

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق و العلوم السياسية

فرع: حقوق

تخصص: دولة و مؤسسات عمومية



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم : الحقوق

رقم: 87

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة: خرباشي نبيلة

تحت عنوان

دور الوالي في المحافظة على النظام العام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	د.مقيرش محمد
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	د. فواز لجلط
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	د. حططاش عمر

السنة الجامعية: 2017/2016

# شكر وعرفان

أولاً رثققدم بالشكر لله عز وجل على إتمامنا هذا العمل ثم إلى

الأستاذ الفاضل ذبيح عادل على جهوده ودقة

مواعيده وصدقته في العمل زاده الله

علما وتواضعا

كما رثققدم بالشكر والامتنان

لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث

و لا يفوتنا أن نشكر كل

من كان لنا عوناً وسنداً في مشوارنا الدراسي وخاصة

السيد مجناح حسين



# إهداء

إلى والدي الفاضلين

إلى إخوتي وأخواتي سدي في الحياة

إلى صديقاتي الدرب في

العمل و الدراسة

إلى لكل من كان عوناً لي ولو بكلمة طيبة



# إهداء

إلى والدي الفاضل و روح أمي الطاهرة

إلى زوجي العزيز وأبنائي

إلى إخوتي وأخواتي سدي في الحياة

إلى صديقاتي الدرب في

العمل و الدراسة

إلى كل من كان عوناً لي ولو بكلمة طيبة



مفتحه

## مقدمة

يتبوأ قانون الوظيفة العمومية مكانة معتبرة في المنظومة القانونية الوطنية، ذلك لأنه يؤطر مظهرا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة، فعادة نجد أن مصطلح الوظيفة العمومية يستعمل للدلالة على الموظفين وكل ما يمت إليهم بصلة، وهذا المصطلح نجده سائدا خاصة في النظام اللاتيني، وتمثل الوظيفة العامة اليوم أحد أهم محاور القانون الإداري نظرا لأهميتها الكبرى في توفير الخدمات العامة وتوطيد العلاقة بين الدولة (المرافق العمومية) من جهة والمرتفقين من جهة أخرى، ولا يتأتى هذا إلا بتدخل الموظف العام لتلبية هذه الخدمات العامة باعتباره يد الدولة في القيام بواجب أداء الخدمة العمومية.

فللوظيفة العمومية شأنها شأن الوظائف الاقتصادية والتجارية في حاجة للتأقلم المستمر مع التحولات السياسية والاقتصادية الجارية، ذلك إن الإدارة المعاصرة هي إدارة خدمات قائمة على الأهداف والنتائج تعتمد على إستراتيجية واضحة لاسيما في المورد البشري، فالعنصر البشري يعتبر من العوامل الفعالة في العمل الإداري، حيث أصبح محور اهتمام وعناية الإدارات، ويرجع هذا إلى كون أن الإدارات الناجحة هي التي تقوم بمهامها على الوجه الكامل وبكفاءة ومهارة عاليتين، فالعديد من المؤسسات والإدارات العمومية تركز في عالمنا المعاصر ضمن استراتيجياتها على الاستثمار في المورد البشري، وهذا بالاعتماد على مهاراته وكفاءته، فهو الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفعالية والفاعلية.

إن الجزائر باعتبارها جزءا من هذا العالم تسعى اليوم جاهدة إلى تحسين مستوى أداء أجهزتها الإدارية، لتصبح الخدمات التي تقدمها في مستوى النوعية والجودة المرجوة من طرف المواطنين بدءا بالاهتمام بنظام الوظيفة العمومية القائم أساسا على (النظام المغلق)<sup>1</sup>، الذي يستند إلى قانون أساسي عام للوظيفة العمومية وإلى حياة مهنية أو مسار مهني للموظف العام بدءا بالتعيين والتثبيت إلى الترقية والانتداب والاستيداع والتكوين وغيرها من الوضعيات المختلفة، ولما كان قطاع الوظيفة العمومية يحتوي على أعداد معتبرة<sup>2</sup> من الموظفين العموميين موزعين على أجهزة مركزية كالوزارات ولا مركزية كالإدارات المحلية وأخرى جهوية ومرافق عامة ذات صبغة إدارية، من أجل هذا أصبح لزاما على الإدارة المعاصرة أن تتسم بالفعالية وحسن التنظيم، تقوم على المشاركة لا على الإدارة السلطوية التي تعمل بالأوامر والتعليمات، ومن التسيير الإداري القائم على الشرعية وتطبيق القوانين، إلى التسيير التقديري القائم على النظرة الإستشرافية التوقعية أي الانتقال من الإدارة البيروقراطية الكلاسيكية إلى الإدارة

<sup>1</sup> - وإن كان المشرع يتجه نحو النظام المفتوح باعتماد التعاقد في الوظائف المتعلقة بالحفظ، الصيانة، الخدمات، وذلك في الفصل الرابع من الأمر 03-06 المواد من (19 إلى 25).

<sup>2</sup> - بلغت تعدادات الوظيفة العمومية إلى غاية 2014.12.31، 2020172 موظف وعون عمومي، موقع المديرية العامة للوظيفة العمومية <http://www.dgfp.gov.dz>، يوم 2017/04/16، على الساعة 10:45.

الإستراتيجية القائمة على التخطيط والمتابعة والتقييم، بحيث تعمل الإدارة على الاستفادة المثلى من مواردها البشرية، باختلاف فئاتهم ومستوياتهم وتصنيفاتهم، فتحفزهم على التفاني في أداء مهامهم وفي تهيئة المناخ الملائم لذلك<sup>1</sup>.

وحتى تستطيع هذه الإدارات العمومية التحكم في تسيير المسارات المهنية للموظفين والأعوان العموميين، كان لزاما على المشرع الجزائري أن يفرض رقابة تمارس على تسيير المورد البشري، وهذا من خلال الدور الذي تلعبه المديرية العامة للوظيفة العمومية في مراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بالمسار المهني للموظف من خلال المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومخطط تكوين الموظفين إن اختار هذا الموضوع يرجع لرغبة ذاتية في دراسة مواضيع الوظيفة العامة لأهميتها، وكذا التعرف على التسيير التقديري للموارد البشرية، بالإضافة إلى عامل ومعيار التخصص العلمي في فرع الدولة والمؤسسات العمومية، أما العوامل الموضوعية فتتمثل في قيمته العلمية، بحيث يعد من أهم مواضيع الوظيفة العمومية التي لها علاقة مباشرة بالحياة المهنية للموظف، كون التسيير التقديري وتطبيقاته في نطاق الوظيفة العمومية من أهم العمليات الإدارية التي يمكن من خلالها ترشيد وتفعيل القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف وكذا أداء الإدارة.

وتبرز أهمية الموضوع العملية بأنه يعالج مسألة هامة لفئة كبيرة من المجتمع وهم الموظفون بالمؤسسات والإدارات العمومية، حيث يرتبط هذا الموضوع بالموظف منذ بداية تعي عنه وحتى إحالته على التقاعد، وذلك من خلال تسيير مساره المهني في إطار سياسة تنبؤية تساعد على اتخاذ القرارات الوظيفية الصحيحة، مع مراعاة مقتضيات الترشيح في الإنفاق وانتقاء أفضل الموظفين بالإدارة واستغلالهم الاستغلال الأمثل في تأدية وظائفهم.

وللموضوع أهمية نظرية، كونه محل اهتمام قوانين الوظيفة العمومية في معظم دول العالم على اختلاف فلسفاتها وتعدد أنظمتها الإدارية، وكذا شهد اهتمام وبحث الفقهاء في مجال الوظيفة العمومية والإدارة العامة على العموم.

إن الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال هذا البحث تتمثل أساسا في محاولة تحليل مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في إطار قوانين الوظيفة العامة وبيان مختلف تطبيقاته لضمان نجاحه وفعاليتها في تسيير المسار المهني للموظف العمومي، بالإضافة إلى الأهداف التالية:

1 - التعرف على مفهوم التكوين وكيفية إعداد وتنفيذ مخططات التكوين.

<sup>1</sup> - مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص7.

2 - تبيان الإطار الإعدادي و التنفيذ و الرقابي للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، كونه لوحة قيادة وتوجيه للمسار المهني للموظف و التطبيق العملي للتسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

انطلاقا من هذه الأفكار تتضح معالم الإشكالية وتبرز جوانبها ، و التي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيس التالي:

- فيما تتمثل تطبيقات التسيير التقديري للموارد البشرية كمفهوم حديث في نطاق الوظيفة العمومية في الجزائر ؟ وما مدى فعاليته ونجاحه في تحقيق التسيير الرشيد و المتوازن للمسار المهني للموظف و الإدارة العمومية ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسة عدة تساؤلات فرعية تساعد في تحليل عناصر الموضوع واستيفاء جوانبه وجزئياته .

1 - ما مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية؟

2 - ما هي الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة

العمومية الجزائرية ؟

قصد الإحاطة بكل جزئيات الدراسة، و بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي بخصوص تبيان مختلف المفاهيم المتضمنة في الدراسة التسيير التقديري للموارد البشرية المخطط السنوي، مخطط التكوين، تم تفسيرها للوصول إلى العوامل التي تتحكم فيها و استخلاص النتائج لتعميمها.

و اعتماد المنهج التحليلي من خلال جمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع، و الواردة في النصوص القانونية الناظمة للموضوع، وكذا الآراء الفقهية المتضمنة في الكتب والمؤلفات، وكذا المقالات، تم تحليلها واستقرائها من أجل استخلاص النتائج ونقدها ، ومن ثمة تقديم الحلول والاقترحات لإصلاح النقائص والعيوب التي يعاني منها الموضوع .

وبخصوص الدراسات السابقة في حدود ما توصلنا إليه نجد من أهمها دراسة إدريس تواتي بعنوان التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيفة العمومي الجزائري) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، نوقشت خلال الموسم الجامعي 2001/2000 ، حيث تمحورت إشكالية البحث حول المقصود بالتسيير التقديري للموارد البشرية.

وكذا دراسة مجناح حسين بعنوان مخطط تسيير الموارد البشرية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في القانون، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، نوقشت خلال الموسم الجامعي 2016/2017 ، حيث تمحورت إشكالية البحث، حول مدى مساهمة مخطط تسيير الموارد البشرية في عصرنة المسار المهني للموظف والوظيفة العمومية، وترشيد أداء المؤسسات والإدارات العمومية.

وقد كانت هذه الدراسات منطلقا للبحث وتم الاعتماد عليها في الإطار المفاهيمي و النظري للموضوع، ونجد أن اغلبها ركز على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كأهم و ابرز تطبيق للتسيير التقديري ، كما أن اغلب الدراسات كانت تركز على تطبيقاته في المؤسسة الاقتصادية الخاصة، وهذا ما درسته كليات العلوم الاقتصادية ، وعليه حاولت هذه الدراسة التطرق لتطبيق التسيير التقديري في نطاق الوظيفة العمومية الجزائرية في إطار المادة 111 من الأمر 03-06 و اعتماد الأسلوب التحليلي النقدي مع التركيز على الشق القانوني .

وقصد الإلمام بجوانب وجزئيات البحث، تم إدراج مضامينه و عرض محتوياته في فصلين وأربعة مباحث، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى بيان التسيير التقديري للموارد البشرية كمدخل لتفعيل وترشيد الوظيفة العمومية تم تخصيص المبحث الأول منه إلى الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للمورد البشري من خلال تحديد مدلول التسيير التقديري وبيان أهميته في مطلب أول وعالج المطلب الثاني أنواعه، أما المبحث الثاني تضمن مخطط تكوين الموظفين وتكريس التسيير التقديري لتنمية وتطوير الموظفين أما في المطلب الأول تناولنا مفهوم التكوين وتطبيقاته على المسار المهني للموظفين ثم مخططات التكوين كالتطبيق العملي للتسيير التقديري في المطلب الثاني .

وفي الفصل الثاني تضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لوحة قيادة المسار المهني للموظف، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار الإعدادي والتنفيذي للمخطط السنوي ، من خلال تعريفه وإبراز أهدافه في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني إعداد المخطط السنوي وتنفيذه، أما المبحث الثاني تم من خلاله معالجة الرقابة على المخطط السنوي وتقدير نجاعته، حيث تناول في المطلب الأول الرقابة على المخطط السنوي، وتضمن المطلب الثاني تقييم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و انتهاء بخاتمة تضمنت حوصلة لما جاء في الموضوع متبوعة بالنتائج المتوصل إليها، مدعمة بعدة مقترحات تساهم في معالجة النقائص التي تعترى الموضوع.

# الفصل الأول

## الفصل الأول

### التسيير التقديري للموارد البشرية- مدخل لتفعيل وترشيد الوظيفة العمومية -

لقد أولت الدراسات الإدارية الحديثة اهتماما متزايدا ب المورد البشري، وهذا نظرا لأهمية ومدى مساهمة هذا العنصر في تطور أي إدارة أو مؤسسة عمومية، بحيث يعتبر المورد أو المنبع الأساسي لأي تقدم أو تطور في المؤسسات والإدارات العمومية.

إن فهم هذا المعنى أدى بالدول لتجسيد الاهتمام بالعنصر البشري في إدارتها من خلال استخدام سياسات وتقنيات تسيير متطورة، وهذا لضمان فعالية ورشادة أداؤها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة الذي يعد امتداد الوظيفة التخطيط المستخدمة في المؤسسة أو الإدارة العمومية في مجالات وظائفها المختلفة كالتوظيف، الترقية، التقاعد... الخ، وذلك بهدف تغيير النظرة التقليدية لتسيير المسار المهني للموظف القائمة على تطبيق القوانين دون وجود نظرة توقعية استشرافية لكل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظف، بداية بتحديد الاحتياجات الوظيفية مرورا بكافة القرارات والعمليات الوظيفية وانتهاء بحالات وأسباب نهاية الرابطة الوظيفية، وهذا ما سنحاول تبيانه في المبحثين المواليين بحيث نتطرق عن الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري في (المبحث الأول)، وتكريس التسيير التقديري في تنمية وتطوير الموظفين من خلال مخططات التكوين في (المبحث الثاني).

## المبحث الأول

### الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للموارد البشرية

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة كونه يعالج إحدى الوظائف الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية في إطار الوظيفة العمومية وهي وظيفة التسيير التقديري للموارد البشرية، لذلك كان لزاما على المدير أن يستند إلى الأطر المنهجية التي يجسدها التسيير التقديري للموارد البشرية، بالنظر إلى كونه الوسيلة العصرية لتسيير المسار المهني، ولمعرفة أكثر لهذه الوظيفة نتطرق إلى المفاهيم المتعددة والتطور التاريخي للتسيير التوقعي<sup>1</sup> في المطلب الأول و أنواعه و أهميته في المطلب الثاني، وهو ما سيتم تناوله على النحو التالي:

<sup>1</sup> - التوقع أو التوقعات : (les previsions) هي القدرة على وضع تخطيط مستقبلي لتسيير المستخدمين وحياتهم المهنية، التواتي إدريس، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة التوظيف العمومي)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001

## المطلب الأول: تحديد مدلول التسيير التقديري وبيان تطوره التاريخي

إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يفرض نفسه اليوم، كضرورة وأداة لا بد منها في الظروف الراهنة، من أجل عصنة تسيير الموارد البشرية، وخاصة في قطاع الوظيفة العمومية، ومن خلال دراستنا سنتناول في هذا المطلب المعاني المتعددة للتسيير التقديري منها الفقهية والتشريعية من خلال النصوص القانونية والتنظيمية في الفرع الأول، وأهم المراحل التي طبعت مساره منذ ظهوره في الفرع الثاني

### الفرع الأول: تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية

قبل إعطاء تعريف للتسيير التقديري<sup>1</sup> للموارد البشرية يستوجب إعطاء مفهوم للتقديرات بصفة عامة، والتي أصبحت من التقنيات ذات الاستعمالات الواسعة في المستويات الإدارية المختلفة لها، وهي ضرورية لكل مدير إذ لا يقوم بمهامه إلا بالاعتماد على تقديرات مسبقة في شكل خطط وبرامج عملية وهو بذلك مفهوم يتعلق بتكميم وضبط المعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة في المدى القصير، حيث تكون نتائجه أقرب إلى الدقة والصواب، كما يمكن استخدامها استخدام قيم الظواهر في المدى البعيد، ويعتمد في ذلك على تقنيات وأساليب التقديرات (التخطيط)<sup>2</sup>.

تعددت التعريفات التي وضعها الباحثون وفقهاء الإدارة العامة للتسيير التقديري للموارد البشرية ويجدر بيان موقف المشرع الجزائري من تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية وذلك فيما يلي:  
**أولاً: التعريف الفقهي**

لا يوجد تعريف موحد اتفق حوله الفقه، وإنما تعددت وتنوعت التعاريف والآراء الفقهية للتسيير التقديري، وعلى الرغم من تعددها نرجح منها الأقرب إلى تحديد المعنى والوصول إليه.

- **التعريف الأول:** يعرفه الأستاذ هاشمي خرفي على أنه: "مجموعة المقررات والإجراءات الفردية والجماعية التي ينبغي اتخاذها في الأمد القصير للتحكم في عملية تسيير الموارد البشرية ويتعلق الأمر بصفة عامة بالتعيينات والترقية ودفع الأجور وبين مختلف القطاعات، ولتحقيق ذلك يمكن للإدارة اعتماد نظام التسيير التقديري كآلية يسمح بتخطيط الموارد البشرية على المستويين الكمي والنوعي"<sup>3</sup>.

- **التعريف الثاني:** عرفه بأنه "يكشف جميع الطرق والإجراءات التي تهدف إلى وصف وتحليل مستقبل الإدارة وذلك من أجل توضيح القرارات التي تخص الموارد البشرية"<sup>4</sup>.

من خلال هذين التعريفين نجد أن التسيير التقديري للموارد البشرية يعتمد على تقنيات وأساليب التقديرات (التخطيط) التي تهدف إلى زيادة قدرات الإدارة على التوقع والتنبؤ، وهذا من أجل توضيح القرارات التي تضمن التوازن المستمر بين حاجياتها ومواردها كما ونوعاً.

<sup>1</sup> - التقدير: يفيد التنبؤ (التوقع) بحدوث شيء ما أو الوصول إلى وضعية معينة، التواتي إدريس، مرجع سابق، ص52.

<sup>2</sup> - الوجد نفسهم، ص52.

<sup>3</sup> - خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2010، ص66.

<sup>4</sup> - بوشيبة عبد القادر، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية دراسة تطبيقية حول القطاع الصحي العبادلة. مذكرة نهاية التكوين المتخصص، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، بومرداس، الجزائر، 2006، ص04.

- **التعريف الثالث:** يعرفه منير نوري بأنه: "المكونة الإدارية لوظيفة الموارد البشرية، بمعنى التنظيم والتخطيط والتنسيق والمراقبة، كل هذا من أجل أن تتخذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب من قبل الموظفين الذين لهم السلطة في اتخاذها"<sup>1</sup>.

- **التعريف الرابع:** يعرفه الأستاذ شنوفي نور الدين بأنه: "التنبؤ باحتياجات الإدارة من الموظفين وتديد الخطوات الضرورية مقابلة هذه الاحتياجات ، والتي تتكون من تطوير وتنفيذ وتخطيط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الموظفين بالكم والنوع الملائمين ، وفي الوقت والمكان المناسب لا يفاء بهذه الاحتياجات"<sup>2</sup>.

