا للتخصصات التي تتناسب مع قدراتهم المهنية وكفاءاتهم العقلية وكذلك وفقا لميولتهم ورغباتهم.

ت) التحسين المهني: وهو تطوير الكفاءة المهنية التطبيقية للعمال من اجل مردود أفضل.

الفصل الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير

ث) الترقية: ونعني بها رفع الفرد من مستوى تنظيمي ادى الى مستوى تنظيمي اعلى وذلك بإتباع اسس علمية معينة مدروسة، وشروط معينة بحيث تتوفر هذه الشروط في الفرد المراد ترقيته.

وتهدف الترقية إلى تشجيع العمال على العمل أكثر وبالتالي زيادة الانتاج كذلك مستوى معنوياتهم وطموحاتهم.

هـ) التكوين المهني: يقصد به رفع المستوى المعرفي والتطبيقي للفرد العامل وجعله يتكيف مع العمل المسند اليه، من اجل رفع المردودية والتخفيض من الوقت المستغرق الذي قد يضيع، كذلك التقليل من الأخطاء والجهد وبالتالي التخفيض في التكاليف، وهذا ما جعله نوعا من الانواع الاستثمارية.

3-3- دور الأشراف والتأطير في تسيير الموارد البشرية:

ان عملية شغل المناصب والمراكز دون دراسة مسبقة، ووضع الفرد في أي مكان للعمل، لا يتفق والاهداف الاقتصادية وحتى القيم الانسانية وبالتالي تبديد القوى البشرية وضياح الطاقات والجهود وبالتالي ارتفاع التكاليف.

ومن اجل تفادي كل هذا تلجا الادارة الى وضع نظام معين للتأطير والتوجيه تسيير عليه طوال مدة العمل المحددة، تعمل على تطبيقه في الوقت المناسب بهدف استغلال الطاقات البشرية الموظفة على أحسن وجه ممكن وبالتالي توفير الكثير من المصاعب والعناء والتقليل من التكاليف¹.

4- الرقابة:

تعريف: أن الرقابة وظيفة ادارية اساسية تعمل على التأكد من أن النتائج متوافقة مع ما تم التخطيط له، أو أن ما حدث كان مخطط له فعلا ام لا، وإذا كان العكس فإنها تقوم بالتعديل. كما تعمل الرقابة على الربط بين الحاضر والماضي لغرض التأكد من أن العمل يسير على الطريق المرسوم مسبقا.

ومن اجل تفادي الاخطاء وتصحيحها قبل أن تتراكم فإن دور الرقابة يعمل على اكتشافها وتصحيحها قبل أن يتعذر ذلك.

¹ احمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الفصل الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير

4-1- دور الرقابة: يكمن دور الرقابة في مدى تمكين المؤسسة من تحقيق الهدف المسطر في ظل الخطط الموضوعة مسبقا، من خلال ممارسة الرقابة في أجال محددة يمكن من الوقوف على مدى الفعالية لهذا النشاط، وهذا يعني أن الرقابة تكون على اساس الظروف التي يتم فيها العمل من اجل تحسين الأداء.

والرقابة ليست عملية سطحية مظهرية فقط، بل هي جزء متكامل بين عدة اجزاء تكون في مجموعها العمل الإداري.

وإذا كانت هناك اهداف وبرامج فإنه يتوجب أن يكون هناك تنظيم فعال بقيادة افراد اكفاء، يقومون بالتوجيه السليم والرقابة الصحيحة من اجل اكمال دورة العمل الصحيح.

وباختصار فإن الرقابة هي التي توضح لنا إذا ما كنا في الطريق السليم لتنفيذ الخطط والوصول إلى الأهداف ام لا¹.

4-2- وظائف الرقابة: تكمن وظائف الرقابة فيما يلي:

* قياس الأداء والحصول على البيانات بصورة مستمرة.

* التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة أثناء تنفيذ المشروع

* جمع البيانات وتحليلها مقارنة مع العمليات المراد القيام بها

* تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات

* تعمل على تحقيق التكامل بين الوظائف التسييرية الأخرى خاصة التخطيط

4-3- دور الرقابة في تسيير الموارد البشرية:

تهدف الرقابة أساسا إلى التأكد من أن العمل يسير وفق الطريقة المرسومة له، أو من أن النتائج المحصل عليها تتطابق والبرامج الموضوعة مسبقا وبالتالي نستنتج أن هناك نوعين من الرقابة إما أن تكون رقابة قبلية

¹ احمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 211.

الفصل الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في التسيير

أثناء ممارسة النشاط أو أن تكون رقابة بعدية بعد الانتهاء من العمل وإذا لوحظت هناك انحرافات عن الحدود المسموح بها يجري العمل على تصحيحها في الوقت المناسب.

