

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

الشعبة: علوم التسيير التخصص: التسيير الاستراتيجي

أثر مخطط تسيير الموارد البشرية على أداء الموظفين

دراسة حالة المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة

- مستغانم -

الأستاذ المشرف:

بن حمو عبد الله

مقدمة من طرف الطالبتين:

بن مرزوقة بلقيس

بوراس خولة دنيازاد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ولد سعيد محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	بن حمو عبد الله	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

# الشكر

بعد إتمامنا لهذا العمل المتواضع

نشكر الله عزوجل الذي وفقنا فإن أصبنا فمن الله وحده

وإن أخطأنا فمن أنفسنا

نتقدم بالشكر الجزيل

إلى أستاذنا الفاضل " بن حمو عبد الله "

و بالشكر إلى أساتذة قسم علوم التسيير

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كافة طاقم ptt على استقبالهم

و مساعدتهم لنا

و على رأسهم " عابد هواري " الذي ضحى بجزء كبير من وقته في الشرح

و إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

# الإهداء

الحمد لله عزوجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

روح أبي الطاهرة ( أسكنه الله الفردوس الأعلى)

و أمي "إيمان" و أخي "إسماعيل" و أخواتي "حنان، إسماء"

و شكر خاص إلى "ميلود مزيان"

و إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

و ختامها صديقتي " بلقيس "

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني طيلة مشواري الدراسي

اهدي هذا العمل إلى

عائتي الصغيرة، والداي حفظهما الله

أختي التي ساندتني وأخي وفقهما الله

إلى كل من ساعدني في إنجازه من قريب أو من بعيد السيدة نجلة وصديقتي خولة

حفظهما الله من كل شر

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	الشكر
	الإهداء
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية.
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية.
02	المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية.
03	المطلب الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية.
06	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية.
08	المبحث الثاني: عموميات حول تسيير الموارد البشرية.
08	المطلب الأول: وظائف تسيير الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيه.
19	المطلب الثاني: علاقة وظيفة تسيير الموارد البشرية برفع كفاءة الأفراد.
20	المطلب الثالث: مقومات النجاح ووظيفة تسيير الموارد البشرية.
21	المبحث الثالث: تخطيط، موقع، دور تسيير الموارد البشرية.
21	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية.
24	المطلب الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام المؤسسة.
28	المطلب الثالث: دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة.
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أداء الموظفين و مخطط تسيير الموارد البشرية.
30	تمهيد
31	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي.

31	المطلب الأول: تعريف و أهمية الأداء الوظيفي.
32	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي.
33	المطلب الثالث: مراحل و مستويات الأداء الوظيفي.
36	المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي.
36	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين.
38	المطلب الثاني: خصائص و أبعاد الأداء الوظيفي.
40	المطلب الثالث: عناصر و محددات الأداء الوظيفي.
41	المبحث الثالث: معايير الأداء الوظيفي و التقييم و مخطط تسيير الموارد البشرية.
41	المطلب الأول: معايير الأداء الوظيفي.
42	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.
42	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي.
43	الفرع الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي.
44	الفرع الثالث: معايير و مدة تقييم الأداء الوظيفي.
46	الفرع الرابع: طرق التقييم والعوامل و الأساليب المؤثرة في فشل برنامج تقييم الأداء الوظيفي.
48	الفرع الخامس: المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين وكيفية معالجتها.
50	المطلب الثالث: مخطط تسيير الموارد البشرية .
50	الفرع الأول: تعريف مخطط تسيير الموارد البشرية.
51	الفرع الثاني: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
51	الفرع الثالث: أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
53	الفرع الرابع: إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
55	الفرع الخامس: العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
58	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

59	تمهيد
60	المبحث الأول: التعريف بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة.
60	المطلب الأول: نشأة المديرية.
60	المطلب الثاني: مهام المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
61	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ومصالحه.
65	المبحث الثاني: دراسة مخطط تسيير الموارد البشرية للمديرية الولائية.
65	المطلب الأول: مضمون مخطط تسيير الموارد البشرية.
69	المطلب الثاني: خطوات تسيير الموارد البشرية لمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
74	المطلب الثالث: أهداف وأهمية المخطط تسيير الموارد البشرية لمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.
75	المبحث الثالث: تقييم، دور المخطط وتحليل استمارة.
75	المطلب الأول: تقييم المديرية الولائية لمخطط تسيير الموارد البشرية.
76	المطلب الثاني: دور مخطط تسيير الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي.
77	المطلب الثالث: عرض و تحليل أسئلة استمارة.
86	خلاصة الفصل
87	الخاتمة العامة
91	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة
	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	العوامل البيئية الخارجية.	01
18	محيط بيئات التفاعل الخارجي و الداخلي لتسيير الموارد البشرية.	02
25	الهيكل الوظيفي.	03
26	موقع تسيير الموارد البشرية في الهرم التنظيمي و الأقسام التابعة لها.	04
27	تسيير الموارد البشرية في الهيكل المركزي.	05
37	العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.	06
38	يوضح العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء الوظيفي.	07
45	يبين معايير تقييم الأداء الوظيفي.	08
62	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية	09
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	10
78	توزيع أفراد العينة حسب السن.	11
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	12
81	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.	13
84	الفضل في مستوى الموظف المهني الحالي	14