**التعريف الخامس:** يعرف على أنه "وظيفة في التنظيم تشتمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد على نشاطات مثل التخطيط التوظيف التكوين التحفيز والتقييم ..... الخ ، وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية مسؤولة عن اختيار الموظفين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم المهنية وتحفيزهم"<sup>3</sup> ، وبعد هذا الأخير لأقرب إلى ضبط مدلول التسيير التقديري **أولا: موقف المشرع الجزائري**

انطلقت أول مرحلة لوضع نظام جزائري في الوظيفة العمومية عام 1966<sup>4</sup> ، وهي المرحلة التي اتصفت بالإصلاح والتكيف توخيا لتحقيق التنسيق والانسجام توجت هذه المرحلة أساسا بصدور الأمر رقم 133/66 فان هذا (الأمر 1966) المتضمن أول قانون أساسي عام للوظيفة العمومية، الذي ساهم في إعداد وإيجاد حلول مرضية في مجال تنظيم وتسيير الحياة المهنية لمختلف الأعوان التابعين لقطاع الوظيفة العمومية، ومع مرور الوقت تضاعفت احتياجات الإدارة لأعوان الدولة في ظل غياب نظام صارم للاحتياجات المتزايدة لخدماتها كما وكيفا، فقد شهدت هذه المرحلة مراجعة لأهم المبادئ العامة التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الجزائرية ومن أهمها:

- **حق الموظف في المشاركة في تسيير حياته المهنية بواسطة اللجان الاستشارية الإدارية التقنية**

<sup>1</sup> - د/ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص32.

<sup>2</sup> - د/ شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارة العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص24.

<sup>3</sup> - عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميله. مذكرة ما جستير، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2007، ص10.

<sup>4</sup> - الأمر 133-66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 46 ، الصادرة بتاريخ 08 جوان 1966.

فظهر نوع من التذبذب في المحيط الإداري، فلم تنفتح الإدارة على الطرق والتقنيات الحديثة في التسيير ولم تستثمر في مجال تسيير الموارد البشرية بالقدر الكافي، أي أن الأمر 133/66 لم يأخذ بوظيفة التسيير التقديري للموارد البشرية<sup>1</sup>.

وبعد ذلك جاء القانون الأساسي للعامل رقم 12/78 المؤرخ في 5 أوت 1978<sup>2</sup>، بنظرة توحيدية تفرض إطاراً واحداً على جميع العمال مهما كان قطاع نشاطهم، وذلك في محاولة للاستجابة لمتطلبات المجتمع ومقتضيات التنمية التي تتطلب ديناميكية ومرونة أكثر في مجال التسيير والإدارة. وتطبيقاً لأحكام المادة 2 من القانون الأساسي العام للعامل رقم 12/78 صدر المرسوم رقم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية<sup>3</sup>، من خلال لم يكن المشرع واضحاً في سياسته التشريعية بصدد التسيير التقديري مما أدى إلى المزيد من الغموض في النصوص التنظيمية، وقد زادت قطاع الوظيفة العمومية تعقيداً، حيث تعذر في هذا الإطار الاهتداء إلى معالم وآليات يمكن الارتكاز عليها في التنظيم والتسيير، وبقي نفس الغموض الملاحظ في الأمر 133/66<sup>4</sup>.

ثم صدر القانون رقم 11/90<sup>5</sup> والذي نص على وضع نص تشريعي خاص بقطاع المؤسسات والإدارات العمومية. ومن خلال هذه النصوص سابقة الذكر، نجد أنها لم تشر إلى التسيير التقديري، بل اكتفت بالتسيير العادي الذي يركز على تطبيق القانون دون نظرة توقعية استشرافية للمسار المهني للموظف<sup>6</sup>.

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 والمتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي والتي تهتم وضعية الموظفين تم النص من خلال المادة 6 مكرر 1 على أنه: "في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة المنصوص عليهم في المادة 6 أعلاه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخطط سنوي التسيير للموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة ووفقاً للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها".

<sup>1</sup> - مقدم السعيد، مرجع سابق، ص، ص113، 125.

<sup>2</sup> - القانون رقم 12-78 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 32، الصادرة بتاريخ 8 أوت 1978، ص726.

<sup>3</sup> - مرسوم رقم 59-85 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 13، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985.

<sup>4</sup> - مقدم سعيد، مرجع سابق، ص، ص137، 140.

<sup>5</sup> - القانون رقم 11/90 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 17، الصادرة بتاريخ 25 أبريل سنة 1990.

<sup>6</sup> - مشروع القانون المتضمن الموافقة على الأمر رقم 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجلسة العلنية المنعقدة يوم 14 أكتوبر 2006، الفترة التشريعية الخامسة، الدورة العادية العاشرة، الجريدة الرسمية لمداولات المجلس الشعبي الوطني، العدد 204 بتاريخ 14/10/2006، ص.ص 1، 2.

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

التوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد<sup>1</sup>.  
وباعتبار تخطيط الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ، محورا رئيسيا يحتوي هو الآخر على الجزء الأكبر من نشاط الإدارات والمؤسسات العمومية لذلك من الطبيعي أن تشكل عضا رئيسيا لأفاق إعادة تمركز الوظيفة العمومية ، حول مهامها المتصلة بالمرفق العمومي ذلك من خلال الهوسوم التنفيذي رقم 126/95 الذي نص على إنشاء المخططات السنوية التي تعد من طرف المؤسسات والإدارات العمومية هذا التحول يعد منطلقا هاما في التحول الجذري الذي عرفه تخطيط الموارد البشرية<sup>2</sup>.

ولهذا أضحى من اللازم إعادة التنظيم النوعي للوظيفة العمومية، من أجل الوصول في النهاية إلى إدارة أكثر مرونة وكفاءة وأقل تكلفة قادرة على توقع ومنع المشاكل المهنية ، وكذا الاجتماعية لأعاونها، وبهذا الصدد جاء الأمر 03/06 بعد مشاورات موسعة مع كل القطاعات بهدف إيجاد صيغة للتخلي عن المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، بعد أن شكل عائقا حقيقيا لاستقلال المؤسسات والإدارات العمومية، كقانون مستقل من شأنه رسم المهام الحقيقية للوظيفة العمومية والذي يهدف إلى تطوير عملية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ، ويهدف إلى تثبيت مبادئ إدارة عصرية، حيث جاء في عرض أسباب مشروع القانون خلال مناقشة القانون أمام نواب المجلس الشعبي الوطني ما يلي "كما أن أحكامه تضمنت مبادئ عصرية مؤهلة ومتكيفة مع محيطها السياسي والاجتماعي، بما يكفل إعادة الاعتبار إلى مكان الوظيفة العمومية... الخ، ومن أهدافه تطوير عملية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ووضع منظومة تكوين مندمجة"<sup>3</sup>.

وهذا ما يتضح من خلال نص المشرع صراحة على تبني التسيير التقديري للوظيفة العمومية في نص المادة 111 من الأمر 03/06 حيث جاء فيها أنه: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم"<sup>4</sup>.

نستخلص من خلال النصوص الناظمة للوظيفة العمومية في الجزائر منذ صدور أول قانون أساسي عام بموجب الأمر 133/66 إلى غاية الأمر 03/06 الذي يندرج في إطار عملية تحديث الدولة وعصرنة تسيير المسار المهني للموظف، نجد أن المشرع لم يعط تعريف للتسيير التقديري للموارد البشرية، كما لم ينص

<sup>1</sup> - مرسوم تنفيذي، رقم 95-126، المؤرخ في 29 افريل 1995 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 26، الصادرة بتاريخ 09 مايو 1995، ص 26 ، يعدل ويتم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 يونيو 1966، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 46 مؤرخة في 8 يونيو 1966، والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين.

<sup>2</sup> - إدريس تواتي، مرجع سابق، ص 17.

<sup>3</sup> - مشروع القانون المتضمن الموافقة على الأمر رقم 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص 10.

<sup>4</sup> - المادة 111 من الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص 8.

على تبنيه صراحة إلا بموجب الأمر 03/06 في المادة 111 منه، واستكمالاً للإطار المفاهيمي يجدر التطرق إلى دور فقهاء القانون الإداري والإدارة العامة جهودهم في تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية.

ومن خلال ما تضمنته المفاهيم الفقهية من أهمية للتسيير التقديري، باعتباره مسألة ضرورية في تسيير الموارد البشرية، يجدر بنا معرفة المراحل التاريخية التي مر بها، وهذا ما سنتناوله في الفرع الثاني.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للتسيير التقديري للموارد البشرية

لقد مر التسيير التقديري بعدة تطورات انتهت إلى اعتباره عملية منتظمة ومتكاملة لها أصولها ومراحلها، ويمكن تصنيفها إلى أربعة مراحل سيتم إيجازها فيما يلي:

أولاً: مرحلة التسيير التقديري لتعداد المستخدمين [سنة 1960]

لقد كان منهج التسيير التقديري منهجاً كمياً خالصاً، وتميزت هذه المقاربة بسيادة الأسس العلمية كظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي، فالأعمال الأولى التي نشرت كانت مستوحاة كثيراً من نماذج بحوث العمليات المعدة من طرف مهندسين، وتمثل خطوات التسيير التقديري للمستخدمين في:

1 - التوقع باحتياجات الإدارة من الموظفين .

2 - تحديد الإجراءات اللازمة لتمكين الإدارة من الحصول في الوقت المناسب على الموظفين اللازمين.

القيام بوصف حالة الموارد من الموظفين الموجودين في الإدارة والتوقع بتطوراتهم الطبيعية<sup>1</sup>.

ثانياً: مرحلة التسيير التنبؤي للمسار المهني [بين سنتي 1970-1975]

ظهر هذا التسيير خلال المرحلة الممتدة بين 1970 إلى 1975، إذ يهتم هذا النوع من التسيير بالتطورات الحاصلة على المسار المهني، التي تكون مسيرته في الشغل أو الوظيفة كالترقية، الخبرة الأقدمية ومختلف الوضعيات التي يكون عليها من الناحية القانونية والناحية الاجتماعية، وهي بذلك تخدم من جهة مصالح الإدارة ومن جهة أخرى مصالح الموظف، ويختلف هذا التسيير عن سابقه من خلال أن الأخير يهدف إلى ترقية الإدارة ومحاولة سد حاجات الإدارة من الموظفين أما التسيير التنبؤي للحياة المهنية يهدف إلى ترقية الحياة المهنية وذلك بمختلف الطرق والمناهج التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية<sup>2</sup>.

ثالثاً: التسيير التقديري للمناصب [سنة 1980]

لقد ظهر هذا النوع على خلفية الانتقادات الموجهة للتسيير التنبؤي للمسار المهني، حيث ارتفعت نسبة البطالة في فرنسا نتيجة لاختلال التوازن في وضعية العمال، ولجأت السلطات إلى تسريح عدد معين من العمال، الأمر الذي جعلها تعتمد إجراءات توقعية من خلال انتهاج السياسة التقديرية للوظائف ومن الآراء الفقهية التي ذهب إلى القول أن هذه النوع من التسيير، جاء انتقاداً للمناهج السابقة رأى الأستاذ

<sup>1</sup> - أ/ لواج منير وأ/ جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 04.

<sup>2</sup> - قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، دراسة حالة "اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011، ص 13.

"جيلز" يقول: "أن التسيير التقديري التنبؤي للأفراد لم يعد كافيا ، أن النماذج الاسقاطية والتنبؤية التي عملت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش، والتي كانت مؤمنة ومنظمة، يجب أن يتم تكميلها و إتمامها بانعكاس مستقبلي، إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته"<sup>1</sup>.

#### رابعا: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات [سنة 1990]

برز التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كبديل لم كان يعرف بالتسيير التقديري للمستخدمين والذي كان جل اهتمامه منصب على تقدير التعداد البشري وتوقعات التدفقات من الأفراد دخولا كالتوظيف وخروجا كالتقاعد، ويعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه: "العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها، وذلك لمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين إلى آخر"<sup>2</sup>.

وبعد بيان المراحل التاريخية التي مر بها التسيير التقديري للموارد البشرية و جب التطرق إلى أنواعه وأهميته، وهذا ما سنتناوله في المطلب الثاني.

#### المطلب الثاني: أنواع التسيير التقديري وأهميته للموظف وللإدارة

نتيجة الاهتمام الواسع الذي يشمل التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية ودورها في تطوير أساليب التسيير الإدارية، وذلك من خلال تسيير أمثل للمسار المهني للموظف، وتوقع أفضل للتكيف ما بين الكفاءات والوظائف، وترشيد السياسات المختلفة الخاصة بتصحيح عدم التوازن المتعلق بالموارد البشرية، نجد أن له عدة أنواع والتي سنتناولها في الفرع الأول وأهميته بالنسبة للإدارة والموظف في الفرع الثاني.

#### الفرع الأول: أنواع التسيير التقديري للموارد البشرية

يعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منهجية تحليلية جديدة يسمح بتحديد التصورات المستقبلية للوظائف والكفاءات وعامل تجديد فرضيات المتغيرات المختلفة التي كان لها التأثير الأكبر على تنظيم العمل وتطوير الوظائف من الناحية الكمية والنوعية<sup>3</sup>، وله نوعان يتمثلان في :

#### أولا: التسيير التقديري للمناصب للكفاءات

إن مفهوم الكفاءة عموما يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بالموظفين، فعلى المدير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها الموظفين ومقارنتها مع تلك التي تتطلبها تحقيق الفعالية للإدارة وتخطيط المستويات و أ التصحيحات الواجب القيام بها، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الفعال إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف

<sup>1</sup>-مجنح حسين، مخطط تسيير الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في القانون، تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017، ص 24.

<sup>2</sup>- أ/ لواج و أ/ جبلي، مرجع سابق، ص 05.

<sup>3</sup>- الكفاءة (la compétence): هي القدرة على انجاز مهام ووظائف محددة من خلال توظيف مجموعة المعارف والمؤهلات والاستعدادات والخبرة والممارسات داخل محيط معين، نقلا عن قداش سمية، مرجع سابق، ص 18.

الإدارة مع محيطها ونجاحها ، بحيث يكون ذلك الأمر مشروطا بقدرتها على الاستغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية<sup>1</sup>.

ونظر لتعدد تعاريف التسيير التقديري للكفاءات، نجده كذلك تفرع إلى نوعين من خلال:

- التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (GPEC)<sup>2</sup>: انطلاقا من إستراتيجية محددة في شكل أهداف في إعداد مخططات عمل موجهة للتحكم بصفة مسبقة في الاختلالات الكمية أو النوعية بين الاحتياجات المستقبلية (مناصب) و الموارد البشرية (الكفاءات المتاحة).

- التسيير التقديري للاستخدام والكفاءات: هو تقنية تسيير تهدف إلى استئناف التطور المستقبلي للمناصب والكفاءات للأجر، ومنه يمكن أن تظهر مستويات مختلفة للتسيير التقديري أولها: "التسيير الكمي للتشغيل" وأخرها "التسيير التقديري للموارد البشرية" ، الذي يحوي التشغيل ، الكفاءات والطموحات الفردية ، وهدف هذا المبدأ هو السعي للتنبؤ بتطور مجمل هذه المعطيات ، تسيير عنصر العمل " ، كما أن التسيير التوقعي للكفاءات يشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في الإدارة<sup>3</sup> ، فاعتماد التسيير التقديري للكفاءات الذي يهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب يشكل ضرورة لعمل الإدارة بشكل جيد ، وذلك في مدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات، ولهذا نجد أن سبب ظهور الإدارة التنبؤية للكفاءات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية ، وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ ، فقام هذا التسيير بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه الإدارة من كفاءات في مدة معينة<sup>4</sup>.

وعليه فللتسيير التقديري للموارد البشرية يهتم بالبعد ين النوعي والفردية، فالحركات التي دعمت مقارنة الفردية في تسيير الموارد البشرية رسخت مفهوم الكفاءة أكثر، وهذا لهدف تحديد مجالات للحركية وتطويرات ممكنة، ولهذا نجد أن للكفاءات بعدين هما :

1- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة و اللازم الحصول عليها.

2- وبعد فردي فمن خلال الكفاءات الفردية ، نصل إلى كفاءات جماعية، ومنه إلى كفاءات إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة ماجستير، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2011/2012، ص56.

<sup>2</sup> - التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات (La gestion previsionnelle et preventive de emplois et des competences)

<sup>3</sup> - د/ الأزهر العقبي و أ /بركات نوال، تطبيق التسيير التقديري ودوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 42، 2015، ص225.

<sup>4</sup> - بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص47.

<sup>5</sup> - ميساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) في المحافظة على رأس المال الفكري ، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016، ص12.

والكفاءات تتحقق أكثر بإعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الخارجية ، وخاصة ما تعلق منها ببناء الكفاءات وتطويرها، ذلك أن الكفاءة لا يمكن بناؤها وتطويرها إلا في الإدارة ، وعن طريق التكوين والخبرة، فالموظف يلتحق بالإدارة مؤهلاً على الأكثر ولا يتم تصنيفه ضمن كفاءاتها إلا بعد تكوينه أو على الأقل توجيهه ثم تقييمه للحكم على كفاءته من عدمه ، ولهذا يعتبر التسيير التقديري للكفاءات الطريقة التي مقتضاها تسعى المؤسسة أو الإدارة العمومية إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات موظفيها والوظائف التي يشغلونها، وذلك لمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين إلى آخر<sup>1</sup>.

### ثانياً: التسيير التقديري للوظائف

تعد الوظائف في المؤسسة أو الإدارة العمومية بمثابة الركيزة الأساسية بالنسبة للمؤسسة عموماً وإدارة الموارد البشرية خاصة، فعملية التوظيف تعتبر من الأساسيات في الإدارة تلي مباشرة وظيفة التقدير والتخطيط للموارد البشرية ، وتولي لها الإدارة اهتماماً خاصاً، فتحاول أن تسخر لها كل إمكانياتها وطاقاتها حتى تتمكن من القيام بها.

وهذا لأن نجاح أهداف الإدارة وخططها المستقبلية في وظائفها المختلفة تتوقف على نجاح هذه السياسة (سياسة التوظيف)، فبعد الانتهاء من تقدير الاحتياجات الكمية والنوعية تلجأ الإدارة إلى القضاء على العجز أو الفائض المسجل بإتباع سياسة التوظيف، ولهذا يمكن القول أن التوظيف هو عملية تحديد المناصب الشاغرة أو التي يمكن أن تشغروا وتحديد مواصفاتها ، ثم البحث عن أشخاص الذين تتوفر فيهم الشروط وترقيمهم للالتحاق بالمؤسسة قصد شغل هذه الوظائف بالكيفية التي تمكن الإدارة من مواصلة نشاطها في أحسن الظروف، وذلك في حدود وإجراءات وقواعد يحكمها القانون<sup>2</sup>.

يعد التسيير التقديري للوظائف حسب كارلن (KAERLN) عملية استشرافية تسعى الإدارة من خلاله إلى ضمان التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضراً ومستقبلاً، حيث أن الاستشراف بصفة عامة يشير إلى التطلع إلى المستقبل والتفكير في سبل مواجهته، باستغلال ما ينتجه من فرص وتفاذي ما يتوقع أن يحمله من مخاطر، وبالتالي فإن التسيير التقديري يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف الإدارة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية ، ويشمل جل الأنشطة التخمينية لوظيفة الموارد البشرية، والتي يمكن ملاحظتها و إدراكها في مديري الموارد البشرية من خلال التفكير في المستقبل، وأخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (ENGEB) فرع حاسي مسعود، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008، بدون صفحة.

<sup>2</sup> - التواتي إدريس، مرجع سابق، ص.ص.112، 113.

<sup>3</sup> - فركوس عبد الله ، التسيير التقديري للموارد البشرية دراسة (حالة إدارة الجمارك)، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013، ص.ص.28، 33.