وتتعلق الرقابة في تسيير الموارد البشرية بتلك البرامج الخاصة باستخدام اليد العاملة التي تلعب الدور الرئيسي داخل المؤسسة

وتهدف الرقابة هنا إلى ضبط برامج استخدام وتهيئة الأفراد وتنمية كفاءتهم عن طريق التدريب الجيد التكوين والترقية.

إن مجمل ما يقوم به المسير يمكن في مجموعة من الوظائف المتداخلة والمتكاملة والمتناسقة فيما بينها والمتمثلة في الوظائف الخمسة المتكاملة: التخطيط التنظيم التوجيه التأطير والرقابة.

تعمل هذه الوظائف في شكل متسلسل الشكل حلقة إدارية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة تتوسطها مشاكل التنظيم والتوجيه والتأطير تودي في تسلسل زمني.

والتخطيط شديد الارتباط بالرقابة فلا يمكن تصور وجود أحدهما دون الآخر أو تصور التسيير بدونهما.

فالتخطيط يثبت الأهداف والمعايير الرقابية، والرقابة تقيس الإنجازات وتكشف مدى تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً.

وتلعب هذه الوظائف دوراً فعالاً في تسيير الموارد البشرية حيث يعمل التخطيط على وضع برامج وسياسات الاستخدام الأفراد وتقوم هنا الرقابة بتقييم هذه البرامج والقيام بتعديلها من أجل الحفاظ على هذه الموارد والاستخدام الأمثل لها.

الفصل الثالث

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف
العمومي

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

تمهيد:

إن الوظيفة العامة ليست حديثة النشأة فقد وجدت على صور وأشكال مختلفة منذ القدم وذلك لأن وجودها يرتبط بأي مجتمع منظم ولقد اتسمت في العصر الحديث بأهمية أكبر واخذت مكانة أفضل نتيجة دور الدولة من الموقف الحيادي إلى موقف التدخل في المجالات الاقتصادية والاجتماعية مما ادي إلى تضاعف الأعباء الملقاة على عاتق الدولة وتضاعف اهمية الوظيف العمومي.

1- مفهوم الوظيفة العمومي:

يعرف الوظيفة على أنه مجموع مصالح الدولة أين يتم تحضير وتنفيذ سياسة الدولة واعمالها. ومن هنا تكون الوظيفة العامة منبثقة من مفهوم الدولة، وتتصف بمواصفاتها وتغير عن الأسس التي تقوم عليها، وذلك من خلال تنظيم هيكلها واساليب سيرها¹.

2- مهام الوظيفة العمومي:

من مهام الوظيفة العمومي ما يلي:

- * جمع المعلومات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات الخاصة بالتوظيف.
- * تقديم المساعدة عند تنظيم هذه المسابقات والامتحانات.
- * متابعة تطور عدد المستخدمين في الادارات العمومية وكذا على المستوى الوطني.
- * مراقبة عمليات الادماج والترقيات، الترسيمات، اعادة الترتيب.
- * يعتبر الوظيفة العمومي الجهاز الوحيد الذي يقع عليه عبء القيام بدور الرقابة على كل من مستخدمي الادارات العمومية.

3- خصائص الوظيفة العمومية في الجزائر قبل 1989:

بالرغم من المجهودات المبذولة منذ الاستقلال لتزويد بلادنا بوظيفة عمومية قوية وفعالة أكثر قربا من المواطنين، تكون في الاستماع لاهتماماتهم وانشغالاتهم، الا ان الادارة العمومية لم تستطع الوصول إلى مستوى الطموحات المشروعة للمواطنين، وذلك بسبب عجز التنظيم الهيكلي للمرافق العمومية من جهة ولاتساع نطاق اختصاصاتها وطرق وسائل تدخلها من جهة اخرى².

¹ محمد يوسف المعداوي، الوظيفة العامة.

² محاضرة الاستاذ بلقاسم بوشمال، المديرية العامة للوظيفة العمومي.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

وقد تميزت الوظيفة العمومية في الجزائر خلال هذه الفترة بالغموض الذي اقيم بين السلطة والادارة، حيث تم اعتبارها تابعة للسلطة السياسية، تعمل على مساعدتها في انجاز أهدافها.

مما جعل الوظيفة العمومية تفقد مصداقيتها الشيء الذي دفع بالمسيرين الى محاولة اصلاحها.