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
77	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس.	01
78	توزيع المبحوثين حسب السن.	02
79	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	03
80	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.	04
82	إجابات أفراد العينة حول الأداء.	05
84	إجابات أفراد العينة.	06



المقدمة العامة

تحظى دراسات إدارة و تسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين ، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة و فعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية ، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في إستطاعتها على استخدام مواردها المالية و المادية فحسب ، بل أيضا في مقدورها على استخدام أكفأ الموارد البشرية و تحفيزها على اكتشاف و تفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها، هذه الطاقات لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بتحريكها و تنشيطها و تطويرها و تحفيزها على البذل و العطاء، هذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية لتحقيقها، والتي تلعب دورا هاما في المؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة في تزويد المؤسسة بالأفراد ذوي الكفاءة و المهارة المطلوبتين لشغل مناصب العمل المتاحة و المتوفرة.

إن إدارة الموارد البشرية تعنى باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك إهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري لإيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد ، و أيضا بين التكلفة و العائد، باعتبار أنه رأس المال الحقيقي للمؤسسة فإنها تسعى جاهدة إلى إيجاد سبيل تشجيع أفرادها و من ثمة استنهاض هممهم لكي ينشطوا في عملهم من اجل تحقيق أهداف و ربح للمنظمة.

و مما لا شك فيه، أن الأداء الوظيفي حضي باهتمام بالغ في إدارة الموارد البشرية وشهد بحوث مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، والمهارات وخبرات العاملين التي تنبثق عن مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات، الميولات، والاهتمامات و غيرها من العوامل فالأداء المتميز يتركز على خلفية علمية وتأهيل عملي يوضح متطلبات العمل ويبسط إجراءاته وخطواته، حيث تساهم القدرات والخبرات المتراكمة للعاملين في دعم التميز في عملية الأداء.

و في الاتجاه المقابل، تعاني الكثير من المؤسسات عامة كانت أم خاصة من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، حيث نجد إدارات و أقسام معينة في هذه المؤسسات تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية ، بينما نجد إدارات و أقسام أخرى تعاني ضغط العمل و عدم قدرتها على تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية و نقص تأهيلها، الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة هذه المؤسسات لذلك تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من

القوى العاملة الكفاء اللازمة، كان لابد من وجود أداة تمكنها من ضمان توفر هذه الموارد البشرية بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة العمومية، والمتمثلة في التسيير التقديري للموارد البشرية ومن ثم ظهور ما يسمى بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والذي يحدد للمؤسسة العمومية الموارد البشرية المتوفرة والتنبؤ بتطور مسارها المهني مستقبلا، و تقدير احتياجاتها اللازمة من الأفراد و تحديد الإجراءات اللازمة لكي تتحصل المؤسسة في الوقت على الأفراد اللازمين، و على هذا الأساس فكل مؤسسة ستجد نفسها مجبرة على رسم صورة مستقبلية لمواردها البشرية . و الغرض من هذا المخطط هو تمكين المؤسسات و الإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجات الكمية و النوعية من القوى العاملة و هو وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية و أداة تحليلية لنظام التسيير و السياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ، و هو يرتكز أساسا على التسيير التقديري و هو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفقا للميزانية السنوية الممنوحة ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة و التي تتمثل في الاستغلال العقلاني للموارد البشرية و المالية و تحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية.

#### الإشكالية:

في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسة العصرية ومع تغير النظرة نحو العنصر البشري و ظهور اتجاهات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية، نحاول من خلال هذا البحث التعرف على أثر مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على الأداء في مؤسسة عمومية وعلى هذا الأساس فان الإشكالية التي نعالجها يمكن صياغتها على النحو التالي : ماهو أثر مخطط تسيير الموارد البشرية على أداء الموظفين؟.

و للإحاطة بالإشكالية الرئيسية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف ينعكس تأثير المخطط على أداء الموظفين؟.
- ما هو المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؟ و ماهو مضمونه؟.
- ما هي العمليات الواردة في مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؟.

#### فرضيات البحث:

- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أداة لتسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية و يتشكل من ثلاثة عشرة جدولا.
- يمر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أربع عمليات.