لهذا صدرت عدة مراسيم وزارية تعتبر التسيير التقديري للوظائف كطريقة تسيير تسمح للإدارة بتنمية كفاءاتها وتحديد نشاطها، والتكيف مع متغيرات المحيط من خلال تحليل (محتويات الوظائف والمهن) للتطورات المؤهلات وتقويم الطاقات الكمية والفردية<sup>1</sup>.  
وباعتبار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إجراء له أهمية كبيرة في تحقيق التوافق التي تهدف إليه الإدارة العمومية بين مؤهلات موظفيها وأهدافها المستقبلية، نجد كذلك أنها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- 1 - وضع سياسات عامة للوظائف بمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية لهيكله الوظيفي الحالية والمستقبلية.
  - 2 - تطوير المسار المهني، تسيير الوظائف الكبرى، وتوجيه الوظائف حسب التقارب بينها وبين الكفاءات المتوفرة.
  - 3 - تحقيق المواءمة بين الكفاءات المتوفرة ومختلف الوظائف داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية.
  - 4 - تحقيق أهداف الإدارة العمومية التي وجدت من أجلها.
  - 5 - تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.
  - 6 - تهدف إلى تحقيق المواءمة بين كفاءات الإدارة وهيكلها التنظيمي من جهة، ومشاريعها واستمرارها من جهة أخرى<sup>2</sup>.
- ونظر لهدور التسيير التقديري وتنوعه في مجال إدارة الموارد البشرية في إطار الوظيفة العمومية نلاحظ أن له أهمية كبيرة في تسيير وتنمية وتطوير الموارد البشرية في الإدارة العمومية، وهذا ما سيتم تناوله في الفرع الثاني .

### الفرع الثاني: أهمية التسيير التقديري

نظرا لأهمية التسيير التقديري الذي أعطى تأثيرا واسعا وفعالا في تسيير الموارد البشرية، نجد كذلك أن له تأثيرا على قيام الإدارة واستمرارها، وكذلك السير الحسن للموظف في الوظيفة العمومية .

#### أولا : أهمية التسيير التقديري للإدارة

التسيير التقديري للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء إدارات جديدة، وذلك لتحديد المستخدمين المطلوبين وهو ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم وإدخال تكنولوجيا جديدة، إذ قد يتطلب الأمر أنواعا جديدة من المهارات أو زيادة أو حذف تخصصات معينة، وليس معنى ذلك أن التسيير التقديري في هذا الميدان ليست له حاجة في حالة الإدارات المستقرة، إذ ينبغي التنبؤ والتقدير بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الموظفين على التقاعد واستقالتهم وانتقالهم إلى جهات أخرى، مما يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم، وبصفتهم أداة للوقاية من الاختلالات التي يمكن أن تعترض توازن المؤسسة أو الإدارة العمومية وحاجاتها من الموارد البشرية يقوم بـ :

<sup>1</sup> - ميساوي زهية، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> - قداش سمية، مرجع سابق، ص 20.

1 - ترشيد النفقات.

2 - تفعيل الأداء و مردوديته<sup>1</sup>.

ثانيا: أهمية التسيير التقديري بالنسبة لموظف

عرف التسيير التقديري (التنبؤي) بأنه : وسيلة مهمة لدى مصالح تسيير الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ في المدى المتوسط والطويل باحتياجات الموظفين في إدارة معينة أو مؤسسة ما، فالتسيير التقديري هو قبل كل إجراء تنبؤي منطقي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة، والنتائج التي يتوصل إليها تعتبر توصيات قاعدية للقرارات التي تتخذ من أجل معرفة العجز المستقبلي من الموارد البشرية ، ومما سبق يتضح أن التسيير التقديري يهدف إلى القضاء على مشكلات النقص أو الفائض من الموارد البشرية (العنصر البشري)، الذي قد يظهر في بعض الأوقات بل في غالبها، وهو بذلك الأسلوب الذي يمكن الإدارة من تحقيق التوازن للموظفين، حيث أنه من المعلوم أن العديد من الإدارات والمنظمات تعاني من مشكلات الفائض أو النقص في بعض الأوقات في الموارد البشرية في مجالات الوظائف المختلفة، فبينما تشكو إدارات وأقسام من زيادة في تعداد الموظفين عن حاجتها الفعلية ، نجد إدارات أخرى تعاني من ضغط في الوظيفة، وعدم تمكينها من تحقيق أهدافها لقلة أو نقص مواردها البشرية ويعود هذا أساسا إلى غياب برنامج زمني محدد يسمح من تفادي الوقوع في هذه الأزمات<sup>2</sup>.

وكذلك نجد أن أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية ، يمتد إلى أبعد من ذلك ، ويمكن أن نبرز ذلك فيما يلي :

1 - تحدث الموظفين اللازمين لشغل هذه الوظائف و إعادة التنظيم أو تبسيط للإجراءات ، مما يسبب تغييرا في هيكل الموارد البشرية .

2 - توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للموارد البشرية بطريقة تسمح بالاستغلال الأمثل لطاقت الموظفين.

3 - تحديد معالم وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التوظيف السليم والمستقر داخل المؤسسات أو الإدارة العمومية<sup>3</sup>.

4 - يسمح بوضع سياسة وبرامج التوظيف المستقبلي

5 - يسمح بالتنبؤ ووضع برامج ومخططات التقاعد المستقبلي .

6 - يسمح بالتنبؤ ووضع سياسات وبرامج تحفيزية .

7 - يسمح بالتنبؤ ووضع موازنات للوظائف والأجور، وبذلك يسمح من التنبؤ بالأعباء الاجتماعية المطلوبة في المستقبل.

<sup>1</sup> - د/الأزهر العقي و أ/ نوال بركات، مرجع سابق، ص225.

<sup>2</sup> - التواتي إدريس، مرجع سابق، ص37.

<sup>3</sup> - أ/ لواج منير، مرجع سابق، ص 07.

- 8 - يسمح بالتنبؤ بإمكانيات التغيير في المناصب لليد العاملة، مما يساعد على وضع تصور لتشكلات اجتماعية في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل .
- 9 - يسمح بالتنبؤ بالأعباء الاجتماعية ووضع مخطط مالي فيما يتعلق بالأجور ... على أساس سليم .
- 10 - يسمح بالتنبؤ بالاحتياجات البشرية في المستقبل .
- 11 - يسمح من التنبؤ بإمكانيات التغيير في المناصب لليد العاملة مما يساعد على وضع تصور لمشكلات اجتماعية في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.
- 12 - يسمح للموظفين من معرفة وضعيتهم المستقبلية في إطار تسيير حياتهم المهنية<sup>1</sup>.  
وعليه يمكن القول أن التسيير التقديري للموارد البشرية يتناول بالأساس مختلف الجوانب التقنية والمنهجية، التي من خلالها يمكن لأي مؤسسة و إدارة عمومية أن تنتهجها في تسيير الموارد البشرية الآنية والمستقبلية، ولوجود إدارة عصرية ومتطورة يتطلب ضرورة توفر أداة للتكوين التي تركز عملية التسيير التقديري للموارد البشرية من جهة، ويعتبر وسيلة مهمة بالنسبة للإدارة والموظفين خاصة ، وهذا ما سنتناوله في المبحث الثاني.

<sup>1</sup> - التواتي إدريس، مرجع سابق، ص48.

## المبحث الثاني

### مخطط تكوين الموظفين و تكريس التسيير التقديري في تنمية و تطوير الموظفين

يولي المشرع الجزائري اهتماما بالموارد البشري في المؤسسات و الإدارات العمومية من خلال مختلف القوانين المنظمة للوظيفة العمومية، ذلك أن مهام مصلحة إدارة الموظفين لا تقتصر على تخطيط الموارد البشرية و الاختيار و التعيين و تقييم الأداء الوظيفي فقط، بل تتعدى ذلك إلى رفع كفاءة الموظفين عن طريق وضع مخططات و برامج خاصة بإعدادهم و تكوينهم لممارسة أعمالهم، لذا أصبح من الضروري على الإدارة الانتقال بموظفيها لتطوير قدراتهم الأدائية للتكيف مع المتطلبات الوظيفية الجديدة، ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق التكوين، وهذا ما سيتم بيانه في هذا المبحث من خلال المطلبين الموالين، يتناول الأول مفهوم التكوين و تطبيقاته على المسار المهني للموظفين و يعالج الثاني مخططات التكوين.

#### المطلب الأول: مفهوم التكوين و تطبيقاته على المسار المهني للموظفين

يعد التكوين من أهم الركائز لبناء الوظيفة العمومية، فهو ضرورة حتمية لعصرنة الإدارة من جهة و رفع مستوى أداء الموظف من جهة أخرى، ومنه سيتم تحديد مفهوم التكوين من خلال التطرق إلى الفرعين التاليين، حيث يتناول الفرع الأول التعريف التشريعي و الفقهي للتكوين، و الفرع الثاني يتضمن أنواع برامج التكوين.

#### الفرع الأول: تعريف التكوين

تنوعت التعاريف في تحديد مفهوم التكوين نظرا لأهميته، لذا سنتطرق في هذا الفرع للتعريف الفقهي ثم موقف المشرع الجزائري حول ذلك.

#### أولا: التعريف الفقهي للتكوين

لقد تعددت التعاريف الفقهية للتكوين أو ما يسمى بالتدريب، و سنقتصر على ذكر البعض منها و ذلك فيما يلي:

التعريف الأول: " هو وسيلة عملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته و تنمية مهاراته و تغيير اتجاهاته، و تزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية و النتائج التدريبية من ناحية أخرى"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - التواتي إدريس، مرجع سابق، ص 124.

التعريف الثاني : " هو عملية مخططة ومنظمة يقصد من ورائها الرفع من كفاءة الموظفين العموميين وتحسين مستواهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، مما ينعكس على أدائهم بالإيجاب داخل المنظمة من جهة وزيادة كفاءة المنظمة ومستوى انجازها للأعمال من جهة أخرى".<sup>1</sup>

فمن خلال هذين التعريفين نستشف أن التكوين هو عملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري لتكييف مؤهلاته وكفاءاته مع تطور مهام الإدارة العمومية، وهذا في إطار المسار الشامل لعصرنة وتحسين أداء الوظيفة العمومية<sup>2</sup>، وكذلك يمكن القول أن التكوين يشمل على العناصر التالية:

1. عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تحسين قدرات ومهارات العاملين والموظفين والتأثير بصفة ايجابية على سلوكياتهم، بشكل يجعل أداءهم يحقق أداء متميز للمؤسسة أو الإدارة العمومية .
2. التكوين يمس الموظفين الحاليين والجدد.
3. التكوين يكسب الموظفين المهارات التي يحتاجونها لأداء مهامهم، وكذا يحضرهم إلى وظائف أعلى<sup>3</sup>.

وعلى هذا الأساس أصبحت عملية التكوين من أهم مهام مسؤولي مصالح الموظفين، و يتزايد يوما بعد يوم حتى أصبح من بين العديد من القضايا التي تشغل المشرع، وفي بيان هذه الأهمية نجد أن عدم ارتباط سياسة التكوين بتطور حاجيات الإدارة والموظفين وهذا لسد العجز الذي يعاني منه أحد الطرفين وليس له صلة بالمعارف والمهارات أو السلوكيات، وبالتالي فإنه لا جدوى من مبدأي مساواة المواطنين في الدخول إلى الوظيفة العمومية ولا مبدأ الاستحقاق إذا لم يدمج التكوين الأولي والتكوين المتواصل في تطور المسارات المهنية على مختلف مستويات السلم الإداري<sup>4</sup>.

وفي ظل غياب نظام صارم للتوظيف والتكوين، وتسيير الحياة المهنية للموظفين، ظهر نوع من التذبذب في المحيط الإداري، فلم تنفتح الإدارة على الطرق والتقنيات الحديثة في التسيير، ولم تستثمر في مجال الموارد البشرية بالقدر الكافي، فظل التكوين المتواصل لأعوان الدولة جانبيا، نظرا لعدم تقنيته بصورة كافية تلزم الأعوان والإدارات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- ربوح ياسين، السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2016، ص 379.

<sup>2</sup>-تعليمية رقم 21ك/خ/م/ع/ 2009 المؤرخة في 7 سبتمبر 2009 المتعلقة بتحديث المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجزائر، ص1.

<sup>3</sup>- بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص 117.

<sup>4</sup>-خرفي هاشمي، مرجع سابق، ص 143.

<sup>5</sup>-مقدم سعيد، مرجع سابق، ص 125.

## ثانيا: موقف المشرع الجزائري من تعريف التكوين

نظم المشرع تكوين الموظفين ، وحث على اتخاذ التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين وكذا تحسين معارف الموظفين العاملين<sup>1</sup> ، والملاحظ من خلال دراسة جميع النصوص المتعلقة بالتكوين ، نجد أن المشرع الجزائري لم يورد تعريفا للتكوين، وإنما اعتبره أحد عوامل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال و ضمان التنمية الاقتصادية للبلاد<sup>2</sup> ، فتارة يربطه بالترقية و تارة أخرى بالتوظيف، وهو ما جاء به المرسوم رقم 52-69 المؤرخ في 12 ماي 1969 ، حيث ألزم الإدارات بضمان تحسين أداء الموظفين العمومية من خلال تكوين الموظفين و الأعوان العموميين<sup>3</sup> ، غير أن الجدير بالذكر من خلال النصوص السابقة للأمر 03-06 أنها لم تنص على القواعد و الآليات اللازمة لضمان تحقيق تلك المبادئ المعلنة، حيث أنها لم تطرق للنقاط التالية :

1. التكوين لم يكن من أولويات الإدارة، مما لم يحفز الجهد الشخصي لتحسين المستوى.
2. لم يكن التكوين القصير يعطي ثماره ولا يؤثر على المسار المهني للموظف .
3. لم يتخذ بعين الاعتبار التكوين المستمر و تركزت أمر تحديده لتقدير الإدارة<sup>4</sup> .

ولأن التكوين في الوقت الراهن يعتبر أحد عوامل تنمية كفاءات ومهارات الموظفين ، فقد صدر المرسوم التنفيذي رقم 92-96<sup>5</sup> يتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإتقان للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية ، و الذي أعطى نفسا جديدا للمنظومة التكوينية حيث نظم جملة من الانشغالات الأولية و منها :

<sup>1</sup> - تنص المادة 22 من الأمر 133-66 المؤرخ في 2 يونيو 1966 القمضن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، على أنه: " تتخذ الدولة والجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية المشار إليها في المادة الأولى أعلاه ، التدابير اللازمة لضمان تكوين المترشحين لوظيفة العمومية وكذلك تحسين معارف الموظفين العاملين و ترفيقهم . وتحدد بمرسوم الشروط العامة التي يمكن ضمها لقيام بتكوين الموظفين و تحسين معارفهم " مرجع سابق، ص 549 ، و المادة 52 من المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، مرجع سابق ص 340 .

<sup>2</sup> - تنص المادة 171 من القانون رقم 12-78 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، على أنه : " العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال و ضمان للتنمية الاقتصادية للبلاد "، مرجع سابق، ص 737 .

<sup>3</sup> - مرسوم رقم 52-69 المؤرخ في 12 ماي 1969 يتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإتقان للموظفين و اعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 43 مؤرخة في 20 ماي 1969 .

<sup>4</sup> - دراني ليندة ، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، فرع إدارة و مالية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2006 ، ص 49 .

<sup>5</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم الجريدة الرسمية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 16 الصادرة بتاريخ 6 مارس 1996، المعدل و المتمم بل المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 6، مؤرخة في 25 جانفي 2004 .

1. الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية.
2. كيفية تحسين مستوى الموظف التابع للمؤسسات والإدارات العمومية وتجديد معلوماته.
3. القواعد والكيفيات التي تتم في إطار تنظيم أعمال التكوين .

و يوضح هذا المرسوم التنفيذي ، السياسة العامة للتكوين المعتمد من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية، خاصة المواضيع التالية:

1. إعداد المخطط السنوي للتكوين من طرف كل المسيرين، والمصالح المختصة بالوظيفة العمومية.
2. القيام بعملية التخطيط والتنسيق لعمليات التكوين من طرف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
3. تصنيف أنواع عمليات التكوين من خلال إعداد نماذج مخططات التكوين.
4. إدراج عملية التكوين في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية<sup>1</sup> .

وهذا ما كرسه الأمر 03-06 من خلال نص المادة 111 التي جاء فيها أنه: "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى" ، حيث سار المشرع الجزائري على نهج النصوص السابقة و لم يعرف التكوين في الأمر 03-06 ، وإنما تناوله ضمن حقوق الموظف<sup>2</sup> ، باعتباره حق معترف به للموظف خلال مساره المهني ، بهدف تكييف الموارد البشرية مع تطور مهام الإدارة، فهو يعتبر الأداة الفضلى لتحسين فعالية عمل الإدارة في إطار الحكم الراشد<sup>3</sup> .

و الملاحظ كذلك في الأمر 03-06 أنه نظمه بصفة مشتركة مع الترقية في نفس المادة 38، بحيث يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة و قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف، وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة<sup>4</sup> .

ومن خلال هذه النصوص تتضح لنا أهمية التكوين بالنسبة للموظف والإدارة على حد سواء، فهو يحسن فهم الموظف للوظيفة ويقلل من التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة، ويحدد ادوار الموظفين اتجاه وظائفهم، أما فيما يخص الإدارة ، فهو يوفر الاستقرار الوظيفي، فبفضل التكوين تقدم الإدارة خدمات في المستوى المطلوب والمرضي للمرتفقين .

<sup>1</sup>- دراني ليندة، مرجع سابق، ص 51.

<sup>2</sup>- تنص المادة 38 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 القمضن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على أن: "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"، مرجع سابق، ص 6.

<sup>3</sup>- تعليمة رقم 18/ك/م ع و ع / 2009 ، المؤرخة في 18 جويلية 2009 المتعلقة بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين، المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجزائر، ص 2 .

<sup>4</sup>- المادة 104 من الأمر رقم 03-06، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، ص 13.

ورغم هذا نجد أن المشرع الجزائري ، قد نص على عدة صور لبرامج التكوين ، وهذا ما سيتناوله الفرع الثاني .

### الفرع الثاني: أنواع برامج التكوين

لقد تضمنت مختلف النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بالتكوين عدة أنواع من برامج التكوين، وفي هذا الإطار حدد المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ثلاثة أنواع لعمليات التكوين<sup>1</sup> ، يمكن إيجازها فيما يلي:

#### أولاً: التكوين المتخصص *La formation spécialisée*

تعتبر التعلّمة رقم 21/2009 المؤرخة في 07 سبتمبر 2009 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المتعلقة بتعيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، كل تكوين خاص منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بعنوان التوظيف تكويناً متخصصاً، فهذا التكوين يهدف لشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو الالتحاق بسلك عال أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة وللتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية . إن هذا النوع من التكوين لا يتسم بالعمومية ، بل يكون متخصصاً في الوظيفة التي يشغلها أو سيشغلها الموظف وهو يخص الموظفين الذين سيلتحقون بالوظيفة لأول مرة مثل المفتشين المركزيين للضرائب الذين يتم توظيفهم على أساس الشهادة من بين المترشحين الذين تابعوا بنجاح تكويناً مدة سنة واحدة في مؤسسة تكوين مختصة<sup>2</sup> ، أو المفتشين الرئيسيين للجمارك الذين يتم توظيفهم بعد تكوين متخصص لمدة سنة واحدة<sup>3</sup>.

كذلك الموظفون الموجودون في حالة خدمة بقصد ترقيتهم أو تحضيرهم للمسابقات والامتحانات المهنية، كالملازمين الأوائل للشرطة الذين تتوقف مشاركتهم في الامتحان المهني والتسجيل في قائمة التأهيل للترقية إلى رتبة محافظ شرطة على اجتياز بنجاح دورة تكوينية خاصة بالإتقان<sup>4</sup> ، ويتولى هذا النوع من

<sup>1</sup> المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، مرجع سابق، ص6.

<sup>2</sup> المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 10-299 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد74، مؤرخة في 5 ديسمبر 2010.

<sup>3</sup> المادة 68 من المرسوم التنفيذي رقم 10-286 المؤرخ في 14 نوفمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 71 مؤرخة في 24 نوفمبر 2010.