4- شروط تجسيد اصلاح الوظيف العمومي بعد 1989 ودوره وافاقه في التحولات الجديدة:

4-1- شروط تجسيد اصلاح الوظيف العمومي:

ان تجسيد اصلاح الوظيفة العامة وتحقيق الأهداف التي ترمي اليها لا يتطلب فقط التكفل السريع بالنقائص والاطفاء التي تمت معاينتها والتصدي لها، بل يقتضي ايضا تحديد استراتيجيات اقتصادية واجتماعية وسياسية طويلة الأمد.

ومن اجل التنبؤ المسبق لكل المطالب، وتحديد كل الاحتياجات التي قد تنجم عن التغيرات الظرفية ومن أجل ذلك يمكن اتخاذ عدة اجراءات لاسيما منها:

* تحديد مهام الوظيفة العمومية تحديدا دقيقا يمكن من خلالها اكتساب نظرة بعيدة، يتم على ضوءها تنظيم مراحل تطورها عن طريق رسم اهداف محددة ومقدرة.

* التنظيم الهيكلي للوظيفة العمومية لا يكون حسب الظروف العارضة بل على اساس المهام الواجب القيام بها والحاجيات التي ينبغي التكفل بها " التخطيط المستقبلي " .

* وضع حيز العمل الانماط، الاشكال الاكثر مرونة لتسيير المرافق العمومية بغية الاستجابة لمقتضيات تفتح الوظيفة العمومية على العالم الذي يحيط بها.

* التحكم في تعداد المستخدمين وفي تكلفة التسيير وذلك عن طريق اللجوء الى اشكال ومقاييس تساعد من الناحية القانونية والتنظيمية على ظهور وتطوير وظائف الدولة في المجالات الأساسية من جهة، والكفاءات والاستحقاقات الفردية من جهة اخرى.

* التنظيم والتسيير على اساس تقديرات المستخدمين بالاعتماد على مخططات للحياة المهنية والتكوينية.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

تنظيم فعالية هذه المرافق العمومية عن طريق اقامة نظام للتقييم بالأشكال وفي الأجل المحددة من طريق مراقبة الأهداف¹.

4-2- دور وآفاق الوظيف العمومي في ظل التحولات الجديدة:

ان الدخول في اقتصاد السوق يودي بنا إلى التفكير في مفهوم الوظيفة العمومية، التي تتضمن مهام عديدة، يجب أن تخضع لميكانيزمات اخرى من التسيير الذي يأخذ بعين الاعتبار البعد الاقتصادي الذي يولي اهتمام كبير بالمردودية، الفعالية، تقليص التكاليف... الخ، وبالتالي فإن تكييف الوظيف العمومي يبقى رهينا للإجابة على السؤالين التاليين:

← ما هو الميدان الذي تستثمر فيه الدولة وتحديد المصالح العمومية الكبرى لكل قطاع ؟

← ماهي الاصلاحات التي يجب أن تعتمداها من اجل تكييف الوظيف العمومي وتحديثه بصفة عامة ؟.

من اجل ابراز ادارة عمومية فعالة تهدف إلى تحسين نوعية الخدمة العمومية والاستجابة للطموحات المهنية للمستخدمين، وكل هذا يتم التوصل اليه في ظل اعداد قانون عام للوظيف العمومي يحدد حقوقه وواجبات تسيير الموارد البشرية.

5- تخطيط الموارد البشرية في الوظيف العمومي:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس في ادارة الموارد البشرية من أجل تحديد حجم اليد العاملة المطلوبة، وتقدير احتياجات المؤسسة من ذوي المهارات والتخصصات في فترة زمنية لاحقة.

وتتبع اهمية التخطيط من المحيط الذي تنشط فيه، والذي يغلب عليه طابع التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فأى تغيير يحدث يؤثر على العرض والطلب من مستوى العمالة. وتتم عملية التخطيط داخل المؤسسة ذاتها عبر عدة مراحل منها:

* تخطيط نوعية الأعمال المراد القيام بها.

¹ مجموع الاعمال الخاصة بالأيام الدراسية حول الوظيفة العمومية، ص 184.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

* تحديد عدد الأفراد اللازمين لكل نوعية من الأعمال.

* تحديد احتياجات الاحلال، وتعني تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون العمل، والذين سيحلون محلهم بصفة دائمة او مؤقتة، وابتداء المؤسسة لأسلوب علمي في تخطيط الموارد البشرية نستطيع ان نتأكد من ان كل عمل يؤدي هدف معين، ومحدد يساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وان كل فرد تم وضعه في المكان المناسب للقيام بعمله او دوره المناسب¹.

6- الرقابة في الوظيف العمومي:

ان الوظيف العمومي هو الجهاز الوحيد الذي توكل له مهمة القيام بدور الرقابة القانونية على كل مستخدمى الادارات العمومية.