## أهداف الدراسة:

لأي باحث يقوم ببحث عملي في أي مجال كان لابد و له أهداف أو مجموعة من الأهداف يرجو بلوغها من خلال بحثه و نظرا لأهمية الموضوع و المتمثل في " أثر مخطط تسيير الموارد البشرية على أداء الموظفين " و بدرجة خاصة معرفة " دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و أهميته في المؤسسات العمومية" فتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و من بين هذه الأهداف:

- التعرف على مفهوم تسيير الموارد البشرية بشكل عام.
- ماهو الأداء الوظيفي و تقييم الأداء.
- معرفة الهدف من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- معرفة محتوى المخطط السنوي للموارد البشرية و مختلف الجداول التي يتكون منها.

## أهمية الدراسة:

يتحدث عن تسيير الموارد البشرية و الأداء الوظيفي تعريفه و أهميته... و تقييم الأداء بصفة عامة و على مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة فهذا الأخير يكتسي أهمية بالغة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية لأنه يعمل على توفير وسيلة تسيير تقديرية و تحديد النقائص في إجراءات التسيير و تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية والتنوعية و معرفة محتوى و مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و مختلف الجداول التي يتكون منها و شرحها.

## مبررات اختيار الموضوع:

يشكل موضوع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من المواضيع المهمة اليوم في المؤسسات و خاصة المؤسسات العمومية و إمكانية البحث فيه و هذا ما جعلنا نبحت في هذا الموضوع نظريا و ميدانيا لتوفير المعلومات و البيانات في هذا المجال و معرفة دور و أثر مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على الأداء.

## منهج البحث:

يعتمد منهج بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و ذلك من جانبين:

- في الجانب النظري : اعتماد المنهج الوصفي في تعريف تسيير الموارد البشرية بصفة عامة و ذكر مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة و ما مدى أهميته و الهدف منه في المؤسسات العمومية و ذكر مضمونه و العمليات الواردة فيه و مختلف الجداول التي يتكون منها.
- في الجانب الميداني : الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال القيام بعملية تحليل لمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية PTT.

#### الأدوات المستعملة:

- **البيانات المكتبية:**
  - و تمثل جميع المعلومات و البيانات التي تشكل الخلفية النظرية أو ما يطلق عليه بالتأصيل النظري لموضوع مخطط السنوي لإدارة الموارد البشرية و الأداء الوظيفي و الذي بنيت عليه الدراسة من خلال ما يلي:
  - ✓ الكتب العلمية.
  - ✓ بعض البحوث و الدراسات العلمية المحكمة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته والتي نشرت عبر المجالات المختلفة أو عبر شبكة الانترنت.
  - ✓ المقالات العلمية المنشورة في مختلف الدوريات المحكمة أو عبر شبكة الانترنت و التي لها علاقة بالموضوع.
  - ✓ بعض القوانين و الوثائق المتعلقة بالمخطط ، التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.
  - ✓ بعض مواقع الانترنت المتخصصة.
- **البيانات الميدانية:**
  - ✓ **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث فيمكن القول أن كل بحث يستخدم الملاحظة، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي تتوصل إليها، وبالتالي تصبح مصدرا أساسيا لجمع البيانات، بحيث يمكننا من أخذ صورة حية أما الملاحظة التي اعتمدنا عليها طيلة تواجدها بالميدان، فهي الملاحظة المباشرة التي مكنتنا من معرفة مضمون المخطط و طريقة إعداده و تأثيره.
  - ✓ **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة لجمع البيانات وأكثرها استعمالا وما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات، وما تقدمه للباحث من تسهيلات لتجاوز مشكلة من خلال طرح الأسئلة و مناقشتها و تبسيطها معهم .كما مكنتنا هذه المقابلة مع طول تواجدها في الميدان تجاوزهم معنا، تقديمهم لنا يد المساعدة .
  - ✓ **الاستمارة:** تعتبر الاستمارة أداة هامة في جمع البيانات، وهي التي تحمل مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع وقد تم استخدامها

كأداة رئيسية لجمع المعلومات لأنها تعد الوجه الآخر للبحث بمحاولة طرح الأسئلة بطريقة مفهومة.

### هيكلية البحث:

ولقد اقتضت الدراسة تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، حاولنا من خلالهم الإحاطة بالإشكال الرئيسي للبحث والتعرض للإشكالات الفرعية له، حيث يحتوي كل فصل على ثلاث مباحث، بحيث:

الجانب النظري: تم تقسيمه إلى ثلاث فصول هما:

- في الفصل الأول: تم تخصيصه إلى الحديث عن مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث فكل مبحث تطرق إلى مختلف مكونات تسيير الموارد البشرية فالمبحث الأول تم تخصيصه إلى الحديث مدخل لتسيير الموارد البشرية بصفة عامة و المبحث الثاني تم تخصيصه عموميات حول تسيير الموارد البشرية من وظائف و علاقة... الخ، و أما المبحث الثالث فلقد تم تخصيصه إلى الحديث عن تخطيط و موقع و دور تسيير الموارد البشرية.
- في الفصل الثاني: تم تخصيصه لأداء الموظفين و مخطط تسيير الموارد البشرية و أيضا هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ألا و هيا المبحث الأول تم تخصيصه للحديث عن مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي أما المبحث الثاني فعن أساسيات حول الأداء الوظيفي من خصائص و أبعاد و عناصر... إلخ وأما المبحث الثالث فتم تخصيصه جزء منه لتقييم الأداء الوظيفي فتطرقنا لتعريف تقييم الأداء و الأهمية و طرق التقييم و جزء من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية تعريفه، أهداف وضعه، العمليات الواردة فيه... إلخ.

الجانب التطبيقي: أما في هذا الجانب فتم تخصيصه لدراسة ميدانية في المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية PTT حيث يتم القيام بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بهذه المؤسسة العامة حيث يتم المرور بجميع مراحل إعداد هذا المخطط و القيام بإعداد جميع الجداول التي يتكون منها هذا المخطط و تبيان أهمية إعدادة.

الدراسة النظرية

## الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية

- المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: عموميات حول تسيير الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: تخطيط، موقع، دور تسيير الموارد البشرية.



## تمهيد

نجاح أي تنظيم في تحقيق أهدافه يعتمد على كفاءة عماله، ومن هذا المنطلق كان لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية أهمية بالغة في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنه أو تحديث مؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى.

فهي الإدارة التي تهتم بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة حيث انه من المهام الأساسية والرئيسية لهذه الوظيفة توفير اليد العاملة كما ونوعا للمنظمة و ذلك من خلال عملية التوظيف، و تخص حركات التوظيف و التدريب و التخطيط و التقييم و قد سجلت إدارة الموارد البشرية قفزة نوعية مع بداية القرن الحالي حيث أصبحت ثروة منقطعة النظير تحقق للمؤسسة ديناميكياتها و ترقى بها في المستقبل باعتبارها إحدى المميزات التنافسية التي تستوجب التثمين و الاستثمار وإعطاءه أهمية و مكانة كبيرتين من خلال الاهتمام أكثر باختيار و تعيين و تحفيز و تدريب و تعليم و تقييم أداء بموضوعية و عدل و إشراكه في صنع واتخاذ القرار.

## المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية.

## المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

## مفهوم الموارد البشرية:

- يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، والبعيد<sup>1</sup>.
- يعرفها السالم صالح (2008): "تلك الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها"<sup>2</sup>
- تعرف على أنها: "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"<sup>3</sup>

## تعريف التسيير:

- يعرفه Bergeron بأنه العملية التي من خلالها يمكن أن نخطط، ننظم، وندبر ونراقب موارد منظمة من أجل بلوغ الهدف المحدد.<sup>4</sup>
- و يقول هنري فيول أن التسيير هو: "أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وترتب".
- و يعرف التسيير بأنه: " عملية تحديد القواعد، و الإجراءات المنظمة للعمل، و تشغيل الهياكل، و ضمان إستمرائتها، و يعتمد التسيير الجيد على الشفافية و المسؤولية و الثقة و النزاهة، و العدل، و التفاني، و يحتاج إلى مؤسسات و هياكل، و كفاءات، لتحقيق الأهداف المرسومة، كما يستوجب مناخا

<sup>1</sup> محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، الجزائر، معهد تكوين المكونين ببيتر خادم، 2001، ص، 10.

<sup>2</sup> السالم صالح، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي - الأردن - عالم الكتب الحديثة، (2008)، ص212.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمة، مديرية النشر لجامعة، 2012، ص 27.

<sup>4</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص:26.

و ثقافة معينة من التصرفات و السلوك و التفاعل بين مكونات مجتمع المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا في إطار احترام النظام و القوانين".<sup>1</sup>

### مفهوم تسيير الموارد البشرية:

- يذكر عبد العزيز حسن " تعريفا لتسيير الموارد البشرية في كتابه فيقول هو "الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".<sup>2</sup>
- كما يعرف "THOMAS.G.SPATES" تسيير الموارد البشرية على أنها "مجموعة من المقاييس، تسمح بتنظيم الشغل وإعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم وطموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم و للمجموعة التي ينتمون إليها".<sup>3</sup>
- و يرى "مهدي حسن" أن تسيير الموارد البشرية هو العملية التي يتم بموجها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في البقاء في خدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

وعليه يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية عملية يتم بموجها الحصول على الموارد البشرية اللازمة وتطويرها وتحفيزها، بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها و أهداف المؤسسة.

### المطلب الثاني:مراحل تطور تسيير الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة تراعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة.