<sup>4</sup> المادة 98 من المرسوم التنفيذي رقم 10-322 المؤرخ في 22 ديسمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد78، مؤرخة في 26 ديسمبر 2010.

التكوين معاهد متخصصة، كمعاهد الشبه الطبي أو المعهد الاقتصادي الجمركي والجنائي، ومعاهد الشرطة والحماية المدنية والمدرسة الوطنية للإدارة<sup>1</sup>.

ونظرا لأهمية التكوين المتخصص عمدت بعض الجامعات الأمريكية إلى اشتراط الالتحاق بدورات التكوين المتخصص على عضو هيئة التدريس ، حيث أن النجاح فيها يساهم في زيادة مرتب العضو، كما أنها تقدم تسهيلات مثل منح إجازات دراسية بمرتب لمدة عام لحضور برنامج تكوين طويل الأجل في إحدى الجامعات، ولأجل ذلك تعتمد هذه الجامعات أساليب مختلفة نذكر منها :

1. التكوين في مراكز مختصة لطرائق التدريس تنشأ في الجامعات نفسها.
2. التدريب التكميلي، وتقوم فكرته على تكييف العمل لممارسة الأفراد بطريقة صحيحة.
3. كذلك من خلال أسلوب الإعارة لمدة زمنية محددة للاستفادة من تجارب الجامعات ومختلف المؤسسات لتطوير المعارف والمهارات الإدارية<sup>2</sup>.

### ثانيا : تحسين المستوى Le perfectionnement

إن تحسين المستوى هو التكوين الذي يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وضبطها وتعميقها، فهو يهدف إلى إثراء وتحديث المعلومات والاستعدادات المهنية الأولية للموظف<sup>3</sup>، حيث يعد تحسين المستوى تكوين قصير المدى ويشمل الموظفين الموجودين في حالة القيام بالخدمة، كما يلاحظ في اغلب الدول النامية أن دروس تحسين المستوى تنظم بصفة موازية مع دروس التكوين، ويرتكز محتوى دورات تحسين المستوى على الجانب المعرفي والسلوكي ، كما تهدف إلى إعداد المستخدمين للتقنيات الحديثة للإدارة، ومن ثمة تطوير الوظيفة العامة، فهذه الدول تأخذ بعين الاعتبار تحسين المستوى أكثر من التكوين<sup>4</sup> ، كما يمكن أن يكون تحسين المستوى بالخارج بالنسبة لبعض أسلاك الوظيفة العمومية وفي هذه الحالة يجب توفر الشروط التالية:

1. إن كان باحثا يجب أن يكون مسجلا في الجزائر لتحصير أطروحة الدكتوراه.
2. أن يثبت أقدمية سنة واحدة من الخدمة الفعلية، وان يكون مرسما.
3. أن يتم اقتراحه من طرف مؤسسة بعد انتقائه من طرف الهيئات العلمية المؤهلة.
4. أن يقدم رسالة استقبال مسلمة من مؤسسة جامعية أو بحثية أجنبية معترف بها تتوفر على قدرات علمية وتكنولوجية عالية.

<sup>1</sup>- ربح ياسين، مرجع سابق، ص 386.

<sup>2</sup>- بوحنية قوي، الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن ، 2010 ، ص، ص 539،537.

<sup>3</sup>- د/نوال عبد الكريم الأشهب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ، ص 197 .

<sup>4</sup>- دراني ليندة، مرجع سابق، ص 91 .

5. أن يقدم برنامجا للدراسات و البحث في فترة التكوين في الخارج يؤشر عليه المشرف على الأطروحة.
- أما بالنسبة لمستخدمي الإدارة العمومية فيجب أن تتوفر فيهم الشروط التالية :
6. أن يثبتوا أقدمية 03 سنوات من الخدمة الفعلية عند تاريخ الذهاب للتكوين .
7. أن يستوفوا الشروط والمقاييس التي يتطلبها التكوين المقرر.
8. أن تقترحهم إدارتهم أو مؤسساتهم.<sup>1</sup>

### ثالثا : تجديد المعلومات Recyclage

هي ما يعرف بالرسكلة<sup>2</sup> ، ترمي للتكيف مع وظيفة جديدة ، نظرا إما لتطور الوسائل و التقنيات أو للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة و عملها أو مهامها، فالرسكلة تهدف أساسا لجعل الموظف يواكب التطورات الحاصلة على المستوى التنظيمي ، كصدور قوانين و تنظيمات وإجراءات جديدة ، مما يجعل الإدارات و المؤسسات العمومية تقوم بدورات تجديد المعلومات قصد تحقيق الفعالية و الإتقان في العمل<sup>3</sup> ، و الغرض من هذه العمليات هو محاولة تكييف الموظف مع منصب أو وظيفة جديدة ، فمثلا إدخال الإعلام الآلي في التسيير ، جاء نتيجة التطورات الجديدة للوظائف، فأمام تجدد المعارف العامة و أمام حاجة نشاط المؤسسة إلى الإبداع و تقنيات جديدة، غدا من الواجب أن يقدم للموظفين في إعدادهم الأولي زاد من المعارف تغنيهم طوال حياتهم ، و تتميز برامج التكوين ، بأنها إستعجالية تتطلب السرعة في التنفيذ، و هي تطبيقية أكثر منها نظرية و تركز بصفة أساسية على المهام و التطورات الجديدة فهذه البرامج يجب أن تصب في جداول أو ما يعرف بمخططات التكوين<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - مرسوم رئاسي رقم 14-194 المؤرخ في 6 يوليو 2014 يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 42 ، مؤرخة في 9 يوليو 2014 ، ص 12.

<sup>2</sup> - د/ نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سابق، ص 197.

<sup>3</sup> - ياسين ربوح، مرجع سابق، ص 387.

<sup>4</sup> - دراني ليندة، مرجع سابق، ص 92

## المطلب الثاني : مخططات التكوين التطبيق العملي للتسيير التقديري

يعتبر التكوين الأداة المثلى لتحسين فاعلية عمل الإدارة و التحسين المستمر للمؤهلات المهنية للموظفين، و من ثمة و حرصا من المشرع على فاعلية و انسجام مختلف عمليات التكوين المحتمل القيام بها من المؤسسات و الإدارات العمومية التابعة لنفس القطاع ، تم تكريس هذه العمليات ضمن وثيقة تسمى " مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات " <sup>1</sup> ، و لفهم هذه العمليات سنتطرق لها في فرعين الأول يحدد مضمون مخططات التكوين و كيفية إعدادها و الثاني يتناول المصادقة على هذه المخططات و تنفيذها .

### الفرع الأول: مضمون مخططات التكوين

يعتبر المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 و المحدد للإطار التنظيمي الناظم لعمليات تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معارفهم، بالإضافة إلى التعليمات التطبيقية له الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، الإطار القانوني و التنظيمي لعملية التكوين.

### أولا : الإطار القانوني و التنظيمي لعملية التكوين

قبل ال تطرق لجهتوى مخططات التكوين لابد من التعرّيج أولا على مختلف مراحل عملية التكوين و التي تتمثل في تحديد الاحتياجات التكوينية و هي الأساس الذي تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية، إذ أن المهمة الأساسية لعملية التكوين هي توفير برامج تكوينية لتنمية كفاءات الأفراد بالإضافة إلى توفير كل الأساليب التي تتعلق برفع أداء الموظف و الإدارة، فلا بد أن يكون تحليل هذه الاحتياجات على ثلاث مستويات :

1. على مستوى المؤسسة أو الإدارة.
2. على مستوى الوظيفة .
3. على مستوى الموظف .

و تعد أهداف التكوين ترجمة لتلك الاحتياجات ، و هي ثاني مرحلة و تتضمن كذلك الإمام بثلاثة جوانب مترابطة و متكاملة مع بعضها البعض و هي:

1. تصميم البرامج التكوينية (تحديد الأهداف التدريبية و التعليمية).
2. إدارة البرنامج التكويني.
3. تقييم البرنامج التكويني.

<sup>1</sup> - فشيث ابو بكر، "التكوين و تحسين المستوى"، مداخلة ضمن الدورة التكوينية المنظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني و التمهيدي في مجال تسيير الموارد البشرية من 5 أفريل 2008 إلى 25 جوان 2008، المدية، الجزائر، دون صفحة.

وعليه يتعين تنفيذ البرامج لتحقيق الأهداف، أي هي إخراج البرنامج التكويني إلى حيز الوجود و ميزة هذه البرامج أنها تحقق الربط المباشر بين البرامج و واقع العملية للمتكونين<sup>1</sup>.

بعد التعرف على مراحل العملية التكوينية سنتطرق إلى محتوى مخططات التكوين ، حيث يجب الإشارة أولاً إلى أنه لا بد أن تكون الغاية من برمجة دورات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم ورسكلتهم هو ضمان السير الحسن للإدارة العمومية، وفي هذا الصدد نجد أن المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996، تنص على ضرورة أن يندرج تكريس المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين ضمن هدف إقامة علاقة متينة بين المهام المخولة للمؤسسات والإدارات العمومية و الوسائل البشرية الضرورية للتكفل الأمثل بهذه المهام من حيث الكم و الكيف ، و يكتسي هذا المخطط طابعاً قطاعياً، لكونه يضم كافة العمليات المتوقعة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين التابعين للإدارة المركزية أو المحلية<sup>2</sup> ، بحيث يجب أن يتضمن المخطط في محتواه مختلف عمليات التكوين المسطرة و المتمثلة في :

1. التكوين المتخصص.

2. التكوين أثناء فترة التربص، باعتباره كل تكوين أولي محدد في القوانين الأساسية الخاصة الموجهة لتحضير الموظفين الجدد لأداء مهامهم.

3. التكوين التكميلي، قبل الترقية إلى رتبة أعلى.

4. التكوين الأولي المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في منصب عالي

5. التكوين الاستثنائي قصد الإدماج في رتبة جديدة .

6. التكوين بالخارج.

7. تحسين المستوى .

8. تجديد المعلومات.

وتجدر الإشارة إلى أن عمليات التكوين التي جاءت بها التعليمات المؤرخة في 06 جوان 1998، يجب أن تكيف مع الإطار الجديد للتكوين المكرس بموجب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، وكذا القوانين الأساسية الخاصة المسيرة لمختلف أسلاك الموظفين<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> - بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص، ص 125، 119 .

<sup>2</sup> - تعليمات رقم 18/ك/خ/م ع و ع/ 2009 المؤرخة في 18 جويلية 2009 المتعلقة بكيفيات الإعداد و المصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين، مرجع سابق ، ص 3 .

<sup>3</sup> - تعليمات رقم 21 ك/خ/م ع و ع/ 2009 المؤرخة في 7 سبتمبر 2009 المتعلقة بتعيين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، مرجع سابق، ص 3 .

## ثانيا : إعداد مخططات التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات

يشكل المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم ، الإطار التنظيمي لعمليات تكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم من أجل تزويدهم بالأدوات النظرية والمنهجية و التقنية التي تمكنهم من ممارسة نشاطاتهم بصفة فعالة في الإدارة العمومية، وذلك ضمن وثيقة تسمى "مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات" المبادر به على مستوى الإدارة المركزية للقطاع المعني<sup>1</sup> .

و يجب أن تندرج مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في إطار تسيير توقعي للموارد البشرية، و بهذا الصدد يجب أن تحدد مخططات التكوين ما يلي :

1. طبيعة و مدة العمليات المبرمجة .
2. عدد المناصب المطلوب شغلها.
3. عدد الموظفين المعنيين بالتكوين .
4. المؤسسة أو المؤسسات التي تضمن التكوين<sup>2</sup> .

و ينبغي إعداد المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات طبقا للنموذج الملحق الذي يتكون من ( 8 جداول، سبعة منها مخصصة لمختلف عمليات التكوين المبرمجة و هي:

- 1 - دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف.
- 2 - التكوين الأولي أثناء فترة التبرص.
- 3 - دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى.
- 4 - التكوين الأولي قصد التعيين في المناصب العليا .
- 5 - التكوين بالخارج.
- 6 - دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات .
- 7 - التكوين الاستثنائي قصد الإدماج في رتبة جديدة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup>- ريوح ياسين، مرجع سابق، ص 396.

<sup>2</sup>- المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، مرجع سابق، ص 6.

<sup>3</sup>- تعليمة رقم 21 ك/م ع و ع/2009 المؤرخة في 7 سبتمبر 2009، المتعلقة بتعيين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، مرجع سابق، ص 3 .

أما فيما يخص الجدول رقم ( 8 ) فهو الحوصلة لكافة العمليات المبرمجة ، ويجب أن تندرج برامج التكوين في حدود الإعتمادات المتوفرة بعنوان السنة المالية المعنية و المناصب المالية المخصصة لهذا الغرض<sup>1</sup> ، و يجب الإشارة إلى أن كل عملية تكوينية لابد لها من رصد نصيب مالي يغطي تكاليفها بمعنى تخصيص ميزانية للتكوين، إلا أن نظام التكوين المستمر في الجزائر يمتاز بضعف الموارد المالية المخصصة له، لذلك يجب إعداد ميزانية التكوين بكل موضوعية وواقعية عن طريق اختيار مصدر التمويل و الإعداد الجماعي لميزانية التكوين<sup>2</sup> .

### الفرع الثاني: تنفيذ الخطة السنوية للتكوين

مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة مخطط التكوين و إخراج حيز الوجود و تجسيده ميدانيا ، وهي تعد مرحلة هامة ، حيث يظهر فيها حسن و سلامة تخطيط البرامج التكوينية، فعند ضبط مشروع مخطط التكوين يرسل لمصالح الوظيف العمومي للمصادقة عليه ، ليبقى في الأخير للإدارة الاعتماد على أسلوب من الأساليب المعتمدة في التكوين<sup>3</sup> ، وهذا ما سريتم بيانه فيما يلي:

#### أولا: المصادقة على مخطط التكوين

تعد مصلحة المستخدمين من بين الهياكل المكلفة ببرمجة و تنفيذ الخطط السنوية للتكوين، وحتى تضمن فاعليتها في إطار إستراتيجية التكوين، فإنها تقوم بالمهام الآتية:

- 1 - المتابعة الدائمة لأداء الموظفين .
- 2 - إعداد أدوات التسيير الرئيسية في مجال التكوين.
- 3 - جمع المعلومات حول احتياجات التكوين و تحليلها وتلخيصها .
- 4 - إعداد تقرير تمهيدي للتكوين و الاقتراحات التي تراها ضرورية بحكم احتكاكها بشؤون الموظفين<sup>4</sup> .

كما تتولى اتخاذ جميع التدابير القانونية و الإجراءات التنظيمية لتنفيذ المخطط ، و في هذا الصدد نجد أن المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 تنص على أن تشترك كل من المؤسسة أو الإدارة المعنية و السلطة المكلفة بالوظيف العمومي في المصادقة على المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، و في هذا الخصوص تسهر السلطة المكلفة بالوظيف العمومي على انسجام و ضبط عمليات التكوين داخل القطاعات ، و فيما بينها بحيث تطابقها و احتياجات الإدارة من حيث الكم و الكيف ، و يتم عرض المخططات القطاعية على

<sup>1</sup> - ربوح ياسين ، مرجع سابق، ص 398.

<sup>2</sup> - دراني ليندة، مرجع سابق، ص، ص 98.97.

<sup>3</sup> - دراني ليندة، مرجع سابق، ص 98.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 99.

مصالح الوظيفة العمومية للمصادقة بداية السنة المالية، ويجب أن ترفق بعرض الأسباب يبرز العمليات المبرمجة و الكيفيات و الإعتمادات المفتوحة من أجل تنفيذها، و كذا مدى تأثيرها على القطاع المعني و المسار المهني للموظف و بطبيعة الحال يتم و يعدل المخطط بنفس الأشكال و الإجراءات<sup>1</sup>.

و يجب التأكد من التطابق بين مخطط تسيير الموارد البشرية الجدول رقم 07 و المخطط القطاعي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، و لا يجوز أن يتجاوز تعداد الموظفين المقبولين للمشاركة في دورة التكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات نسبة 15% من التعداد الحقيقي للسلك أو الرتبة

المعنية<sup>2</sup>، و عند نهاية كل سنة مالية تقوم المصالح المعنية التابعة للسلطة المكلفة بالوظيف

العمومي بإجراء تقييم دقيق لعملية تنفيذ المخطط السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين للمؤسسة أو الإدارة المعنية<sup>3</sup>.

### ثانيا : كفاءات تنظيم دورات التكوين

يخضع تنفيذ الخطة السنوية للتكوين بمؤسسة التكوين إلى نظام الدورات التكوينية ، فمخططات التكوين، قد تكون سنوية أو متعددة السنوات في شكل متناوب أو متواصل، و عليه ينبغي أن تغطي هذه المخططات كامل المدة ، و التي قد توافق سنة أو عدة سنوات مالية ، و هذا ما نصت عليه المادة 14 من المرسوم التنفيذي 92-96 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم المذكور أنفا .

أما فيما يخص إجراءات تنظيم دورات التكوين فهي تختلف باختلاف طبيعة التكوين ، فقد يحدد بواسطة :

- 1 - قرار السلطة المكلفة بالوظيف العمومي ، فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

<sup>1</sup> - فيشت أبو بكر، مرجع سابق، دون صفحة.

<sup>2</sup> - المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم مرجع سابق، ص 8.

<sup>3</sup> - المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم مرجع سابق، ص 7.

<sup>3</sup> - المادتين 11 مكرر و 12 من المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 2004 و المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدده 6 المؤرخة في 25 جانفي 2004، ص 18.

- 2 - قرار وزاري مشترك بين الوزير المعني والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية فيما يخص الوظائف التابعة للأسلاك الخاصة في المؤسسات والإدارات العمومية المختلف<sup>1</sup> ، ويجب أن يحدد القراران المذكوران أعلاه على الخصوص ما يلي :
- 1 - الأسلاك و الرتب التي فتحت بشأنها دورة التكوين .
  - 2 - الشروط القانونية الأساسية للقبول في مختلف الدورات.
  - 3 - طبيعة الزيادات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين.
  - 4 - مدة الدورة و مكان إجرائها و شكل الدورة تناوبي أو متواصل.
  - 5 - طبيعة الاختبارات المقررة في برامج الدورات و عددها ومدتها و معالماتها و النقط الإقصائية منها .
  - 6 - كيفيات مراقبة إجراء الدورات المذكورة سابقا و متابعتها .

و حرصا على الشفافية و العدالة، يجب أن تنشر القرارات المنصوص عليها قبل 03 أشهر على الأقل من تاريخ بدء دورة التكوين المقررة<sup>2</sup> ، و تجدر الإشارة إلى أن هذه الدورات يجب أن يرصد لها نصيب مالي يغطي تكاليفها بمعنى تخصيص ميزانية للتكوين، غير أن التكوين في الجزائر يمتاز بضعف الموارد المالية المخصصة له، فهو لا يركز على أي منهج علمي أو خطة مرجعية واضحة في تحديد الميزانية لهذه الدورة أو العملية التكوينية، وعليه فإن إعداد ميزانية التكوين لا بد أن تكون بكل موضوعية وواقعية<sup>3</sup> ، حتى تجني الإدارة ثمار تنفيذ خطتها التكوينية و تحقق الأهداف المرجوة من هذه العملية أي اعتماد الأساليب العلمية الحديثة في تدريب و تأهيل موظفي الإدارة المعنية بعملية التكوين من طرف مصلحة المستخدمين و خاصة المسيرين.

<sup>2</sup> - المادة 11 مكرر من المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس

2004 و المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> - دراني ليندة، مرجع سابق، ص 97.