ويكمن دور الرقابة في الوظيف العمومي في وضع التأشيريات التنظيمية على جميع قرارات التسيير ومختلف العمليات التي يقوم بها المسير الخاصة بمستخدمى كل الادارات التابعة للوظيف العمومي.

تتم هذه الرقابة بناء على التأكد من مطابقة هذه العمليات مع القانون الأساسي العام للوظيف العمومي: كالتوظيف - الانتداب - الاستبداع - التقاعد - الترسيم... الخ وهناك نوعان من الرقابة.

* الرقابة المسبقة (القبلىة).

* الرقابة البعدية (اللاحقة).

6-1- الرقابة القبلىة (المسبقة): تم تطبيق هذا النوع من الرقابة ابتداء من جوان 1966 طبقا للمرسوم

133/66 المعدل والمكمل والمتعلق بنشر بعض القرارات التنظيمية والفردية الخاصة بوضعية الموظفين، تهدف هذه الرقابة الى التأشير على مختلف العمليات في بداية السنة المالية، وتخضع لهذه التأشير عدة قرارات وعمليات منها:

* قرارات التعيين.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

* الانتداب.

* قرارات انتهاء المهام..... إلخ

6-1-1- ايجابيات الرقابة المسبقة: النظام الرقابة المسبقة عدة ايجابيات منها:

• بالنسبة للإدارة:

- تطبيق مبدأ حق المساواة في الوظيفة العامة.
- متابعة تطور عدد المستخدمين في بداية السنة والتحكم فيه.
- تحديد كل الجوانب السلبية للتوظيف وكل عمليات التسيير واعادة النظر فيها.
- التوجيه الذي قد يقدم من طرف المصالح المختصة بالرقابة للمسير من خلال المصادقة على قرارات التعيين.

• بالنسبة للموظف:

- حمايته من كل تعسف ضده خاصة بالمصادقة على قرار تعيينه.
- ضمان حقوق الموظف القانونية والتنظيمية (الأجر، الترقية، الخ).

6-1-2- سلبيات الرقابة المسبقة:

كما للرقابة المسبقة ايجابيات فإنه لها سلبيات منها:

- عدم التحكم في التسيير من طرف المسير.
- تداخل المسؤوليات بين المسير ومصالح الوظيف العمومي.

6-2- الرقابة البعدية (اللاحقة): تم احداثه بموجب المادة الثانية من المرسوم رقم 81/144 المؤرخ

في 06 جوان 1981، تهدف هي الأخرى الى التأشير على مختلف القرارات والعمليات التسييرية.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

حيث أن المسير بعد قيامه بكل عملياته التسييرية يقوم بإرسال نسخ منها الى الوظيف العمومي من اجل المصادقة عليها، الا انها تركت عدة سلبيات بالنسبة للإدارة كأداة تسيير والوظيف العمومي كأداة رقابة¹.

6-2-1- إيجابيات الرقابة البعدية: يهدف النظام الجديد للرقابة البعدية الى تحقيق عدة أهداف والقضاء على سلبيات الرقابة المسبقة، ومن بين هذه الايجابيات ما يلي:

* قياس مدى التكفل والعمل بالمخطط الذي تم وضعه.

* احترام التنظيمات القانونية.

* تقييم نجاعة مصالح التسيير.

* المساهمة في التحكم في تعداد المستخدمين.

* احصاء مشاكل المسير والتسيير بصفة عامة، خاصة وانه لا يوجد توجيه من طرف مصالح الوظيف العمومي ومحاولة تقديم الحلول.

6-2-2- سلبيات الرقابة البعدية:

أن العملية الرقابة البعدية التي يقوم بها الوظيف العمومي عدة سلبيات منها:

• بالنسبة للإدارة:

- عدم اعطاء فرصة للمسير للتسيير الافضل خاصة وإنها لا تمنحه أي توجيهات بالنسبة للعمليات التي يقوم بها.

- خلق بعض المشاكل بين الادارة والموظف خاصة إذا وجدت مصالح الوظيف العمومي خطأ في طريقة توظيف العامل.

- تدخل الوظيف العمومي في مصالح الادارة بشكل متأخر يؤثر على نشاط المؤسسة.

¹ مجموعة الاعمال الخاصة بالأيام الدراسية حول الوظيفة العامة - المديرية العامة للوظيف العمومي، ص 120

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

• بالنسبة للوظائف العمومي:

- عدم التحكم في التسيير خاصة عند التأشير على قرارات التعيين والتي تأتي متأخرة.
- الازدحام في مصالح الوظيف العمومي خاصة مع نقص الامكانيات وطريقة المراقبة تتم يدويا وانتقال كاهله.
- الغموض في تحديد مسؤوليات الوظيف العمومي والمراقب المالي، حيث انها (الرقابة البعدية) تعطي الحق للمراقب المالي في المصادقة على قرارات التعيين والمخطط، وهذا من صلاحيات الوظيف العمومي.

7- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

أن تحديد الأهداف هي الانطلاقة الأولى للإدارة في ميدان نشاطها وبتنظيم العمل وتوجيهه تتوصل الإدارة الى اهدافها، وكل هذا في ظل تعريف العاملين في هذا الإطار بطبيعة الأهداف الاساسية للمشروع، ونظرا لصعوبة هذا الاجراء فغالبا ما يتم رسم سياسات معينة لبلوغ هذه الغاية.

وتعتبر هذه السياسات بمثابة القاعدة الأساسية التي تضعها الإدارة للقيام بالعمل، كما تعتبر اسلوب سبق تخطيطه يهتدي به العاملون ويرشدهم¹.

وفي الغالب فإن هذه السياسات بمثابة نوع من انواع التخطيط المحكم الذي يساعد الرؤساء والمؤوسين من اجل بذل مجهوداتهم على الوجه الأكمل والقيام بالتسيير الأمثل. ومن بين هذه السياسات التخطيطية ما يلي:

* المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي سنتناوله بالتفصيل من خلال هذه الدراسة.

(أ) تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

حسب المرسوم التنفيذي رقم 95/125 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المعدل والمكمل للمرسوم 66/145 المؤرخ 02 جوان 1966، والمتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردية الخاص بوضعية

¹ شنوفي نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص 148.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

الموظفين، فقد تم وضع اجراء جديد للمصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية يتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية¹.

ان هذا المخطط هو عبارة عن مخطط توقعي تضعه المؤسسة من اجل ضبط حركة المستخدمين خلال السنة المالية، وذلك تبعا للمناصب المالية والشكل العام المحدد من طرف الدولة، ويجب أن يخضع هذا المخطط الرقابة والتقييم من طرف الوظيف العمومي

ب) اهداف المخطط السنوي:

يلعب المخطط دورا اساسيا في تسيير الحياة المهنية للعمال ويهدف الى:

• ضبط كل العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية كما يلي:

* التوظيف.

* التكوين وتحسين المستوى.

* الترقية.

* الإحالة على التقاعد.

- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على ابراز التسيير التوقعي للموارد البشرية.
- وضع ميكانيزمات وآليات جديدة للتحكم المنتظم في عدد المستخدمين بالإدارة العمومية.
- خلق مهام رقابية دقيقة لمصالح الوظيف العمومي من اجل متابعة وتقييم مدى فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.

• اعطاء ومنح فرص على التسيير الذاتي للمسيرين ذاتهم.

• تحميل المسيرين المسؤولية الكاملة على جميع وثائق تسيير المستخدمين.

¹ الجريدة الرسمية: سنة 1995، العدد 26.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

7-2- كيفية اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يتعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص التوظيفات، الترقيات، حركة المستخدمين، التكوين، التحسين، الإحالة على التقاعد.....

وتقسم هذه العمليات في حدود المناصب المالية الممنوحة لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة وفقا للميزانية.

بعد أن يعد المخطط يتم إرساله إلى الوظيف العمومي بعد أن يصادق عليه، يحرر محضر من طرف مصالح الوظيف العمومي، وهذا المحضر يتضمن قرار المصادقة على المخطط يرسل إلى المديرية العامة.

عند وجود أي خلل أو ملاحظات او تعديلات، يجب في هذه الحالة على المؤسسة المعنية أن تعيد في هذا المخطط آخذة بعين الاعتبار الملاحظات المصرح بها.

بعد تعديل المخطط يعاد فحصه من جديد قصد المصادقة عليه وفقا للعملية والاجراء السابق.

ترسل نسخة من هذا المخطط الى مصالح الوظيف العمومي والمراقب المالي في ظرف عشرة ايام.

لا يمكن احداث أي تعديل في المخطط السنوي بعد الفصل الثالث من السنة المالية في الحالات العادية، الا بطلب من المسير إلى المديرية المركزية يتضمن مناصب مالية جديدة أو السماح بالتعديل وذلك قبل اكتوبر من نفس السنة.

7-3- المؤسسات المعنية بهذا التخطيط:

طبقا لأحكام المرسوم 95/125 المؤرخ في 09 أفريل 1995 فإن هذا الاجراء الجديد (المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية)، يدخل حيز التطبيق ابتداءا من 01 جويلية 1995 ويطبق على جميع الادارات والمؤسسات التابعة للوظيفة العمومي طبقا للمادة (08) من المرسوم التنفيذي رقم 95/125.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

وطبقا للمادة (05) من المرسوم التنفيذي فإنه يتم منح ادارات البلديات مرحلة انتقالية دون تطبيق هذا المخطط، وذلك من أجل منحها فرصة لوضع الوسائل الضرورية الكفيلة للشروع في الاصلاح، وتهيئة اداراتها للتسيير الجيد الفعال، وتبقى تعمل بالنظام القديم وخاضعة للأحكام السابقة.