**1-المرحلة الأولى: تطورات الحياة الصناعية: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية إذ انه قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في**

<sup>1</sup> فهد إبراهيم العسكر، إدارة الوثائق في عصر الاتصالات و تقنية المعلومات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، 2016، ص03.

<sup>2</sup> عبد العزيز حسن، الإدارة المتميز للموارد البشرية تميز بلا حدود . الطبعة الأولى ، مصر، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009، ص15.

<sup>3</sup> إدريس سمير، الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998، ص 08.

<sup>4</sup> مهدي.ح.ز، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، 1933، ص16.

المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك، فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع<sup>1</sup>.

## 2-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور، الرائد الأول لمدرسة الإدارة العلمية، وقدم العديد من الإنجازات في مجال الإدارة، وخاصة إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه الإنجازات:

- دراسة الزمن والحركة.
- نظرية الأجور المميزة.
- استخدام الأسلوب العلمي في اختبار وتدريب العاملين.
- الإشراف العملي مع العاملين من أجل التأكد من التزامهم بالطرق المحددة لأداء الأعمال.
- تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعاملين، بحيث تتولى الإدارة التخطيط، ويقوم العاملون بالتنفيذ.
- استبعاد الحركات غير الضرورية في أداء الأعمال، و ترشيد الحركات الضرورية.
- ترشيد الوقت والجهد المبذول من العاملين.
- ربط الآخر بالإنتاج فالعامل الذي ينتج كمية أكبر من الكمية المعيارية المحددة حسب الطريقة العلمية. الأداء العمل، يحصل على أجر أفضل، والذي ينتج كمية أقل من الكمية المعيارية يحصل على أجر أقل<sup>2</sup>.

## 3-المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين، نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، ويعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل)، هي التي ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

## 4-المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف

<sup>1</sup> عبد النبي، محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية (ط1) الأردن، دار زمزم ناشرون و موزعون، (2010) ص21، 23.

<sup>2</sup> المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، و العنقري، عبد العزيز بن سلطان. إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات و بناء استراتيجيات القرن الواحد و العشرون، الرياض، دار المريخ (2015) ص48، 49.

والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج التدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 و في عام 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة<sup>1</sup>.

#### 5- المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن العشرين تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة التون مايو و أقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

#### 6- المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس و الأنثروبولوجيا وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين واثـر العوامل على هذا السلوك وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل وأيضا الضغوط السياسية

<sup>1</sup> عبد النبي، محمد أحمد، نفس المرجع السابق، ص24.

والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات. ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup> هذه التطورات وغيرها، عملت على صقل ملامح إدارة الموارد البشرية عبر العالم، ومع التطورات الحالية في ظل العولمة والتكنولوجيا الحديثة، أصبحت هذه الإدارة تسيير وفق استراتيجيات حديثة تعمل على الحفاظ على بقاء المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية والعمل على ضمان استقرار الموارد البشرية بها كونها الركيزة الأساسية في قيامها وإستمراريتها.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية

#### 1- أهمية تسيير الموارد البشرية:

إن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة تكمن في الوظائف المسندة إليها وعلاقتها بالوظائف الأخرى وكذا أهم الأسس المبنية عليها ونشاطاتها، ويرى الدكتور أحمد ماهر أن الأفراد مختلفون والوظائف مختلفة ومهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بينهما ذلك أنه إذا دخلت إلى عمل ما ونظرت إلى الناس لوجدتهم مختلفين في الظاهر (الملامح، الأعمار، الخبرات، التعلم...)، واختلاف في الباطن (القدرات العقلية، فهم وإدراك الأمور، طريقة التعلم واكتساب المهارات)، حتى وجود اختلاف في الميول إذ نجد الناس يختلفون في تفضيل نوع العمل والدوافع (دافع مالي للعمل، أو دافع اجتماعي لتحقيق الذات...).

و الإدارة المثالية للموارد البشرية تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون وأن من يديرها عليه أن يقيس وأن يتعرف على هذه الاختلافات لينتقي من بين هؤلاء من يناسب العمل والوظيفة كما أن الوظائف مختلفة اختلافا كبيرا حسب طبيعة النشاط (مالية، إدارية، تسويقية، إنتاجية)، ومن حيث النوعية (حجم، وعظم المسؤولية)، من حيث المواصفات المطلوبة من أداؤها (تعلم، خبرة، مهارات، تدريب...)، وفي ظروف أداؤها.<sup>2</sup>

وعليه فدور إدارة الموارد البشرية هو التوفيق بين الأفراد والوظائف بوضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة له مع مراعاة خصائص الفرد وخصائص الوظيفة، وهذا يتطلب معلومات الأفراد والوظائف.

<sup>1</sup> عبد النبي، محمد أحمد، نفس المرجع السابق، ص25.