## خلاصة الفصل الأول

أهم ما تم استخلاصه من خلال دراسة هذا الفصل الذي تم تناول فيه عدة تعريفات وعدة مصطلحات تصب في معنى واحد، حيث تنوعت بين المفاهيم الاقتصادية وكذلك قانونية، ومن بينها أن التسيير التقديري هو مجموعة الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة، كما شهد التسيير التقديري تطورا عبر التاريخ والذي ضم عدة مراحل منها التسيير التقديري للمستخدمين، للمسار المهني، للمناصب والوظائف والكفاءات، وبإيجاز تم التطرق إلى أنواعه التي تبين أنه الدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في الإدارة العامة، وتوضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية في التوظيف، التكوين، التنمية، وأخيرا التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي، فهو وسيلة للتحكم في تعدادات الموظفين وبسط رقابته على مساراتهم المهنية من خلال إعداد مخططات التكوين السنوية أو متعدد السنوات، بغية تلبية الاحتياجات التكوينية لموظفي الإدارة المعنية، عن طريق تصميم برامج تكوينية وتنفيذها والمصادقة عليها من طرف مصالح مفتشيات الوظيفة العمومية، وكذا من خلال تجسيد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني

### المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية- لوحة قيادة المسار المهني

#### للموظف-

يسمح التخطيط لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بإدماج مختلف العمليات التوقعية المزمع تنفيذها خلال السنة المعنية، حيث تمثل هذه الآلية النقلة النوعية لتخطيط الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، كمشروع إصلاحي يستهدف عصرة المسارات المهنية للمستخدمين من جهة وعصرة الوظيفة العمومية من جهة أخرى، كما يعد المخطط السنوي للموارد البشرية آلية رقابية جديدة على مشروعية القرارات المتعلقة بالحياة المهنية للمستخدمين، و يتبلور ذلك من خلال مراحل وإجراءات إعداد المخطط السنوي تنفيذ ه مع مصالح الرقابة للوظيفة العمومية، ولتفصيل الموضوع أكثر سنبين من خلال هذا الفصل تعريف المخطط السنوي وأهدافه في المبحث الأول، وإجراءات إعداد المخطط السنوي وتصميمه في كل مرحلة من مراحل إعداده وتقسيمه في المبحث الثاني.

#### المبحث الأول

##### الإطار المفاهيمي والإعدادي والتنفيذي للمخطط السنوي

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أسلوب هام ووسيلة فعالة يعتمد عليها في التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وهو إجراء جديد كرسه المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>، وعلى هذا الأساس سيتم في التركيز المطلبين المواليين على تعريف المخطط السنوي وتبيان أهميته في المطلب الأول ثم مراحل إعداده وإجراءات تنفيذه في المطلب الثاني.

##### المطلب الأول: تعريف المخطط السنوي وأهدافه

لقد شرعت الدولة منذ سنة 1995 في إصلاحات عميقة مست جوانب تسيير الموارد البشرية والوظيفة العمومية وتجسدت هذه الإصلاحات من خلال ما يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الذي يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية، كونه يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية العمومية، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الفرع الأول وأهداف المخطط السنوي وخصائصه من خلال الفرع الثاني.

<sup>1</sup> - مرسوم تنفيذي رقم 126/95، المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، مرجع سابق، ص 27.

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

يعد المخطط السنوي آلية جديدة للتسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، تبناه المشرع في إطار إصلاح تسيير المسار المهني للموظف وتفعيل الرقابة عليه وترشيد الإدارة، لذا سنتناول موقف المشرع من تعريفه ثم دور الفقه في هذا المجال.

#### ثانيا: التعريف الفقهي

**التعريف الأول:** يعرفه الأستاذ شنوفي نور الدين بأنه: "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"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** كما عرفه الأستاذ سعيد مقدم على أنه: " بمثابة نموذج لدعامات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية ، يتم إنجازها من طرف الهيئات العمومية بمجرد تقدير وتحديد المناصب المالية ويتم إخضاعه لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية ومصالح المديرية العامة للميزانية "<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** عرف على أنه: " عبارة عن خطة سنوية تحدد فيها الإدارة بصفة مسبقة أعمال التسيير الخاصة لحياة المهنية للموظف أي كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف والترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية "<sup>3</sup>.

كما يعرف المخطط السنوي على أنه: " إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي 126/95 سالف الذكر، وهو يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارة العمومية"<sup>4</sup>.

وعرف كذلك بأنه: " إجراء تنظيمي وقانوني ذو طابع توجيهي ورقابي في الوقت ذاته، حيث يسعى إلى تكريس طريقة أكثر نجاعة و أحسن فعالية في تسيير الموارد البشرية من قبل الإدارات والمؤسسات العمومية"<sup>5</sup>.

وعليه يمكن القول أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو آلية جديدة لتنظيم عملية تسيير الموارد البشرية في المنظمات والإدارات العمومية وأداة قانونية وتحليلية لنظام التسيير و المنتهجة في توفير الموارد البشرية التي أحدثت بموجب المرسوم التنفيذي 126-95 المؤرخ في 29 افريل 1995 يرتكز أساسا على التسيير التوقعي للموارد البشرية، وهو بمثابة عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة له سنويا ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة التي تتمثل في الاستغلال العقلاني ولأنجح

<sup>1</sup> - شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> - مقدم سعيد، مرجع سابق، ص 343.

<sup>3</sup> - أ/لواج منير و جبلي حسيبة ، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup> - عقون شراف، مرجع سابق، بدون صفحة .

<sup>5</sup> - بن شايبة بوعلام، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية إطار توجيه وتسيير وإدارة رقابة ومتابعة المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، بومرداس، الجزائر، 2007، ص 7.

من خلال تطوير المنظومة التكوينية، فهو يعتمد بصفة كبيرة على المناصب المالية المتاحة (الميزانية السنوية) والتعداد الحقيقي لمستخدمي الإدارات المعنية<sup>1</sup>.

وإجمالاً لما سبق يعد مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف الإدارات العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين .

#### أولاً: موقف المشرع الجزائري من تعريف المخطط السنوي

نصت المادة 6 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي 126/95 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين على أنه: "في إطار تسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة يتعين على المؤسسات والإدارة العمومية أن تعد مخططات سنوية لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة ووفقاً للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها"<sup>2</sup>. ومن خلال نص المادة نستنتج أيضاً أن المرسوم التنفيذي 126-95 على الرغم أنه نص على مخطط التسيير إلا أنه لم يعرفه بل اكتفى بتعداد الأطراف المتدخلة في إعدادة كما سلف ذكره .

كما يعرف المخطط السنوي بأنه: "مجموعة من الجداول المقسمة في ثلاث أجزاء تهتم بتعداد الحقيقي للمستخدمين في المسابقات للامتحانات المهنية، ويقوم هذا المخطط على مجموعة من المبادئ وتخضع في إعدادة إلى مجموعة النصوص التنظيمية"<sup>3</sup>.

وبعد تناول تعاريف للمخطط السنوي يجدر عرض أهدافه وخصائصه في الفرع الثاني.

#### الفرع الثاني: أهداف المخطط السنوي وخصائصه

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كآلية اعتمدها المشرع منذ سنة 1995 ذو دلالة واضحة يسعى من خلال تكريسه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خصوصاً ما تعلق منها بثمين المورد البشري عن طريق محاولة التنسيق بين طموحاته المهنية وأهداف الإدارة، والذي يتبعه بالضرورة تبيين وترشيد الموارد المالية المرتبطة بالمسار المهني للموظف، ونظراً لذلك سن تناول في هذا الفرع مجموعة من الغايات التي يهدف المخطط السنوي لتحقيقها، وكذا خصائصه ومميزاته.

<sup>1</sup>-شونفي نور الدين، مرجع سابق، ص31.

<sup>2</sup>- المادة 06 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي 126/95، المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، مرجع سابق، ص 28 .

<sup>3</sup>- طبعة رابع، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في الإدارة الجزائرية دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص58.

### أولاً: أهداف المخطط السنوي

نظر لأهمية وضرورة المخطط السنوي ، فانه من الضروري أن يحظى بعناية كبيرة عند إنجازه كونه يهدف إلى:

- 1 - ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له.
- 2 - برمجة كل العمليات البشرية والإدارية خلال السنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانوناً لاسيما المنشور الصادر عن مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية رقم 133 المؤرخ 30 مارس 1999 المتعلق بنسب الأنماط القانونية للتوظيف<sup>1</sup>.
- 3 - كما يهدف إلى تخفيف من حدة المركزية من خلال:
  - أ- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز التسيير التوقعي للموارد البشرية ووضع الآليات لضمان التحكم المنتظم في عدد موظفي الإدارات العمومية.
  - ب- إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العمومية من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.
  - ج- تحديد الأهداف والأعمال المزمع إجراؤها خلال السنة المالية في مجال التوظيف، الترقية التكوين (تحسين المستوى وتجديد المعلومات) (الإحالات على التقاعد)<sup>2</sup>.
  - د- تامين الحفاظ على الموارد البشرية بالتنسيق بين الطموحات المهنية والوضعية المتوقعة للإدارة. تخطيط العمليات الضرورية التي تسمح بتلبية حاجات الإدارة وتحسين وتطوير معارف المستخدمين بغرض تحسين الكفاءات<sup>3</sup>.
- 4 - تعويض الرقابة القبلية بالرقابة البعدية أو اللاحقة، وهذه الرقابة كانت تطبقها مصالح الوظيفة العمومية قبل سنة 1995 والمتمثلة في القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسير الموارد البشرية بالإدارات العمومية، من خلال التأكد من مدى تطابق هذه القرارات مع الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها، وهذه الرقابة القبلية غلبت عليها مظاهر البيروقراطية، كما خلقت طريقة ممارستها علاقة تبعية واطكالية بين مصالح الوظيفة العمومية ومختلف الهيئات العمومية، و أدت هذه الوضعية إلى إعادة النظر في نظام الرقابة المسبقة، ونتيجة للمشاكل التي نجمت عن إجراءات التأشيرة المسبقة، ثم إصدار المرسوم رقم 81-114 المؤرخ في 6 جوان 1981 والمتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية والذي نص على ضرورة إعفاء بعض القرارات الفردية من التأشيرة المسبقة بمقتضى هذا المرسوم، لإقرارات التعيين وقرارات الانتداب خارج قطاع الإدارة العمومية وقرارات

<sup>1</sup> - شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> - التعليمية رقم 240، المتعلقة بكيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 95-126، المؤرخ في 29 افريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66/145 المؤرخ في 02/06/1966 والمتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، صادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، الجزائر، ص، ص 2، 1.

<sup>3</sup> - المادة 111 من الأمر 03/06، المتعلق بالقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، مرجع سابق، ص 14.

- 5 - إنهاء المهام، إلا أن هذا المرسوم الذي سبق ذكره من خلال ما جاء به لم يساعد على معالجة النقائص المسجلة حول إجراء الرقابة المسبقة<sup>1</sup>.
- 6 - يهدف المخطط السنوي إلى تقدير التوظيف في مناصب العمل مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات التأطير الضرورية لتغطية العجز للهيئة المعنية و إمكاناتها، فمثلا في الولاية حسب حجم الملفات واحتياجات التأطير لديها، فإنها تلجأ إلى تحديد التأطير الضروري لتغطية تلك الاحتياجات .
- 7 - وضع في الوقت المناسب في متناول المصالح الوظيفية الوسائل الضرورية والكفاءات المطلوبة والقادرة على التكيف مع تحولات المرفق العام<sup>2</sup>.
- وقصد مواكبة التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة مع مطلع التسعينات في مجال إصلاح المنظومة الوظيفية العمومية كسبيل لتحديث أساليب وتقنيات وتسيير الموارد البشرية قامت المديرية العامة للوظيفة العمومية بهراجعة جذرية لنظام الرقابة المسبقة واستبداله بنظام الرقابة اللاحقة ، باعتباره الإجراء الأكثر ملائمة لمقتضيات الإدارة العصرية، حيث نص المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، في مادته الثانية على ضرورة الإعفاء من التأشير المسبقة أو القبليّة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وجميع القرارات الفردية التي تتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة ، على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة التي لها صلاحية التعيين وفق الشروط وحسب الكيفيات التي ستحدد عن طريق التنظيم<sup>3</sup>.

### ثانيا: خصائص المخطط السنوي

باعتباره يتضمن رؤية استشرافية تنبؤية للعمليات المتعلقة بالمسار المهني ف إنه يتميز بمجموعة من الخصائص تضي عليه الطابع التقديري التوقعي نوجزها فيما يلي :

أ- وثيقة تقديرية : إن مخطط التسيير للموارد البشرية ويمس جانبيين هامين هما :

- 1- الجانب الأول: اعتماده على عناصر موضوعية وهي تعرضه للتعداد الفعلي للمستخدمين، وهو ما يتطلب تحكما كاملا في كل المعطيات، وهذا ما يظهر جليا في الجداول التي يحتويها الجزء الأول من مخطط التسيير السنوي.

<sup>1</sup> -المادة 6 مرسوم تنفيذي 126/95 مؤرخ في 29 أبريل 1995 متعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> -دائرة فتيحة، إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة التخرج لنيل إجازة المدرسة الوطنية للإدارة، فرع تسيير الجماعات المحلية، الجزائر، 2014، بدون صفحة.

<sup>3</sup> -مرسوم تنفيذي 126/95 مؤرخ في 29 أبريل 1995 متعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، مرجع سابق، ص 27.

2 - الجانب الثاني: اعتماده على التقدير من خلال توقع حاجات الإدارة من الموارد البشرية، وكذا التكوين خلال السنة المالية، لكن هذه المعلومات تصل نسبية وهذا لوقوعها تحت تأثير عوامل أخرى كالموارد المالية وقرارات السلطات العليا<sup>1</sup>.

ب- أداة مساعدة على اتخاذ القرارات : إن تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتطلب دقة في المعطيات، وهذا لإعداد الجداول التي يحتويها، وهو بذلك يعرض وبكل وضوح وسهولة حالة التعداد في الحاضر، وكذا التوقعات التي يمكن أن تطرأ خلال السنة (التقاعد، التكوين، التوظيف... الخ)، ولهذا فإنه يعتمد كقاعدة أساسية في اتخاذ القرارات التي تمس الحياة المهنية للموظف، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية من المخاطر المتوقعة<sup>2</sup>.

وبعد استعراض تعاريف المخطط السنوي وأهدافه وخصائصه واستكمالا للإطار المفاهيمي سنتطرق في المطلب الثاني إلى هيكل المخطط السنوي و إجراءات إعداده، وكذلك كيفية المصادقة على المخطط السنوي وتنفيذه.

### المطلب الثاني: إعداد المخطط السنوي وتنفيذه

يتم تطوير نظام التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال إجبار الإدارات على ضرورة إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية والسعي لتنفيذ ، حيث يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية المعتبرة، لاسيما فيما يتعلق بعمليات التعيين، الترقيات، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وإعادة التربص وغيرها مع الأخذ بعين الاعتبار المناصب المالية لكل إدارة ومؤسسة عمومية في إطار الأحكام التنظيمية<sup>3</sup>، وعليه يحتوي المطلب الثاني على فرعين عالج الأول هيكل المخطط السنوي وإجراءات إعداده، أما الثاني فتناول الأجهزة المسؤولة على المصادقة على المخطط السنوي وتنفيذه.

#### الفرع الأول: تصميم المخطط السنوي وإجراءات إعداده

تعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية خلال كل سنة مالية جديدة، الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف الإدارة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية<sup>4</sup>، وبعد أن تتم كل هذه العمليات يمكن البدء في إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وذلك حسب المحتويات التي تتضمنها الجداول المشكلة له، وهذا ما سنتناوله من خلال هذا الفرع بالإضافة إلى إجراءات إعداده.

<sup>1</sup> - طبعة رابع، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 74.

<sup>3</sup> - التعليم رقم 240 / م ع و ع المؤرخة في 27 ماي 1995، المتعلقة بكيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 95-126، مرجع سابق، ص 23، 24.

<sup>4</sup> - تعليم رقم 1278 / ك / م ع و ع / مؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها بعنوان السنة المالية الجديدة، صادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، الجزائر، ص 67.

### أولاً: هيكل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتشكل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من 14 جدولاً مقسمة إلى 03 أجزاء موزعة كما يلي :

أ - الجزء الأول: يتضمن الجداول من 01 إلى 04، والمتعلقة بحالة تعداد المستخدمين في هيئة أو إدارة عمومية.

ب - الجزء الثاني: يتضمن الجداول من 05 إلى 09، والمشكلة لمخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية الخاضع مسبقاً لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية.

ج - الجزء الثالث: يشمل الجداول من 10 إلى 14، والذي يتعلق بالرقابة اللاحقة وتقييم درجة انجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية المنجزة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، وللوقوف على محتويات هذه الأجزاء من المخطط نتطرق لها على التوالي<sup>1</sup>:

محتوى الجزء الأول: يحتوي الجدول الأول من هذا الجزء رزنامة لمجمل عمليات التسيير المتوقع إجراؤها خلال سنة مالية مع تقدير تاريخ اجراؤها، في حين يحتوي الجدول الثاني على هيكلية وتعداد المستخدمين حسب الرتب إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الميلادية المعنية، ويتطرق الجدول الثالث إلى الأجهزة الاستشارية الداخلية، ويشتمل على إحصاء مجموع لجان المستخدمين ولجان الطعن، والجدول الرابع من هذا الجدول يشتمل مجموع القرارات المتعلقة بتنظيم وإجراء الامتحانات والمسابقات المحددة القانون. محتوى الجزء الثاني: هذا الجزء يعبر عن جوهر البعد التنبؤي لمخطط التسيير التقديري، وهذا ما تظهره طبيعة ومحتوى جداوله، حيث تضمن:

1- الجدول رقم 05: المخطط التوقعي للتوظيف، ويحتوي على ثلاثة أعمدة تتمثل في:

- عمود المناصب المالية النظرية.
- عمود المناصب المالية المشغولة .
- عمود المناصب المالية الشاغرة (الفرق بين النظرية والمشغولة فعلاً).

2- الجدول رقم 06: المعنون بجدول توقعي للإحالة على التقاعد، وهو يخص جانب التقاعد من الحياة

المهنية للموظف و العدد المتوقع إحالتهم على التقاعد حسب السلك وكذا تاريخ العملية<sup>2</sup>.

3- الجدول رقم 07: يتعلق هذا الجدول بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، حيث

يوضح هذا الجدول كل عمليات التكوين بنوعيه الأولي والإضافي بعنوان السنة المعنية، وهو عبارة عن

ملخص لمجمل العمليات المتعلقة بالمخطط السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى

وتجديد

<sup>1</sup> - طبعة رايح، مرجع سابق، ص، ص73.

<sup>2</sup> - سعيد مقدم، مرجع سابق، ص344.