7-4- الشكل العام للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 95/125 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل والمكمل للمرسوم رقم 66/145 المؤرخ في جوان 1966، المتعلق بإعداد ونشر القرارات ذات الطابع التنفيذي او الفردي الخاص بوضعية الموظفين، فإنه يتم اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، من طرف الهيئات والادارات العمومية خاصة بعد تحديد المناصب المالية، وتتم المصادقة عليه من طرف الوظيف العمومي ويشتمل هذا المخطط على ثلاثة عشر جدولاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء هي موزعة كالتالي:

(أ). الجزء الأول: ويحتوي الجدول من 01 إلى 03 يتعلق بوضعية العمال لدى المؤسسة في الوقت الحالي.

(ب). الجزء الثاني: ويحتوي الجدول من 04 الى 07 وهو يعتبر جوهر المخطط ويشكل التسيير التوقعي

للموارد البشرية.

(ج). الجزء الثالث: ويحتوي من 08 إلى 13 يتعلق بالمراقبة اللاحقة وتقسيم درجة انجاز مخطط التسيير

التوقعي للموارد البشرية، ويقوم بإعداد هذا الجزء الوظيف العمومي لمعرفة مدى مطابقة العمليات التسييرية مع المخطط.

7-4-1- دراسة محتوى المخطط:

اولا: محتوى الجزء الاول:

يقدم هذا الجزء بيانات حول التنظيم الهيكلي والإطار القانوني الاستشاري المكلف بوضع مخطط التسيير في إطار حيز العمل، ويحتوي الجدول من 01 إلى 3.

الجدول رقم "1": يتعلق بهيكله تعداد مناصب المستخدمين الى 12/31.. من السنة الماضية، ويتعين

عليه أن يبين لحركات المستخدمين حسب كل شكل (توظيف، ترقية، تقاعد،...).

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

الجدول "02": خاص بالأجهزة الاستشارية الداخلية التي تتكون من لجان الطعن ولجان داخلية بالمؤسسة متساوية الأعضاء.

كما يتضمن جميع البيانات الخاصة بهذه اللجان.

* مراجع قرارات الانشاء.

* الصلاحيات لهذه اللجان.

* تاريخ انقضاء هذه الصلاحية.

تعمل هذه اللجان على حل مشاكل الموظفين التي قد تحدث كما لها دور عند استشارتها للتوظيف الداخلي كالترقية مثلا.

الجدول رقم "03" وهو تحت عنوان قرارات إطار الخاصة بالامتحانات والمسابقات. ويوضح جميع القرارات المتعلقة بتنظيم واجراء الامتحانات والمسابقات الحالية.

ثانيا. محتوى الجزء الثاني: يحتوي مختلف عمليات التسيير المزعم القيام بها، وكذا الأجال المسطرة الانجاز هذه العمليات خلال السنة، ويحتوي الجدول من 04 الى 07.

الجدول رقم "04" ويتم اعداده بعد وصول الميزانية الخاصة بتوزيع عدد المناصب النظرية الجديدة لكل سنة، ويبين مختلف عمليات التسيير التقديري للموارد البشرية.

الجدول رقم "05" خاص بالتوقع لجميع العمليات التسييرية التي سوف تقوم بها المؤسسة والخاصة بالتوظيف سواء كان داخلي او خارجي، مع تحديد كل التواريخ الخاصة بهذه العمليات.

الجدول رقم "06" جدول تقديري للاحالي على التقاعد يبين حسب الأسلاك والرتب كل من:

* عدد حالات التقاعد المقترحة خلال السنة.

* التاريخ المتوقع للإحالة على التقاعد.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

الجدول رقم "07" مخطط تقديري للتنظيم والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات. ويبين كل عملية

تكوين داخلي او خارجي لتحسين المستوى كالتالي:

* تاريخ الالتحاق.

* عدد المترشحين.

* مدة التكوين.

* كيفية تحسين المستوى.

ثالثا: محتوى الجزء الثالث: { 08 الى 13 }.

ويبين درجة انجاز عمليات التسيير المجسدة من قبل المسيرين ومن جهة اخرى هو من مهام مصالح

المراقبة بالوظيفة العمومي.