<sup>2</sup> علي حسن ، إدارة الموارد البشرية المتميزة – تميز بلا حدود- المكتبة العصرية للنشر و التوزيع 2009ص19

## 2- أهداف تسيير الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، هو العمل على تزويد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة والصالحة للعمل، للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها ورؤيتها الإستراتيجية، وذلك من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية، وتنظيم دورها المؤثر، وتوجيه الموارد البشرية وتقييم وتطوير أدائها، والرقابة أي التأكد من تحقيق خطط وأهداف الموارد البشرية في كل وقت وحمايتها وتأمينها بما يحقق الدور الأساسي للمنظمة ودورها القيادي في المجتمع<sup>1</sup>.

- تحصيل كفاءة عالية للأفراد من أجل تحقيق إنتاج ذوا نوعية وكمية مناسبة تخدم أهداف التنظيم.
- تنمية وتحقيق ولاء الأفراد للمنظمة، والمحافظة على انضمامهم للتنظيم.
- تنمية قدرات العاملين جعلهم يواكبون التكنولوجيا و العصرية بشكل يضمن لهم القدرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية.<sup>2</sup>

إضافة إلى الأهداف سابقة الذكر فإن كل من wacheux et Blanchot 2002 أكدوا أن الأهداف الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية يكون بعدة عمليات البشرية وهي:

- الاستقطاب: ويتم ذلك من خلال قاعدة المعطيات الخاصة بالموظفين والتي تحتوي على المعلومات عن الكفاءات التي قد تحتاجها المؤسسة بالإضافة إلى برنامج التكوين والمسار المهني الذي يعطي فرصة لاكتساب مصادر داخلية تستقطب منها المؤسسة.
- تنمية الكفاءات: ويتم ذلك من خلال برامج التكوين التدريب التي يقترحها النظام حتى تستطيع هذه الأخيرة أي الكفاءات من مواكبة التطورات الحاصلة في المؤسسة.
- حشد الكفاءات الموجودة: وذلك بالتوزيع المناسب للكفاءات في إطار نظرة شمولية للموارد المتاحة من جهة والاحتياجات الخاصة بالمؤسسة من جهة أخرى.
- المحافظة على الكفاءات: ويتجسد ذلك من خلال نظام الأجور المحفز للأفراد و من خلال نظام تسيير المسار الوظيفي.

<sup>1</sup> علي حسن، نفس المرجع السابق، ص19.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، دار النهضة العربية، 2002، ص18.

المبحث الثاني: عموميات حول تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: وظائف تسيير الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيه

1- وظائف تسيير الموارد البشرية:

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة. وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلور أول نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ هذه المدرسة التالية:<sup>1</sup>

- اختيار الفرد الممتاز لإنجاز الوظائف.
- التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.
- التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية و التركيز على الحوافز النقدية.
- التخصص وتقسيم العمل.

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتزامها و زملائه لتضييف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية المتمثل بـ:

- علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين و الإدارة، و العاملين و النقابات و الاتحادات المهنية.
- السلامة المهنية و الأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسديا و نفسيا في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة و دوافع و حاجات العاملين و تأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية و السلوكية بدرجة أكبر، و برزت الحاجة إلى الوظائف التالية:<sup>2</sup>

1- وظيفة الحصول على العاملين:

على الرغم من أن عملية استقطاب العاملين ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة، إلا أن هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية، وعلى وجه التحديد، فإنه قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين فإن مسؤول الموارد البشرية يجب عليه مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، و ربما يمثل هذا المجال أهم التغيرات التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين، فلم يعد باستطاعة المشروعات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي، حيث يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج أعداد و نوعيات معينة من العاملين و الذين يمتلكون معارف و قدرات ضرورية و التي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص43.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص45.



وتتمثل مثل هذه الإجراءات تحليل الوظائف و التعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات و المعرفة و القدرات و إعداد معايير الأداء المناسبة لها، و معدلات الأجر و فهم تشريعات العمل ذات العلاقة و ذلك قبل الشروع في البدء في عملية الاستقطاب بعد التعرف على الاحتياجات من حيث الأعداد و النوعيات، فإن إدارة الموارد البشرية تبدأ في ممارسة أولى خطوات الاستقطاب، و ذلك في ضوء المعلومات المستقاة من الخطة وعند الانخراط في عملية الاستقطاب فإن مسؤول الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق هدفين هما:<sup>1</sup>

- الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين، و من ثم إتاحة الفرصة لقاعدة أوسع من الاختيار أمام المديرين التنفيذيين.
  - توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف و متطلبات شغلها بحيث يتم تركيز جهود الاستقطاب حول الأفراد المستهدفين بالوظيفة و استبعاد غير المؤهلين.
- و بمجرد الانتهاء من عملية الاستقطاب تبدأ عملية الاختيار و التي تستهدف تحقيق غايتين كذلك هما:
- تضيق قاعدة طلبات الالتحاق التي تم التوصل إليها خلال عملية الاستقطاب.
  - اختيار المتقدمين الذين تتوافر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة.
- إن الانتهاء من هذه العملية يمثل نصف المعادلة، أما النصف الآخر فيكمن في ضمان قبول المتقدم للوظيفة لعرض المنظمة، و هو ما يعني ضرورة قيام مسئولو الموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأشخاص و الذين يقع عليهم الاختيار لشغل الوظيفة بمعلومات عديدة حول ثقافة التنظيم، و السلوك المتوقع، و فرص النمو و التطور، و غيرها من المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية من عدمه و بمجرد إتمام عملية الاختيار فإن وظيفة الاستقطاب تكون قد حققت غايتها.

## 2- وظيفة التدريب والتنمية:

عندما يمارس مسئولو الموارد البشرية مهامهم في مجال التوظيف فإنهم يحاولون البحث عن استقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل الوظيفة، و عندما يفخر أولئك المسئولون بقدرتهم على التمييز بين أولئك الذين يمتلكون قدرات شغل الوظيفة و غيرهم ممن لا تتوافر لديهم تلك القدرات فإن الحقيقة تظل متمثلة في أن نسبة قليلة، إن لم يكن هناك على الإطلاق من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل و تحقيق الأداء المتوقع 100% ، فالأفراد الجدد يحتاجون في البداية لعمليات إرشاد و توجيه و تكيف مع بيئة العمل الجديدة و التي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل، حيث يتم التركيز على تعريف هؤلاء العاملين بقواعد و أنظمة العمل و أهداف التنظيم، و مكوناته، و وحدات العمل المختلفة، و بعد تحقيق التأقلم و الانسجام مع بيئة العمل و ما تشمله من أفراد و أنظمة و قواعد، ... إلخ، يمكن للتدريب الرسمي أن يحتل مكانه و يحقق أهدافه، و في الحقيقة، فإن إدارة الموارد البشرية تمارس دورا هاما في تشكيل لديهم الاستعداد و القدرة على تحقيق

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، 2003، ص:32-35.

الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة، و لتحقيق ذلك فإنها أي إدارة الموارد البشرية تمارس دورها من خلال أربع مجالات في مرحلة التدريب و التنمية و هي: تدريب العاملين، تنمية العاملين، التطوير التنظيمي، التطوير المهني.

ونخلص من عرض هذه الوظيفة إلى أن الهدف من ممارسة أنشطة التدريب و التنمية يكمن في امتلاك قاعدة من العاملين الجدد الذين تتوافر لديهم أحدث المهارات و المعرفة و القدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح و الفعال لوظائفهم، فإذا ما تحقق هذا الهدف، فإن إدارة الموارد البشرية توجه اهتمامها إلى البحث عن الوسائل المختلفة الحفز هؤلاء العاملين و حثهم على بذل أقصى طاقاتهم في العمل، وهو ما يقودنا إلى الوظيفة الثالثة وهي التحفيز

1

### 3- وظيفة التحفيز:

تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية، إلا أنها ربما تمثل أقلها فهما و إدراكا من الناحية العملية، والسؤال: لماذا؟

الإجابة تكمن في أن السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته، فقد تعددت محاولات دراسة و اكتشاف العوامل المختلفة التي تحفز الأفراد على العمل بواسطة علماء السلوك، و رغم عدم اتساق النتائج في مجملها، إلا أنها قادت إلى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز الأفراد، على سبيل المثال، يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه و التي تمتلك دلالات فردية و إدارية و تنظيمية، و التحفيز ليس مجرد ما يستطيع الفرد الإفصاح أو التعبير عنه و لكن يشمل كذلك مجموعة المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل حيث يوجد اتفاق بأن أداء الفرد في

التنظيم ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما: القدرة على العمل والرغبة في أدائه، و عليه فإنه من منظور الأداء، فإن الأفراد يحتاجون إلى امتلاك القدرات و المهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل. و مثل هذا الجانب من المفترض أنه تم إنجازه خلال المرحلتين السابقتين الإدارة الموارد البشرية عن طريق التحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة و اختيار الأفراد الذين يمتلكون هذه المؤهلات أو القدرات، ثم تدريبهم على كيفية تحقيق الأداء السليم للعمل. كما أن لتصميم الوظيفة دورا هاما فإذا كان غير ملائم أو تم توصيفها بشكل غير صحيح فإن أداء الأفراد سوف يكون دون قدراتهم، وبناء على ذلك فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تنظر للوظيفة من حيث محتوياتها و وسائل أدائها و بيئة العمل الخاصة بها ... إلخ.