- 4- المعلومات، والذي هو جزء من مخطط تسيير الموارد البشرية، حيث يجب أن يكون هناك تطابق وثيق بخصوص المناصب المالية بين مخطط تسيير البشرية الموارد البشرية والمخطط القطاعي<sup>1</sup>.
- 5 - الجدول رقم 08: ويتضمن حركة المستخدمين، إذ يعد بمثابة وسيلة متابعة حركية المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من السنة المعنية، ويحتوي على جزأين الجزء الأول يتعلق بحركية المستخدمين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات الانتداب للتكوين والاستيداع، الخدمة الوطنية، عطلة الأمومة طويلة الأمد ومجموعهما الفرعي، ويمكن القول أنه يحتوي على ثلاث أجزاء :
- 6 - تعداد المستخدمين (الرتب والأسلاك) إلى غاية 01 جانفي من السنة المعنية .
- 7 - حركة التحاق ومغادرة المستخدمين من وإلى المؤسسات والإدارات العمومية ، ومجموع الفرعي لكلا الحركتين .
- 8 - المجموع النهائي لتعداد حركية المستخدمين المحصل عليها خلال السنة المعنية التي شهدتها الإدارات والمؤسسات العمومية إلى غاية 31 ديسمبر<sup>2</sup>.
- 9 - فيما يحتوي الجزء الثاني على حركة الذهاب النهائي والذهاب المؤقت، كالاتقالية والعزل والتقاعد والذهاب النهائي .
- 10 - الجدول رقم 09: يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين إلى غاية 31 ديسمبر، حيث يحتوي على مجموع الأسلاك والرتب طبقا للنص المنظم لكل سلك، كالمراسيم التنفيذية التي تحدد القانون الأساسي لأعوان الوقاية والأمن وتعويضهم وغيرها، كما يحدد عدد الأعوان الذين يشتغلون شهريا وبصفة منتظمة، وعدد الأعوان المؤقتين بالساعة (عامل 05 ساعات مثلا) والإطار القانوني للالتحاق بكل منهما<sup>3</sup>.
- 11 - الجدول رقم 10: يتضمن هذا الجدول استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق المسابقة، حيث يتم إعداد هذا الجدول لكل عملية توظيف على أساس المسابقة عن طريق الاختبارات أو الامتحانات والفحوص المهنية حسب الأسلاك والرتب، وتتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية الأول على :
- مراجع قرار تنظيم المسابقة أو الفحوص المهنية.
  - الطريقة المتبعة في إعلان ونشر المسابقة .
  - اعداد المناصب المفتوحة الشاغرة والقابلة للتوظيف .
- 12 - الجدول رقم 11: يحتوي هذا الجدول على استمارة مراقبة عملية عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية، حيث يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب مجموع الإجراءات الخاصة بكل عملية سواء بالترقية الاختيارية، أو عن طريق المؤهلا و الكفاءة المهنية، كما يتضمن هذا الجدول عدد المناصب

<sup>1</sup> - تعليمة رقم 21 ك خ / م ع و ع / 2009 مؤرخ في 07 سبتمبر 2009، متعلقة بتحسين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، مرجع سابق، ص 03.

<sup>2</sup> -دوارة فتيحة، مرجع سابق، ص 07.

<sup>3</sup> - بوشيبة عبد القادر، مرجع سابق، ص 48.

المفتوحة محل الترقية، الاستثمار المناصب الجديدة، ومرجع القائمة المعتمدة في التأهيل، بالإضافة إلى عدد المترشحين المسجلين وعدد المرشحين المقبولين وتاريخ جلسة لجنة المستخدمين<sup>1</sup>.

13 - الجدول رقم 12: وله نفس دور وظيفة الجدول السابق غير أنه يختص في عملية التوظيف عن طريق الاختبار المهني والترقية الاختيارية.

14 - الجدول رقم 13: يهدف إلى مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين حسب الأسلاك والرتب والجدول الثلاثة السابقة الذكر نشترك في خاصية واحدة هي تطرقها إلى العديد من العناصر المتشابهة مثل عدد التوظيف، مرجع قرار فتح المسابقة، عدد المناسب لجنة الاختبار، عدد المرشحين المقبولين القبول النهائي<sup>2</sup>.

### ثانيا: إجراءات إعداد المخطط السنوي

يرتبط تحضير المخطط السنوي بالإمكانيات المالية للإدارة المعنية والمناصب المالية الممنوحة من طرف الوزارة الوصية لكل قطاع والمصادق عليها من طرف المراقب المالي، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية الأساسية المعمول بها<sup>3</sup>، وعليه يجب احترام الضوابط التالية:

- 1 - إعداد المخطط يتطلب وجود مناصب مالية، فعلى مستوى مديرية الإدارة المحلية بالولاية مثلا يتم تحديد المناصب المالية من خلال إعداد المصادقة على ميزانية الولاية التي تجرى كل سنة.
- 2 - إعداد المخطط يقتضي احترام الأحكام القانونية والتنظيمية لاسيما التعليم رقم 240 التي وضعت منهجية إعداد المخطط<sup>4</sup>.

فمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية يشرع المسير في إعداد إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المكتوبة على أن تقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه، كما هو منصوص عليه في التعليم الوزاري المشتركة رقم 1278<sup>5</sup>، وينبغي أن يوضح المخطط عمليات التسيير المقررة اتخاذها خلال السنة المالية، لاسيما فيها يخص التوظيف، الترقيات، حركة المستخدمين التكوين، تحسين المستوى و إعادة التريص والإحالة على التقاعد، حيث يتم إعداد مشروع مخطط التسيير على مستوى مديرية الإدارة المحلية بالولاية مثلا من طرف مكتب المستخدمين تحت سلطة مدير الإدارة المحلية، وفي الجامعة من طرف المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، وقد حدد القانون أجال إعداد مشروع مخطط التسيير على أقصى تقدير خلال

<sup>1</sup> - أ/ لواج منير وجبلي حسبية، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> - مرسوم تنفيذي 95-126 مؤرخ في 29 أبريل 1995 متعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، مرجع سابق.

<sup>3</sup> - المادة 6 مكررا من المرسوم التنفيذي 95-126، مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> - تعليمة رقم 240 مع / م ع و مؤرخة في 27 ماي 1995، المتعلقة بكيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95/126، مرجع سابق.

<sup>5</sup> - تعليمة رقم 1278 /ك / م ع و مؤرخة في 30 ديسمبر 1995 متعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها بعنوان السنة المالية الجديدة، مرجع سابق، ص 68.

شهر من تاريخ تبليغ مدونة الميزانية للسنة المالية المعنية<sup>1</sup>، أما فيما يخص تعديل المخططات عند بروز معطيات جديدة في الميزانية، فحددت آجال إعداد المخطط قبل نهاية الثلاثي الثاني من نفس السنة وذلك بموجب التعليم رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995 .

ويعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع يجب مراجعته من قبل مصالح الوظيفة العمومية المختصة التي تقوم بدراسته وتعديله عند الضرورة من خلال عقد حصص عملية بين الإدارة المسيرة ومصالح الوظيفة العمومية، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد التزمت بتطبيق احترام النصوص التنظيمية المعمول بها، وفي الأخير يؤثر مخطط التسيير التقديري من قبل الجهتين المذكورتين، وبذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء في وتعمل على تنفيذه طيلة السنة المعنية<sup>2</sup> .

### الفرع الثاني: المصادقة على المخطط السنوي وتنفيذه

بغية استكمال الإجراءات المتعلقة بالمخطط يتطلب الأمر المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويستوجب ذلك مشاورات بين المصالح المختصة بالوظيفة العمومية والمصالح المختصة للميزانية، ولهذا نتطرق إلى كيفية المصادقة على المخطط السنوي وتنفيذه.

### أولاً: المصادقة على المخطط السنوي

بمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد وانجاز 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>3</sup> .

وتتم المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ إبلاغ هذه البيانات، وبعد المصادقة يحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية يتضمن نتائج الاجتماع، لاسيما قرار المصادقة على المخطط مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التقييمية، وبعدها ترسل المؤسسة أو الإدارة المعنية نسخة من المخطط المصادق عليه نهائياً

<sup>1</sup> - تعليمية وزارية المشتركة رقم 14 مؤرخة في 16-03-2005 معدلة للتعليمية الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995 المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة، المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجزائر، دون صفحة.

<sup>2</sup> - تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة الدكتوراه، جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس 2015، ص 241.

<sup>3</sup> - أ/ لواج منيرو جبلي حسبية، مرجع سابق، ص 17.

في ظرف ثمانية أيام من طرف مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة<sup>1</sup>.

### ثانيا: تنفيذ المخطط السنوي

تقوم عملية التنفيذ أساسا على عملية الإعداد ومدى مطابقة المخطط للعمليات المنجزة في الميزانية تجسيده، سواء فيما يتعلق بعمليات التوظيف أو فيما يخص سيرورة الحياة المهنية للمستخدمين بإعداد المخطط السنوي هو عبارة عن عملية متواصلة يتم خلالها استغلال النتائج المتحصل عليها كبداية للسنة المالية المعنية مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة المتغيرات للسنة المعنية سواء ما تعلق منها بحركة المستخدمين أو بما جاءت به مدونة المناصب المالية، أو من تعليمات جديدة متعلقة بإعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>2</sup>.

خلال تنفيذ المخطط السنوي وتطبيقه كإجراء فعال لتسيير الموارد البشرية متابعة تنفيذه طيلة صلاحية سريانه سواء في صيغته الأصلية المصادق عليه أو المعدلة، فانه يكون لزاما على الأطراف المعنية المسيرة و مصالح المراقبة المالية والمحاسبة العمومية، الالتزام بمضمونه والسهر على احترام أحكامه، وكل مخالفة في التسيير والتطبيق يترتب عنها جزاء البطلان المطلق للقرار المخالف للمشروعية، وذلك وفق لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 126-95 سالف الذكر والذي يستمد المخطط السنوي منه حجيته ، وفيما يخص الإجراءات المخالفة للإحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها، فانه يتعين على السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أن تطلب وفقا للمادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 126-95 مراجعة كل مقرر مشوب بعيب قانوني، وتظل مسؤولية السلطة التي لها صلاحية التعيين قائمة وملزمة وقد تصل إلى حد المتابعات الجزائية والعقوبات التأديبية، وهي مسائل تحتاج مع مرور الوقت إلى ضبط إجراءاتها<sup>3</sup>.

وبعد دراسة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، باعتباره آلية جديدة في ترشيد وعصرنة الوظيفة العمومية، وتحديد مضمونه يجدر تناول دوره كأداة للتأطير والرقابة، وهذا ما سيفصله المبحث الموالي .

<sup>1</sup> - أ/ لواج منير وجبلي حسيبة ، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> -دوارة فتيحة، مرجع سابق، بدون صفحة.

<sup>3</sup> - سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 348.

## المبحث الثاني

### الرقابة على المخطط السنوي و تقدير نجاعته

إذا كان الغرض من المخطط السنوي هو ضبط عمليات التسيير التوقعية للمقرارات الوظيفية المقرر انجازها خلال السنة المالية، فإنه يعرض بعد إعداده وضبطه من طرف المسير على مصالح الوظيفة العمومية بغرض دراسته و المصادقة عليه وفقا للإجراءات المعمول بها، و في هذا الإطار تقوم هذه مصالح الرقابة بإجراء رقابتها على هذا المخطط، و للتفصيل أكثر سيقسم هذا المبحث إلى مطلبين، تناول الأول الرقابة على المخطط السنوي، وتضمن الثاني تقييم المخطط السنوي

#### المطلب الأول: الرقابة على المخطط السنوي

إن دراسة نظام الرقابة الإدارية على المسار المهني للموظف العام يبين تغير نمط الرقابة التي تمارسها هيئات الرقابة، من رقابة سابقة كمرحلة أولى امتدت حتى سنة 1995 و رقابة لاحقة أو بعدية جاءت بعد سنة 1995 و سيتم من خلال الفرعين التاليين إبراز الهيئات المكلفة بالرقابة و التطرق إلى أهميتها، ثم الوقوف عند إجراءات و آثار الرقابة.

#### الفرع الأول: هيئات الرقابة

قبل التطرق إلى هيئات الرقابة يجدر بيان تعريف الرقابة الإدارية أولاً و إبراز أهميتها على المخطط السنوي ثم مختلف المراحل التي مرت بها، مع تبين الهيئات التي تمارس هذه الرقابة.

#### أولاً: تعريف وأهمية الرقابة الإدارية

لما كانت الأعمال الإدارية القانونية تنقسم إلى انفرادية و المتمثلة في القرارات الإدارية، و أعمال تعاقدية تتجلى في العقود الإدارية المختلفة ولا سيم الصفقات، كان لزاماً إخضاع هذه الأعمال لأنواع شتى من الرقابة من بينها الرقابة الإدارية، و التي هي: "وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للقوانين و الأنظمة و ضمن أطراف الأهداف المحددة"<sup>1</sup>، و يمكن إجمال أهمية الرقابة الإدارية في مجال الوظيفة العمومية فيما يلي:

1 - إن قطاع الوظيفة العمومية قطاع حساس و ذو مكانة خاصة، فوظائف الدولة تحكمها شروط للالتحاق بها، و هنا يظهر الدور الذي يمارسه جهاز الرقابة لحماية هذه المكانة.

<sup>1</sup> - د/ بوضياف عمار، "تطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر - دراسة تاريخية وصفية تحليلية"، مجلة الفقه والقانون، العدد السابع

- 2 - قطاع الوظيفة العمومية قطاع متنوع يضم أسلاكاً متنوعة وقطاعات نشاط متباينة بنسب مئوية مختلفة، ومنه يمكن القول أن لكل قطاع قانونه الأساسي، وهو ما يعطي أهمية خاصة للرقابة خاصة تلك التي يمارسها جهاز مفتشية الوظيفة العمومية .
- 3 - وأن إلغاء مجال الرقابة التي تمارسها الهيئات المكلفة بذلك ، سيجعلنا أمام مخالفات كثيرة من قبل القطاعات المستخدمة سواء في مجال التوظيف أو التثبيت أو الترقية... الخ، حتى ولو كانت هذه الأخطاء في أدنى مستوياتها<sup>1</sup> .

ومن خلال أهمية الرقابة الإدارية في مجال الوظيفة العمومية بصفة عامة، تتجلى أهمية مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في النقاط التالية:

- 1 - قياس درجة تنفيذ و انجاز مخطط التسيير للسنة المالية ، وكذا مراقبة القرارات المرتبطة بتسيير المسارات المهنية للمستخدمين .
- 2 - تقديم المقترحات والتدابير اللازمة لتسوية الوضع .
- 3 - كما تسمح برفع النقائص وتشخيص الصعوبات التي أعاققت الإنجاز وإتمام التنفيذ الكامل لمخطط التسيير<sup>2</sup> .
- 4 - كما تؤدي عملية الرقابة إلى توسيع فرص أعمال النشاط الإداري وتحقيق أهداف عملية الرقابة الإدارية في الدولة بطريقة سليمة وفعالة<sup>3</sup> .

#### ثانيا : مراحل وهيئات الرقابة

سبقت الإشارة إلى أن نمط الرقابة التي تمارسها مصالح التوظيف العمومي تغيرت بين مرحلة أولى عرفت نظام الرقابة السابقة ومرحلة ثانية شهدت تطبيق نظام الرقابة البعدية ، فمجال الرقابة السابقة يمتد منذ الاستقلال إلى غاية جويلية 1995، وهي الرقابة التي تمارس على مقررات فردية تتعلق بتنظيم المسار المهني للموظف العام قبل أن يستكمل القرار لمقومات إصداره ووجوده النهائي وأي قرار إداري متعلق بالمسار المهني للموظف قبل أن يصبح نافذا (تعيين ، تثبيت ، إحالة على التقاعد ...) يعتبر لاغيا أي عديم الأثر، إذا لم يتضمن تأشيرة سابقة لمصالح الوظيفة العمومية المكلفة بالرقابة<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - بوضياف عمار، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> - د/عبد الكريم الأشهب نوال، مرجع سابق، ص 192.

<sup>3</sup> - أ/د عوابدي عمار، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2005 ص 12.

<sup>4</sup> - أ/د بوضياف عمار، مرجع سابق، ص 35.

ومن أجل ذلك تم تكريس مبدأ خضوع القرارات الفردية للموظف العام لرقابة مسبقة وحصولها على التأشيرات القانونية<sup>1</sup>، وهذا ما أكدته المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 2 جوان 1966<sup>2</sup> المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، أما مجال الرقابة اللاحقة فيمتد من جويلية 1995 إلى اليوم، وفي "الرقابة اللاحقة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا وهذا ما يجعلها ذات طابع تقويهي أو تصحيحي"<sup>3</sup>، وقد أخذ المشرع بهذه الرقابة البعدية نتيجة كثرة الانتقادات الموجهة إلى الرقابة السابقة ومن بينها أنها تؤدي إلى انتشار البيروقراطية وتعيق نشاط الإدارة وعملياتها الإدارية المختلفة، وقد تم النص عليها صراحة في المرسوم التنفيذي 95-126 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين.

وتمارس المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية في إطار صلاحياتها، الرقابة البعدية على تنفيذ مخطط التسيير وعلى قانونية القرارات الفردية المتخذة في هذا الإطار<sup>4</sup>، فلم يعد واجبا خضوع القرارات الإدارية الفردية (تعيين، ترقية...) لتأشيرة مسبقة لجهاز الوظيفة العمومية، مما خفف العبء على هذا الجهاز وأكسب الإدارة قدرا كبيرا من الوقت إلى جانب أنه بسط في الجوانب الإجرائية وأصبح من السهل الحصول على قرار التوظيف مثلا في زمن يسير، فهذه الرقابة عبارة عن خطوة فعالة في مسار الحوكمة الرشيدة لقطاع الوظيفة العمومية الهام والحساس<sup>5</sup>.

و طبقا للنصوص الجاري العمل بها هناك الكثير من الأجهزة التي تمارس الرقابة الإدارية كالوزارات ولجان التحقيق والمفتشيات المختلفة، و سنسلط الضوء على رقابة مفتشية الوظيفة العمومية، فهي رقابة قديمة في تاريخها كرسست من خلال المرسوم رقم 62-526 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962، مما يعني أن هذا الجهاز نشأ قبل صدور القانون الأساسي الأول للوظيفة العامة من خلال الأمر 66-133 وظل موجودا

<sup>1</sup> - تنص المادة 3/30 من الأمر رقم 66-133 المتضمن المؤرخ في 2 يونيو 1966، على أنه: "تنشر القرارات الإدارية المتعلقة بمهنة الموظف ضمن الشروط المحدد بموجب مرسوم وذلك بعد إكسائها بالتأشيرات القانونية"، مرجع سابق، ص 550.

<sup>2</sup> - تنص المادة 1/6 من المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، على أنه: "إن مقررات التعيين والترسيم والترقية والإيقاف على ممارسة المهام فيما يخص الموظفين المعنيين بموجب مرسوم، تتخذ التأشيرات المطلوبة قانونا، تنشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"، ال جريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 46، مؤرخة في 8 يونيو 1966، ص 573.

<sup>3</sup> - د/ حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 121.

<sup>4</sup> - المادة 6 مكرر2، المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995، يعدل ويتمم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، مرجع سابق، ص 27.

<sup>5</sup> - أ/د بوضياف عمار، مرجع سابق، ص 38.

وعايش تطور المنظومة القانونية الجزائرية في كل مراحلها ، وحتى تكون هذه الرقابة ذات فعالية يجب أن تتصف بما يلي :

- 1 - أن تكون الرقابة مرنة وبسيطة .
- 2 - أن تكون قليلة التكاليف، فلا فعالية في رقابة ينتج عنها نفقات كثيرة تثقل كاهل الخزينة العمومية.
- 3 - يجب توفير الوسائل اللازمة والكافية لهذه الرقابة حتى تكون ذات فعالية وأداء.
- 4 - ينبغي ممارستها في الوقت المناسب ، لما للزمن من أهمية في علوم التسيير وعلوم الإدارة ، وكذلك في القانون الإداري.
- 5 - ينبغي أن يكون الهدف من الرقابة هو إصلاح مواطن الضعف والتصدي للأخطاء، وأن لا تحيد عن هذا الهدف<sup>1</sup> .

وبذلك تعتبر عملية مراقبة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مرحلة بالغة الأهمية حيث يتدخل في هذه العملية فاعلين أساسيين إلى جانب الإدارة ، وهما على الخصوص:

مفتشية الوظيفة العمومية بالنسبة للإدارات و المؤسسات المحلية و الجماعات المحلية، وعلى المستوى المركزي فإن المديرية العامة للوظيفة العمومية تمارس مهامها بخصوص الرقابة على قرارات التسيير المتعلقة بالمسار المهني للمستخدمين من خلال مديريتين هما المديرية الفرعية للتدقيق و المراقبة و المديرية الفرعية للمسابقات و الامتحانات، و كذا المراقب المالي، حيث لا يتم تنفيذ العمليات المبرمجة في المخطط السنوي إلا بعد المصادقة عليه<sup>2</sup> .