الجدول رقم "08" يتابع ويراقب تحركات المستخدمين، هذا الجدول المحدد الى غاية 12/01 من كل سنة

يبين الأسلاك والترتب كالتالي:

* التعداد الحقيقي الى غاية 01/01 من السنة.

* حركة المستخدمين المتعلقة بالالتحاق بالمؤسسة او الادارة العمومية ومجموعها الجزئي.

* حركة المستخدمين المتعلقة بالمغادرة.

الجدول رقم "09" وهو خاص بالأعوان المتعاقدين والمؤقتين، محدد ب: 12/31 من كل سنة حساب

السلك والرتبة مناصب عمل عدد الأعوان المتعاقدين والمؤقتين.

الجدول رقم "10" يعتبر استمارة مراقبة عملية التوظيف على اساس المسابقات وتوضيح كيفية هذه

المسابقات اما على اساس الشهادة او الاختيار او الامتحان المهني ان يبين كل سلك او رتبة.

* مراجعة قرار المسابقة.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

* طبيعة الاشهار.

* عدد المناصب المالية.

* تاريخ انعقاد اللجنة التقنية للدراسة الأولية لملفات المترشحين.

* عدد المترشحين المقبولين.

* تاريخ انعقاد اجتماع لجنة القبول النهائي.

* مرجع وتاريخ القرار المتضمن اعلان النتائج النهائية.

* عدد الناجحين، الحد الأدنى للقبول، الناجحين الذين تمت تسوية وضعيتهم.

الجدول رقم "11" وهو تحت عنوان استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية، الكفاءة

المهنية، وعن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.

ويبين هذا الجدول حسب كل سلك او رتبة الاجراءات الخاصة بكل عملية ترقية اختيارية أو عن طريق

الكفاءة المهنية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.

* عدد المناصب المقترحة.

* الاشهار بالمناصب المحددة.

* تاريخ الاجتماع للجنة الاجتماعات.

* عدد المترشحين المقبولين.

الجدول رقم "12" مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين، يتعين على هذا الجدول توضيح ما يلي:

* عدد التوظيف (الداخلي، الخارجي) - مؤسسة التكوين.

* فتح المسابقة للالتحاق بالتكوين - مدة التكوين.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

* مرجع قرار فتح المسابقة.

* اشهار فتح المسابقة.

* تاريخ اجتماع اللجنة.

* عدد المترشحين.

* القبول النهائي.

الجدول رقم "13" مراقبة تخطيط التوظيف على اساس الشهادة المهنية وبيين حسب الأسلاك والرتب كل

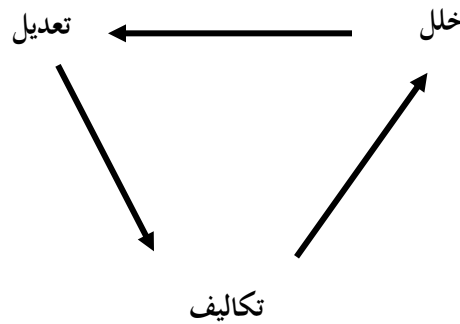
من:

* عدد المناصب المقترحة.

* التوظيف المنجز.

8- دور المخطط في التحكم في التكاليف:

أن أي خلل في التسيير ينتج عنه عدم الانتاج، وعدم سريان الأمور والعمليات المهنية بشكل جيد وبالتالي فإننا نحتاج الى تعديلات نقوم بها في الميدان، هذه التعديلات تحتاج إلى تكاليف وذلك حسب الشكل الموضح¹:



الشكل رقم (07): دورة معالجة الاختلالات

¹ إدريس تواتي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الفصل الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

هذا الشكل يشمل مجموعة من العناصر الناتجة عن عدة اضطرابات متعلقة بالتشغيل والتي منها:

* سوء الاختيار والتعيين للشخص الموظف.

* الغيابات.

* دوران العمل (اليد العاملة) (استقالة - تقاعد - تحويل -....).

ضف الى ذلك اضطرابات خاصة بالإنتاج: كنعوية المنتج - الانتاجية المباشرة....

وفي المؤسسات التابعة للوظيف العمومي فإننا نركز على الاضطرابات الخاصة بالتشغيل، خاصة دوران العمل والغيابات اللذان يلعبان دورا كبيرا في خلق ما يسمى بالتكاليف المختبئة.

حيث أن التكاليف المختبئة تأخذ بعين الاعتبار الفراغ في أوقات العمل (بسبب غياب صاحب العمل) بالإضافة الى تكلفة تعديلها.

ولنفادي هذه الأخطاء فإن الادارة التسييرية الجزائرية قد اهدت إلى وضع مخطط تسيير الموارد البشرية اجباري على كل المؤسسات العمومية التابعة للوظيف العمومي، لأجل ضبط كل العمليات التسييرية الخاصة بالموارد البشرية في بداية كل السنة، وبناءا على المناصب المالية المخصصة في ميزانية كل مؤسسة.