فعند إتمام إعداد المخطط يتم إرساله مرفقا بجميع الوثائق الضرورية إلى مصالح مفتشية الوظيفة العمومية، والتي تقوم بمراقبة مستوى إعداد المخطط السنوي و مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين و الأعوان العموميين للدولة ، وكذا مراقبة مدى مطابقة المناصب المالية الممنوحة مع مدونة المناصب المالية للسنة المعنية، وهذا لأن هذه الأخيرة هي المخول لها قانونا الرقابة و المصادقة على المخطط<sup>3</sup> ، بحيث تشترك في ضبط مخطط التسيير المذكور مع المؤسسة أو الإدارة المعنية بمجرد تحديد أعداد المناصب المالية و قبل الشروع في تنفيذه ويتمم أو يعدل مخطط التسيير حسب الأشكال و الإجراءات نفسها<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> - أ/د بوضياف عمار ، مرجع سابق، ص 35.

<sup>2</sup> - مجناح حسين ، مرجع سابق، ص 107.

<sup>3</sup> - دوارة فتيحة ، مرجع سابق، ص 18 .

<sup>4</sup> - المادة 6 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 يعدل ويتمم المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 2 يونيو 1966 المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، مرجع سابق، ص 27.

وفي إطار تحسين الأداء الأمثل للإدارات العمومية ، لاسيما عن طريق إدخال تقنيات جديدة لتسيير الموارد البشرية بنجاعة وفعالية أكثر، وقصد ضمان متابعة صارمة للعمليات الناتجة عن تجديد المناصب المالية، ينبغي على مصالح الوظيفة العمومية السهر لاسيما على :

- 1 - مطابقة القرارات الإدارية للتسيير المتعلقة بالتحويلات، الوضع في حالة الخدمة الوطنية و العطل طويلة المدى.
- 2 - تخصيص المناصب المالية التي تم تجديدها إلى إحدى أنماط التوظيف المحددة.
- 3 - موافاة المراقب المالي أو المحاسب العمومي المختص، كل ثلاثي بكشف شامل للمناصب المالية التي يتم تجديدها مصحوب بوثائق ثبوتية.
- 4 - القيام عند الاقتضاء، بحوصلة دورية بالتنسيق مع المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة، حول وضعية استغلال المناصب المالية المحددة.

كذلك تستوجب الرقابة اللاحقة إعداد تقرير تحرره مصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ويرسل هذا التقرير الذي يتضمن تقييما دقيقا لتنفيذ مخطط التسيير السنوي إلى كل الأطراف المعنية سواء السلطة التي لها صلاحية التعيين و السلطة الوصية و المصالح المختصة لدى الوزير المكلف بالميزانية<sup>1</sup> ، و تتم ممارسة الرقابة من طرف مصالح الوظيفة العمومية في مرحلتين و هو ما سيتم تفصيله أكثر في الفرع الموالي.

### الفرع الثاني : إجراءات و آثار الرقابة

إن ممارسة إجراءات المراقبة من طرف مصالح الوظيفة العامة، تتم وفق مرحلتين أساسيتين هما:  
أولاً- المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية ، وذلك بالتنسيق مع الإدارة العمومية المعنية.

ثانيا- التقييم الدوري لتنفيذ المخطط و مراقبة شرعية القرارات الفردية المتخذة في هذا الإطار.

أولاً: مرحلة المراقبة المسبقة بواسطة الإعداد و المصادقة على المخطط السنوي

سبق الإشارة أن هذه المرحلة تتم وفق للإجراءات الجديدة المتبعة في مجال تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، بحيث أصبحت الإدارات و المؤسسات العمومية مطالبة بإعداد مشروع مخطط سنوي للتسيير، تحدد بموجبه كافة عمليات التسيير المرتقب تجسيدها خلال سنة مالية محددة لاسيما التوظيف، الترقيات، التكوين وتحسين المعارف... ، ويتم ذلك عن طريق إعداد هذا المشروع حسب

<sup>1</sup> -دوارة فتيحة، مرجع سابق، ص 19.

الجداول النموذجية المعدة سلفا ، و التي يتم ملؤها من قبل المسيرين في حدود الإعتمادات المالية المقررة لكل إدارة عمومية معنية<sup>1</sup> .

وبعد استفاء كل العمليات المتعلقة بالمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يحضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية، يتضمن نتائج الاجتماع في حالة ما إذا تمت المصادقة على المخطط السنوي للتسيير، وفي حالة عدم المصادقة لوجود تحفظات في جانب معين من المخطط، يتعين على المؤسسة أو الإدارة العمومية أن تعدل من المخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات الم عبر عنها بهدف تعديلها، ولقد حددت آجال المصادقة بتاريخ 15 مارس من السنة الجارية، ولكن في الغالب يتم تمديد هذه الآجال لاعتبارات عدة نذكر منها:

- 1 - تأخر وصول الميزانية لبعض المؤسسات والإدارات العمومية.
  - 2 - تهاون بعض الإدارات والمؤسسات العمومية بخصوص إعداد مخططاتها.
  - 3 - إكتضاض رزنامة مفتشيات الوظيفة العمومية لكثرة المخططات وضيق الوقت .
- وعلى هذا الأساس لا يمكن ضبط تاريخ محدد لأجال المصادقة، رغم الإرساليات التي تقوم بها المديرية العامة للوظيفة العمومية بهذا الخصوص من حين لآخر<sup>2</sup> .

إن الأصل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أنه غير قابل للمراجعة بعنوان السنة المالية المعنية، إلا أنه ولاعتبار خاصية التقدير والاحتمال و التي هي من صميم وأسس التسيير التقديري للموارد البشرية الذي يتجسد في مخطط التسيير، وحرصا على مصداقية التسيير مسaire لبعض الظروف الطارئة والمستجدة أجاز المرسوم التنفيذي رقم 126-95 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين إمكانية مراجعته خلال السنة المالية، كاستبدال مؤسسة بأخرى أو إدماجها في مؤسسة أخرى أو إسناد مهام جديدة لمؤسسة جديدة<sup>3</sup> ، غير انه نظرا للأجال المحددة لانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> -دائرة فتيحة، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> -مجنح حسين ، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> -مقدم سعيد، مرجع سابق، ص، ص 348، 349.

<sup>4</sup> - تعليمة رقم 240/م/ع/ع و ع المؤرخة في 27 ماي 1995 المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 126-95، مجموعة النصوص و الوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيف العمومي، مرجع سابق، ص 4.

### ثانيا : مرحلة مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تجدر الإشارة إلى أنه ضمن المهام الجديدة التي أنيطت بمصالح الجهاز المركزي للوظيفة العمومية، في مجال المراقبة اللاحقة لتسيير المورد البشري ، عملية التقييم الدوري و التحقق من مدى مطابقة القرارات الفردية المتخذة للمشروعية ، وهذا التقييم يتم بواسطة ما يسمى بالتدقيق (L'audit) و التفتيش (L'inspection)<sup>1</sup>، إذ تعد عملية التدقيق إجراءً يحتوي الرقابة على الرقابة، و التي تعد من مهام مصالح الوظيفة العمومية أيضا، و تقوم بها بصفة فجائية تستهدف تقويم فعالية الرقابة على المخطط و التأكد من مطابقة تقدير الموارد البشرية مع المخططات و الإجراءات المعمول بها، وإضافة كل ما من شأنه تسهيل عملية التسيير<sup>2</sup> ، إن هذا التقييم سيسمح بـ :

- 1 - تسجيل النقائص في تسيير الموارد البشرية من خلال فعالية الرقابة.
- 2 - التأكد من مطابقة مخطط التسيير مع الإجراءات المعمول بها ، وكذا التعرف على الصعوبات التي تحول دون انجازه .
- 3 - اقتراح الإجراءات الضرورية لمعالجة النقائص و الصعوبات وكل ما من شأنه أن يحسن التسيير<sup>3</sup> .

ولتحقيق أهداف هذا التقييم، لابد أن تركز مصالح الوظيفة العمومية في عملية التدقيق على مناهج صارمة و معايير فعالة تشكل الدعم الرئيسي لنوعية التسيير، أي أن يقوم المدقق بمتابعة مدى التأطير الفعلي للعمليات التي يقوم بها المسير لتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات ... ، وعليه فالمدقق في مخطط تسيير الموارد البشرية يركز على :

- 1 - مناهج و كفاءات التخطيط للتوقعات.
- 2 - مدى احترام آجال تطبيق عملية التسيير المتوقعة في المخطط.
- 3 - مدى مطابقة التوقعات لاحتياجات الإدارة و أهدافها.
- 4 - مدى تحقيق التوقعات للفعالية و الفاعلية<sup>4</sup> .

ومما سبق تتضح لنا أهمية قواعد التدقيق ، فهي تسمح إلى جانب دفع الإدارة إلى تقديم الأحسن لتحسين خدماتها، كذلك الاهتمام بالموظف كعنصر فعال في الإدارة العمومية، و بالتالي الاهتمام

<sup>1</sup> - مقدم سعيد، مرجع سابق، ص 351 .

<sup>2</sup> - مجناح حسين، مرجع سابق، ص 99.

<sup>3</sup> - تعليمة رقم 240/م ع / م ع و ع المؤرخة في 27 ماي 1995 ، المتعلقة بكفاءات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126، مجموعة النصوص و الوثائق المتعلقة بإجراء الرقابة لمصالح الوظيفة العمومي، مرجع سابق، ص 5 .

<sup>4</sup> - دواردة فتيحة، مرجع سابق، ص 20.

بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة أو الإدارة ، كما أن التحكم في التدقيق يعتبر خطوة فعالة نحو التسيير التقديري للموارد البشرية، لأنه يتطلب الإلمام بكل المعلومات التي تسمح بتشخيص وتحليل وضعية الموارد البشرية في الإدارة بكل صرامة وموضوعية ، فرغم هذه الأهمية لتطبيق قواعد التدقيق والتفتيش، إلا أنهما لا يمتدان إلى تحليل الأهداف والفعالية التي تترتب على إعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من جهة ، ومن جهة أخرى هذه العمليات لا تتم بالصرامة التي يجب وهذا راجع إلى عدة أسباب منها :

- 1 - عدم وجود أهداف واضحة للإدارة.
- 2 - عدم الاستقرار في حركة المستخدمين.
- 3 - عدم تحديد الوظائف وتوزيعها بصفة دقيقة وموضوعية<sup>1</sup>.

ورغم هذه الآليات والخطوات المتميزة، إلا أن عمليات تسيير الموارد البشرية مازالت تعاني من عدة نقائص ومعوقات ، وهذا ما يظهر جليا من خلال تقييم المخطط السنوي للموارد البشرية ، وهذا ما سيعالجه المطلب الثاني .

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

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لوحة قيادة المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين فمن خلاله يتم التحكم في كل القرارات الفردية التي تنظم شؤونهم ، ولأهميته أخضعه المشرع الجزائري لرقابة لاحقة صارمة ، غير أن هذا المخطط حمل بعض الايجابيات، كما لا يخلو من بعض السلبيات، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى النتائج الايجابية في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ثم إلى النقائص والسلبيات الملاحظة فيه .

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

- باعتبار المخطط السنوي للموارد البشرية هو مجموعة من الجداول المنظمة و المرتبة والتي تشمل مختلف الإجراءات، التي ستتمس الموارد البشرية خلال سنة، فان لهذا التخطيط عدة ايجابيات من بينها :
- 1 - ربح الوقت في عملية التسيير ويجنب التسيير البيروقراطي للموارد البشرية ، وهذا خلافا لما كان عليه الوضع من قبل .
  - 2 - يساهم في الاستعمال العقلاني والأمثل للمورد البشري في الإدارة العمومية ، خاصة من خلال التحكم في تعداد المستخدمين .

<sup>1</sup> - مجناح حسين، مرجع سابق، ص 225.

- 3 - يسهل عملية المراقبة في مدى احترام الإدارة لمختلف النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها وهنا يظهر وضع وإعداد المخطط السنوي والمصادقة عليه دور الرقابة اللاحقة في تحقيق هذا الاحترام.
- 4 - يساهم في إضفاء نوع من الشفافية على تسيير الموارد البشرية، حيث يستطيع الموظف الاطلاع على وضعيته، وكذلك الحال بالنسبة للإدارة أو المؤسسة العمومية كما يسمح للباحثين بالاطلاع عليه في كل وقت .
- 5 - يساهم في تطوير وترقية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من خلال إبراز أهم العمليات الجارية في هذا المجال، بحيث يسمح للباحثين والدارسين تسليط الضوء عليه أكثر.
- 6 - يسمح بمعرفة والتنبؤ بالنقائص الموجودة في الموارد البشرية من حيث الكم والكيف، مما يعطي للإدارة فرصة لتغطية هذا العجز سواء بواسطة التوظيف الداخلي (الترقية) أو التوظيف الخارجي أو بواسطة عملية التكوين وتحسين المستوى .
- 7 - يعتبر المخطط مرجع لكل الإجراءات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين من توظيف، ترقية تكوين، إحالة على التقاعد ....
- 8 - كذلك نجد أنه وفي إطار الانتقال من نظام الرقابة السابقة إلى نظام التسيير التوقعي للموارد البشرية أعطى المشرع سلطة واسعة للإدارات والمؤسسات العمومية في إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية خلال كل سنة<sup>1</sup>، فيمكن لهذه الإدارات بمجرد تبليغها مدونة ميزانية السنة المعنية الشروع في فتح المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، وهذا بغض النظر عن النسب المحددة في القوانين الأساسية الخاصة، فتتولى بنفسها توزيع المناصب المالية المخصصة على مختلف أنماط التوظيف والترقية القانونية الأساسية وهذا حسب احتياجاتها وخصوصياتها وتعلم السلطة المكلفة بالوظيفة العامة<sup>2</sup>.
- 9 - نظرا لأهمية التسيير التقديري للموارد البشرية في وضع إستراتيجية حقيقية لتثمين العنصر البشري باعتباره رأس مال حقيقي يمكن استثماره في تحسين أداء المؤسسة أو الإدارة العمومية والتي تعتمد في فاعليتها أساسا على العنصر البشري، وهو ما دفع بالمشرع الجزائري إلى ضرورة الاعتراف بتحديث أساليب التسيير عن طريق اعتماد سياسة تقديرية للموارد البشرية مجسدة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - دواردة فتيحة، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> - المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012 يحدد كيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والادارت العمومية و إجراءاتها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 26، المؤرخة 3 ماي 2012 ص 11.

<sup>3</sup> - مجناح حسين، مرجع سابق، ص 224.

ورغم هذه المزايا ، إلا أن التطور في تسيير الموارد البشرية مازال يشوبه عدة صعوبات أدت إلى جموده وعجزه عن ضمان التسيير التقديري لهذا المورد البشري ، وهو ما سيتم تناوله في الفرع الموالي .

### الفرع الثاني :جمود وعجز المخطط عن ضمان التسيير التقديري

على الرغم مما حققه المخطط السنوي للموارد البشرية من إيجابيات ، إلا أن هذا الإجراء لا يخلو من عدة معوقات، كانت السبب في الحد من فعاليتها وأهميته، ونذكر من بينها ما يلي:

- 1 - أصبح آلية شبه روتينية عوض اعتباره آلية للتسيير التوقعي ، التقديري والتنبؤي للموارد البشرية.
- 2 - هو آلية قانونية أكثر منها توقعية .
- 3 - فكرة السنوية وهذا ما لا يسمح له بالتنبؤ بالأخطار التي يمكن أن تمس تسيير المورد البشري على المدى المتوسط والبعيد ، وفي هذا الإطار، بات من الضروري إعادة النظر في السياسة الحالية لتسيير الموارد البشرية، بتكريس مقارنة تعدد السنوات ، وهذا قصد ترقية وإرساء ثقافة التسيير التقديري التي تتسم بالديمومة والحركية ، وهذا من أجل تطوير وعصرنة الإدارة العمومية فالمخطط متعدد السنوات تكمن أهميته ليس فقط في الشفافية التي يبرزها على المدى المتوسط في مجال التسيير، ولكن كذلك بالسهولة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup> .
- 4 - كذلك نجد أنه من بين الصعوبات والنقائص التي تعترض إعداد وتطبيق المخطط السنوي، أن عملية إعداده تتم من طرف أعوان غير مؤهلين بصفة كافية للقيام بمهام جمع، تحيين وتحليل المعطيات خاصة المتعلقة بتعدادات المستخدمين .
- 5 - عدم تدخل المعنيين في الإدارة المركزية ورؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية بصفة مباشرة وفعالة في عملية تحيين وجمع المعطيات، إضافة إلى أخطاء كثيرة ومتكررة في المعطيات المدرجة في قاعدة البيانات<sup>2</sup> .
- 6 - كما سبق وتم الإشارة إليه، من بين جداول المخطط الجدول رقم ( 7 ) المتعلق بعمليات التكوين خلال السنة، ففي غالب الأحيان لا يحمل أي شيء يتعلق بتحسين المستوى وتجديد المعلومات إضافة إلى أن تحديد الحاجة إلى التكوين لا يمكن أن يكون وليدة لجنة تقنية أو تنظيم قانوني مسبق، بقدر ما يعود إلى معرفة دقيقة لمتطلبات الوظيفة ، وكذلك متابعة أداء الموظف<sup>3</sup> ، وهو

<sup>1</sup>- إسماعيل بوكريه ، مداخلة حول تعدادات الوظيفة العمومية الواقع- (ضرورة ضبطها- الصعوبات والحلول)، أكتوبر 2012، بدون سنة نشر، بدون صفحة.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، بدون صفحة.

<sup>3</sup>- دوائر فتيحة، مرجع سابق، ص 22.

- 7 - الشيء الذي يمكن للرئيس القيام به اتجاه الموظف ، بحيث يسمح هذا الاتصال بإبداء الموظف لنقائصه التكوينية، وبالتالي استخراج مجال الحاجة الحقيقية للعون من التكوين بالنسبة للرئيس<sup>1</sup>
- 8 - أما فيما يخص الجدول رقم ( 8 ) المتعلق بحركية المستخدمين ، فإن هذا الجدول يبين ولا يشرح أسباب دخول و خروج الموظفين من و إلى الإدارة، وبالتالي فما هو إلا عمليات تلخيصية لدوران الموظفين، و حتى يضيفي المخطط فاعلية وفعالية في تسيير المورد البشري ، لا بد من ربط هذا الجدول بنتائج عملية التقييم، خاصة و أنه يكشف عن مدى تحفيز الموظف بالعمل داخل مصلحة أو أخرى، وكذا مدى ارتباطه بالثقافة التنظيمية الداخلية لمصلحته<sup>2</sup>.
- 8 - وما يمكن استنتاجه في الأخير أن الإدارة لم تعد مطالبة بتقديم خدمات فقط ، بل يتعدى الأمر إلى تقديم خدمات ذات نوعية و في أوقات معينة وبتكاليف محددة، بمعنى أدق جعل الوظيفة العمومية أكثر مهنية و احترافية ، بالاعتماد على مقارنة تقديرية لتعداد الموظفين و الوظائف وكذلك التخلي عن هدفها الاجتماعي المتعلق بامتصاص البطالة و تنتقل إلى تحقيق الفعالية والفاعلية في تسيير موردها البشري حتى تتمكن من التصدي و الوقوف أمام التحديات التي تواجهها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- ذبيح عادل، المرجع السابق، ص 180.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 177.

<sup>3</sup>- تيشات سلوى، مرجع سابق، ص ، ص 261، 262.

## خلاصة الفصل الثاني

إن تجسيد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في إطار التطور نحو التسيير التقديري للموارد البشرية يعتبر عموماً خطوة إيجابية، وذلك من خلال الرقابة البعدية على القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف والتي تتخذ طابعاً إجرائياً دقيقاً، مما ساهم في إضفاء طابع المشروعية على القرارات الواردة في هذا المخطط باعتباره الوسيلة المعتمدة في بسط هذه الرقابة المنشودة وبالتالي المساعدة في التحكم في تعداد مستخدمي الإدارات والمؤسسات العمومية وكذا في كافة المعطيات اللازمة لإعداده، وتحقيق نوع من الاستقرار في عمليات تسيير الموارد البشرية.