حيث أن التخطيط: ← التحكم في مناصب العمل ← التحكم في التكاليف ← زيادة الانتاج

← تحقيق الأهداف.

ان الوظيف العمومي كإطار لممارسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يلعب الدور الأساسي في عملية الرقابة والتقييم لهذا المخطط، والسهر على أن يتم تطبيق هذا الاجراء الجديد على أحسن وجه من اجل الوصول الى التسيير الأمثل للمؤسسات التابعة للوظيف العمومي.

كما أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية اداة للتخطيط والرقابة على سير جميع العمليات الخاصة بسير الحياة المهنية داخل المؤسسة، يمنح المسير فرصة ليبرهن على كفاءته وقدرته على التسيير الشخصي للمؤسسة، خاصة وان كل الانحرافات التي قد تسجل في المخطط تلقى على عاتق المسير نفسه.

الخاتمة

إن التقلبات التي عرفتتها المجتمعات الحالية أدت إلى فرض تحولات جذرية في أنظمة القيم وفي أنماط الحياة والسلوكيات استوجبت إحداث تغييرات عميقة في طرق وأساليب العمل، واعتماد توجهات إدارية جديدة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة . ومن أبرز هذه التحولات بروز نماذج ومقاربات للتسيير التقديري للموارد البشرية . ويسهر التسيير التقديري للموارد البشرية على توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال ترجمة أهداف وخطط المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من الموارد البشرية مع تحديد الإجراءات اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

وتعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بـ "المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية" خلال كل سنة مالية جديدة، ويعتبر هذا المخطط الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها 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 من عمل الإدارة منها:

- إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يوضع بعد الانتهاء من مسألة إعداد الميزانية، وذلك قصد معرفة ما إذا كانت الحالة المالية تسمح بفتح مناصب مالية أو القيام بعملية تكوين خلال السنة المعنية، إلا

الخاتمة:

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 الوظيف العمومي اتجاه الأجال المحددة من جهة أخرى.

و في الأخير يمكن اعتبار مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية إجراء فعالا لعملية الرقابة اللاحقة في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية، وتطبيقه بدقة تشجع النظرة التنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية و متطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة .

المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- (1) احمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية.
- (2) حسين حسن عمار، إدارة شؤون الموظفين: المبادئ والأسس العامة والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- (3) خالد عبد الرحيم الهيثي "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2005.
- (4) خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، طبعة 1999.
- (5) د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 2000.
- (6) د/ صالح عودة سعيد: ادارة الأفراد - منشورات الجامعة المفتوحة.
- (7) شنوفي نورالدين، انظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص السنة 2011.
- (8) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- (9) عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج في تسيير الموارد البشرية، ورقلة، 2011.
- (10) مجموعة الاعمال الخاصة بالأيام الدراسية حول الوظيفة العامة - المديرية العامة للتوظيف العمومي.
- (11) محمد زيدان حمدان، تقييم وتوجيه التدريب، ديوان المنوعات الجامعية، طبعة 3.
- (12) محمد يوسف المعداوي، الوظيفة العامة.
- (13) مهدي حسن زويلف، "تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق"، مكتبة الرسالة 1983، عمان.
- (14) نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2000.

ثانيا: المجالات:

1) السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة" إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الادارية، الجزائر، 1995.

ثالثا: المذكرات

1) إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي)، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.

2) حسوني محمد عبد الغني، تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي، 2007/2006.

3) عقون شراف، سياسات الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة قسنطينة، الجزائر 2007.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات والمحاضرات:

1) اسماعيل كزعي، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العامة، الجزائر، 12 سبتمبر 2005.

2) محاضرات الأستاذ علي صوالح.

3) محاضرة الاستاذ بلقاسم بوشمال، المديرية العامة للوظيف العمومي.

يعتبر المخطط السنوي للموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تواجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وبعد هذا المخطط في أشكال من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية و يجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

الكلمات المفتاحية :

تسيير الموارد البشرية، الموارد البشرية، ادارة الموارد البشرية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمؤسسات والإدارات العمومية.

Abstract:

It's considered that the manuel Human ressources plan is the essentiel basis That management Human ressources of companices of Algérien public administrations These plans are forum of tables from specific public compagn in the begining of the year after having nomclature and we can relized the definition of Human resources and specialy employment and formation

Key words:

Management of Humann ressources, The management of Humann ressources, annule human resources, centre of formation and traning.