و يعتبر مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، كما يعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف الإدارة المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة لمناصب المالية، وتجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين، غير أنه يبقى قاصراً لأن عملية التخطيط والتنبؤ لا تمتد إلا لمدة سنة، لذا كان من الأجدر الاعتماد بالإضافة إلى المخطط السنوي مخططاً يتعلق بالمدى المتوسط والمدى البعيد وهو ما كان محل مبادرة من الحكومة من خلال النص على ضرورة وضع مخطط خماسي لتسيير الموارد البشرية.

خاتمة

## الخاتمة:

لقد تناولنا من خلال هذا البحث:

تحديد مدلول التسيير التقديري حيث اشتملت الدراسة بخصوص التسيير التقديري من خلال التطرق لتعريفه لمختلف مراحل تطوره منذ الاستقلال، والتي ترجمتها النصوص القانونية الصادرة بهذا الشأن بدأ بالأمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 إلى غاية صدور الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية وكذلك استنادا للتعريفات التي وضعها الباحثون وفقهاء الإدارة العامة، وبتكريس التسيير التقديري في تنمية وتطوير الموظفين خلال مخططات التكوين، في البداية تم التطرق إلى بعض المفاهيم للتكوين منها الفقهية والتشريعية ولما تضمنته مختلف النصوص التنظيمية التي خصصت عدة أنواع للتكوين، وفي الأخير يمكن القول أن وضع مخطط تكويني يمكن المؤسسة أو الإدارة العمومية من الحفاظ والاعتناء بمواردها البشرية، ويتحدد من خلال الفهم والتحليل لمعنى التكوين من جهة، ومن جهة أخرى في ضبط مضمون مخططات التكوين التي تسمح بالتنبؤ بتقدير وتحديد الاحتياجات التكوينية في ظل سياسة خاصة بالإدارة العمومية وبأهدافها المستقبلية، بالاعتماد على التسيير التنبؤي للتكوين.

وتم التطرق للإطار الإعدادي والتنفيذي للمخطط السنوي ومن خلال هذا تم تعريف المخطط السنوي للموارد البشرية بأنه إجراء تنظيمي وقانوني ذو طابع توجيهي ورقابي في الوقت ذاته، حيث يسعى إلى تكريس طريقة أكثر نجاعة و أحسن فعالية في تسيير الموارد البشرية من قبل الإدارات والمؤسسات العمومية، وتحديد أهدافه وتم التوصل على أن مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية بصفته تقنية فعالة لتسيير الموارد البشرية قد أسس إجراء جديد يتمثل في المراقبة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين مع الحكام التنظيمية والقانونية السارية المفعول، وذلك بهدف الانطلاق في مسار تحول حقيقي في أساليب تسيير الموارد البشرية، من خلال جعل الإدارة العمومية ليست فقط مجرد إدارة للإجراءات والشكليات ولكن عليها أن تكون إدارة للمسؤوليات والقرارات، سيتم بالرشادة في الأداء والفاعلية في التسيير.

وتمت معالجة الرقابة الإدارية على المخطط السنوي والتي تعد محور عمل المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالحها المحلية تكريسا لمبدأ المشروعية حيث تم تناول تطور الرقابة الإدارية في ميدان الوظيفة العمومية من تأشيرة سابقة إلى رقابة لاحقة من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية مع إبراز هيئات الرقابة على المخطط السنوي وتقدير نجاعته، فعملية الرقابة تتم أثناء إعداد المخطط، وذلك من خلال المصادقة عليه وأيضا رقابة لاحقة بعد تنفيذه.

وانطلاقا من معالجة ودراسة الموضوع تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1 - يعد التسيير التقديري وسيلة جديدة لتنظيم تسيير المسار المهني للموظف في الوظيفة العمومية وأداة منتهجة في ضبط كافة مراحلها.

- 2 - التسيير التقديري للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات وإدارات عمومية جديدة وذلك لتحديد الموظفين المطلوبين .
- 3 - تطبيق التسيير التقديري بدقة يشجع النظرة التنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات عصرية وفعالة .
- 4 - أن للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورا في فعالية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات العصرية لدرجة انه يشكل أساسا لنجاحها.
- 5 - يعتبر التكوين الأداة الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسة أو الإدارة العمومية في بناء وتطوير الكفاءات.
- 6 - أن أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تظهر في صحة وسلامة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة أو الإدارة العمومية.
- 7 - دور التكوين في تفعيل الإدارة من خلال اعتماد المخططات القطاعية السنوية للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وكذا سياسة تكوين الموظفين وربطه بأهداف الإدارة من أجل إعطاء فعالية أكبر للإدارة .
- 8 - أن سنوية المخطط لا تسمح بإقامة سياسة تقديرية تنبؤية تقديرية حقيقية.
- 9 - المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أسلوب هام ووسيلة فعالة يعتمد عليها في التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، يسمح بترشيد النفقات وتفعيل أداء الإدارة .
- 10 - المخطط السنوي لتسيير البشرية هو أداة فعالة لتجسيد القطيعة بين التسيير التقليدي غير الفعال وبين التسيير التقليدي الحديث الهادف إلى عصنة الإدارات العمومية .  
ومن خلال النتائج المتوصل إليها نقدم بعض المقترحات التالية :
- 1 - إعادة النظر في الإجراءات والأساليب والطرق التنظيمية المتعلقة بالمسار المهني للموظف وفق المتغيرات الحديثة للارتقاء بمستوى الإدارة .
- 2 - تحسين أداء الموظفين عن طريق ضمان مسار مهني محفز، وذلك بالاهتمام أكثر بتكوين الموظفين وتقييمهم بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 3 - تخفيض حدة الوصاية على المؤسسة أو الإدارة العمومية في مجال تسيير مواردها البشرية، وذلك بإعطائها استقلالية أكبر في وضع تنبؤاتها المستقبلية مما يتعلق بالموارد البشرية وكيفية تلبيةها.
- 4 - إعادة النظر في مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بما يتلاءم والميزانية لتلبية حاجيات الإدارة .
- 5 - إعادة النظر في النقائص سواء في الإعداد، التنفيذ، أو الرقابة على المخطط، فهذه المراحل الثلاثة مترابطة فيما بينها.
- 6 - ينبغي تغيير النظرة نحو التكوين وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطويره .
- 7 - ضرورة إعداد مخطط سنوي شامل لتسيير الموارد البشرية، يغطي كافة مجالات المسار المهني المتوقعة من جهة، ويشمل كافة الموارد البشرية المستخدمة سواء على حساب ميزانية الدولة أو الجماعات

المحلية من جهة أخرى، على أن يحدد بداية شهر ماي من كل سنة كآخر أجل لا تمام اجراءات المصادقة على الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مهما كانت الظروف، وذلك لتنفيذ جيد للمخطط قبل تاريخ 30 نوفمبر من كل سنة .

- 8 - إلزام الإدارة العمومية بتنظيم دورات تكوينية بصفة دائمة بغية تحسين المؤهلات المهنية للموظفين.
- 9 - تنظيم دورات تكوين لفائدة المكلفين بالموظفين وإدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية حول: التسيير التقديري للموارد البشرية مفهومه ،محاوره، أهدافه وتطبيقاته.
- 10 - التعجيل بإصدار النصوص التنظيمية والتطبيقية المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارة العمومية.

## قائمة المصادر والمراجع

### 1. المصادر

#### أولاً: النصوص القانونية والتنظيمية

##### أ - القوانين والأوامر

- 1 - أمر رقم 66-133 مؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 46، صادرة بتاريخ 08 جوان 1966.
- 2 - قانون رقم 78-12 مؤرخ في 5 أوت 1978 يتضمن القانون الأساسي العام للعمال، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 32، صادرة بتاريخ 8 أوت 1978.
- 3 - قانون رقم 90/11 مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 17، صادرة بتاريخ 25 أبريل 1990.
- 4 - أمر 06-03 مؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.

##### ب - المراسيم

- 1 - مرسوم رقم 66-145 مؤرخ في 2 يونيو 1966 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 46 مؤرخة في 8 يونيو 1966.
- 2 - مرسوم رقم 69-52 مؤرخ في 12 ماي 1969 يتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين والإتقان للموظفين وأعاون الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 43 مؤرخة في 20 ماي 1969.
- 3 - مرسوم رقم 85-59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد 13، الصادرة بتاريخ 24 مارس 1985.

##### ج - المراسيم الرئاسية

- 1 - مرسوم رئاسي رقم 14-194 مؤرخ في 6 يوليو 2014 يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 42، المؤرخة في 9 يوليو 2014.

##### د - المراسيم التنفيذية

- 1 - مرسوم تنفيذي رقم 95/126 مؤرخ في 29 افريل 1995، المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين يعدل ويتم المرسوم رقم 66/145 المؤرخ في 02/06/1966 والمتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 26، الصادرة بتاريخ 05 ماي 1995.

- 2 - مرسوم تنفيذي رقم 92-96 مؤرخ في 3 مارس 1996، المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، عدد 16، الصادرة بتاريخ 6 مارس 1996.
- 3 - مرسوم تنفيذي رقم 17-04، مؤرخ في 22 جانفي 2004 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 3 مارس 2004 و المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 6، المؤرخة في 25 جانفي 2004 .
- 4 - مرسوم تنفيذي رقم 10-286 مؤرخ في 14 نوفمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 71 مؤرخة في 24 نوفمبر 2010.
- 5 - مرسوم تنفيذي رقم 10-299 مؤرخ في 29 نوفمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية عدد74، مؤرخة في 5 ديسمبر 2010.
- 6 - مرسوم تنفيذي رقم 10-322 مؤرخ في 22 ديسمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، عدد 78 مؤرخة في 26 ديسمبر 2010.
- 7 - مرسوم تنفيذي رقم 12-194 مؤرخ في 25 أبريل 2012 يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارة العمومية وإجرائها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، عدد 26، المؤرخة 3 ماي 2012 .

#### ه- التعليمات

- 1 - تعليمة رقم 240 المتعلقة بكيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 95-126، المؤرخ في 27 ماي 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66/145 المؤرخ في 02/06/1966 والمتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، صادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، الجزائر.
- 1 - تعليمة رقم 1278 /ك/خ/م/ع و ع/مؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها بعنوان السنة المالية الجديدة، صادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، الجزائر.
- 2 - تعليمة وزارية مشتركة رقم 14 مؤرخة في 16-03-2005 معدلة للتعليمة الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995، المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية ومصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة، المديرية العامة للتوظيف العمومية، الجزائر.
- 3 - تعليمة رقم 18/ك/خ/م/ع و ع/ 2009 المؤرخة في 18 جويلية 2009 المتعلقة بكيفية الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين، المديرية العامة للتوظيف العمومية، الجزائر.
- 4 - تعليمة رقم 21/ك/خ/م/ع و ع/ 2009 المؤرخة في 7 سبتمبر 2009 المتعلقة بتعيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، المديرية العامة للتوظيف العمومية الجزائر.

## II. المراجع

### أولاً: الكتب العامة

- 1 - بوحنية قوي، الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، الأردن، 2010.
- 2 - حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 3 - مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 4 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 5 - عبد الكريم الأشهب نوال، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 6 - عوابدي عمار، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة العامة و القانون الإداري، دار هومة للطباعة والنشر و التوزيع، الجزائر، 2005.
- 7 - خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2010.

### ثانياً: الكتب المتخصصة

- 1 - شنيوني عمر، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية دروس نظرية تطبيقية، الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل و الترقية.
- 2 - شنوفي نور الدين، أنظمة و الية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارة العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، الجزائر، 2011.

### ثالثاً: المقالات

- 1 - الأزهر العقبي و نوال بركات، تطبيق التسيير التقديري و دوره في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 42، 2015.
- 2 - بوضياف عمار، "تطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر- دراسة تاريخية و صفة تحليلية"، مجلة الفقه والقانون العدد السابع و الثلاثون، نوفمبر 2015.

### رابعاً: المداخلات

- 1 - إسماعيل بوكريه، مداخلات حول تعدادات الوظيفة العمومية الواقع- (ضرورة ضبطها- الصعوبات و الحلول)، المديرية العامة للوظيفة العمومية، الجزائر، أكتوبر 2012.
- 2 - أ/ لواج منير و أ/ جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، الملتقى الوطني الثاني حول التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية كلية

العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، المنعقد في 27-28 فيفري 2013.

3 - فثيت ابوبكر، "التكوين وتحسين المستوى"، الدورة التكوينية المنظمة لفائدة إدارات وزارة التكوين المهني و التمهين في مجال تسيير الموارد البشرية من 5 أفريل 2008 إلى 25 جوان 2008، المدينة الجزائر.

#### خامسا: المذكرات و الرسائل الجامعية

##### 1 - رسائل الدكتوراه

- 1 - ميساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كمييزة رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016 .
- 2 - ربوح ياسين، السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر3، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2016.
- 3 - تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الو.م.أ)، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2015.

##### 2 - مذكرات الماجستير

- 1 - التواتي إدريس، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي الجزائري)، مذكرة ماجستير تخصص التخطيط، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2001.
- 2 - بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير تخصص قانون إداري و إدارة عامة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، 2012.
- 3 - دراني ليندة، التكوين في قطاع الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة ومالية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق 2006.
- 4 - طبعة رايح، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في الادارة الجزائرية دراسة حالة وزارة الشؤون الخارجية مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2007 .
- 5 - مجناح حسين، مخطط تسيير الموارد لشريية، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في القانون تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق 2017.
- 6 - مدلس شكري، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGEB فرع حاسي مسعود ، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008.
- 7 - عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

- 8 - فرкос عبد الله، التسيير التقديري للموارد البشرية دراسة (حالة إدارة الجمارك)، مذكرة ماجستير تخصص جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013.
- 9 - قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، دراسة حالة "اتصالات الجزائر موبيليس"، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011.
- 10 - ذبيح عادل، تقييم الموظف العمومي، مذكرة ماجستير، تخصص دولة ومؤسسات عمومية، جامعة الجزائر1، كلية الحقوق، الجزائر، 2011.
- 3- **مذكرات و تقارير نهاية التبرص**

- 1 - بوشيبة عبد القادر ، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية دراسة تطبيقية حول القطاع الصحي العبادلة، مذكرة نهاية التكوين المتخصص، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، بومرداس الجزائر، 2006.
- 2 - بن شايبة بوعلام، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية إطار توجيه وتسيير وإدارة رقابة ومتابعة، المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية، بومرداس الجزائر، 2007.
- 3 - دوارة فتيحة، إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة التخرج لنيل إجازة المدرسة الوطنية للإدارة، فرع تسيير الجماعات المحلية، الجزائر، 2014.

#### سادسا: وثائق

- مشروع القانون المتضمن الموافقة على الأمر رقم 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجلسة العلنية المنعقدة، يوم 14 أكتوبر 2006، الفترة التشريعية الخامسة، الدورة العادية العاشرة الجريدة الرسمية لمداولات المجلس الشعبي الوطني، العدد 204، بتاريخ 2006/10/14.

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وعرفان
01	مقدمة
05	الفصل الأول : التسيير التقديري للموارد البشرية – مدخل لتفعيل وترشيد الوظيفة العمومية-
05	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير التقديري للموارد البشرية
06	المطلب الأول: تحديد مدلول التسيير التقديري وبيان تطوره التاريخي
06	الفرع الأول: تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية
10	الفرع الثاني: التطور التاريخي للتسيير التوقعي للموارد البشرية
11	المطلب الثاني: أنواع التسيير التقديري وأهميته للموظف والإدارة
11	الفرع الأول: أنواع التسيير التقديري للموارد البشرية
14	الفرع الثاني: أهمية التسيير التقديري للموارد البشرية
17	المبحث الثاني: مخطط تكوين الموظفين وتكريس التسيير التقديري في تنمية وتطوير الموظفين
17	المطلب الأول: مفهوم التكوين وتطبيقاته على المسار المهني للموظفين
17	الفرع الأول: تعريف التكوين
21	الفرع الثاني: أنواع برامج التكوين
23	المطلب الثاني: مخططات التكوين التطبيق العملي للتسيير التقديري
24	الفرع الأول: مضمون مخططات التكوين
27	الفرع الثاني: تنفيذ الخطة السنوية للتكوين
30	خلاصة الفصل الأول
31	الفصل الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية- لوحة قيادة المسار المهني للموظف-
31	المبحث الأول: الإطار الإعدادي والتنفيذي للمخطط السنوي
31	المطلب الأول: تعريف المخطط السنوي وأهدافه
32	الفرع الأول: تعريف المخطط السنوي للموارد البشرية
33	الفرع الثاني: أهداف المخطط السنوي وخصائصه
36	المطلب الثاني: إعداد المخطط السنوي وتنفيذه
36	الفرع الأول: تصميم المخطط السنوي وإجراءات إعداده
40	الفرع الثاني: المصادقة على المخطط السنوي وتنفيذه
42	المبحث الثاني: الرقابة على المخطط السنوي وتقدير نجاعته
42	المطلب الأول: الرقابة على المخطط
42	الفرع الأول: هيئات الرقابة
46	الفرع الثاني: إجراءات و آثار الرقابة
49	المطلب الثاني: تقييم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
49	الفرع الأول: إيجابيات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

51	الفرع الثاني: جمود وعجز المخطط عن ضمان التسيير التقديري
53	خلاصة الفصل الثاني
54	الخاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
62	فهرس المحتويات

## ملخص

لقد اهتم المشرع الجزائري بأساليب تحديث وعصرنة الإدارة العمومية، لاسيما ما تعلق منها بقطاع الوظيفة العمومية، من خلال اعتماد التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية كأداة تنبؤ وتقدير واستشراف مستقبلي لكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف، وذلك بناء على نص المادة 111 من الأمر 03-06 مؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وتتجلى تطبيقات التسيير التقديري في آيتين : الأولى تتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في إطار العمل بالرقابة البعدية على القرارات المتعلقة بالمسارات المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة واعتباره لوحة قيادة وتوجيه لها يساهم في ترشيد النفقات و تفعيل أداء الموظف والإدارة ، إضافة إلى الآلية الثانية المتمثلة في مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات الذي جاء تطبيقا للمخطط السنوي يعنى بتطوير تكوين الموظفين وجعله أداة دورية ومنظمة لتنمية قدرات وكفاءات الموظفين ، إلا أن هذا المسعى الجديد الذي تبناه المشرع يعاني عدة نقائص أثرت على تحقيق الأهداف المتوخاة منه .

## Résumé

législateur algérien a été intéressé par les méthodes de mise à jour et la modernisation de l'administration publique, en particulier ceux liés au secteur des services publics, par l'adoption d'estimations de gestion des ressources humaines dans les institutions publiques et les services, sur la base du texte de l'article 111 de l'ordonnance 06-03 du 15 Juillet 2006, portant statut général de la fonction publique.

Les applications de la gestion prévisionnelle se manifestent en

Et la pièce à travers l'adoption du plan annuel pour la gestion de la configuration humaine et d'un plan et d'améliorer le niveau et le renouvellement des ressources d'information, dans le cadre des décisions a posteriori de surveillance concernant les carrières des fonctionnaires et aux agents de l'État, où il est devenu des données pour contrôler la gestion des ressources humaines dans la base des institutions publiques et les services.

## الكلمات المفتاحية :

التسيير التقديري للموارد البشرية، المخطط السنوي للموارد البشرية، مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الرقابة الإدارية، المسار المهني للموظف .

## Mots-clés :

**gestion des ressources La gestion prévisionnelle des ressources humaines, le plan annuel de humaines, le plan annuel ou pluriannuel de formation et de perfectionnement, le contrôle administratif, la carrière professionnelle du fonctionnaire.**