بعد تصميم الوظيفة تأتي الخطوة التالية في عملية التحفيز التي تكمن في فهم دلالات التحفيز و نظرياته، و من ثم التعرف على ما يحفز الأفراد على العمل كذلك، فإنه يجب وضع معايير الأداء المناسبة و التي تساعد العاملين بالمعلومات عن مستويات أدائهم و نواحي القوة أو الضعف التي يتسم بها.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 36.

و خلال ممارسة الأنشطة المختلفة لوظيفة التحفيز، فإن كافة الجهود يجب أن تركز على هدف رئيسي و هو الحصول على هؤلاء العاملين الذين يملكون أحدث المهارات و المعرفة و القدرات و يبذلون أقصى مستويات الأداء في أعمالهم، و بمجرد التأكد من تحقيق هذا الجانب فإن مهام إدارة الموارد البشرية تتحول إلى التركيز على الجانب الرابع و الأخير و هو الاحتفاظ بالعاملين.<sup>1</sup>

#### 4- وظيفة الاحتفاظ بالعاملين:

يمثل الوظيفة الأخيرة من وظائف إدارة الموارد البشرية، و كما يتضح من الاسم فإن الهدف منها هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين و تنمية الولاء و الانتماء لدى تلك النوعيات من العاملين.

و عندما تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب ممارسات الإدارة في مجالات الاندماج و شراء المنظمات الأخرى و التخصصية و ترشيد العمالة بالإضافة إلى تغير الظروف العائلية و زيادة كثافة المنافسة ... إلخ، نجد أنه ليس من الصعب إدراك أهمية و وظيفة الحفاظ على العمالة أو صيانة قوة العمالة.

ولتحقيق هذه المهمة فإن الأمر يتطلب بعض الحكمة و بعض الابتكار على سبيل المثال: فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة و صحة بيئة العمل، و إبراز العناية برفاهية العاملين، كذلك يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية بأن المشكلات التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل تؤثر على أدائهم الوظيفي، و هو ما يبرز الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات، بالإضافة إلى هذه الجهود، فإنه من الضروري لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى برامج ملائمة للاتصالات داخل التنظيم، حتى يعلم العاملون ماذا يدور حولهم و ذلك للحد من آثار الإحباط أو الضغوط و الملل الوظيفي. و أيضا لضمان نقل آراء و مقترحات و وجهات نظر العاملين إلى الجهات المسؤولة داخل التنظيم، فإذا ما تم تخصيص الوقت الكافي لممارسة الأنشطة التي تنطوي عليها هذه الوظيفة فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية و التي تكمن في الحصول على العاملين الأكفاء و الذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المنظمة، و يملكون أحدث المهارات و القدرات و نواحي المعرفة و يبذلون أقصى طاقاتهم و تتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم و انتمائهم للمنظمة.

#### 1. العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية:

إن التحديات البيئية و الظروف التنافسية و عوامة العلاقات الاقتصادية السائدة و التطور التكنولوجي الهائل و ثورة الاتصالات و المعلومات و التجارة الحرة وغيرها من المتغيرات البيئية لعبت دورا كبيرا في تدعيم دور تسيير الموارد البشرية، فالمورد البشري أحد المقومات الأساسية في صراع المؤسسات من أجل البقاء

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص: 41.

والنمو، و كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على تسيير الموارد البشرية بمختلف المؤسسات العاملة في هذا المجتمع، ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية المتمثلة فيمايلي<sup>1</sup>:

- مدى تأثير هذه العوامل البيئية على أهداف تسيير الموارد البشرية واهتماماتها وتوجهاتها الرئيسية.
- مدى تأثير العوامل البيئية على ممارسة و أنشطة تسيير الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب و الاختيار و التعيين، سياسة الأجور و المرتبات، سياسة التدريب و التنمية الإدارية، سياسة قياس أداء العاملين...الخ).

و لا بد للمؤسسة أن تتكيف مع العوامل البيئية الداخلية و الخارجية و يقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، و بمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المغلق للمؤسسة و النظام المفتوح.

أ- البيئة الخارجية: و يقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، و التي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المؤسسة و من ثم تسيير الموارد البشرية بها، ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، و لا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيشها.<sup>2</sup> و هي تشمل كلا من البيئة الاقتصادية، و الاجتماعية، و السياسية و القانونية، و التكنولوجية...الخ<sup>3</sup>.

(1) التغيرات في الاقتصاد الدولي اليوم: التغيرات التي طرأت على الاقتصاد العالمي تؤثر على جميع الاقتصاديات الوطنية في وقت قصير، ففي حالة الركود الذي ينتاب الاقتصاد العالمي، فهو يؤثر بطريقة مباشرة . على باقي الاقتصاديات الأخرى، لذلك، ففي حالة الظروف غير المستقرة للاقتصاد العالمي، ستكون الإدارة في وضع حرج مع النقابات العمالية، وعبارة أخرى، فإن التطورات السلبية للاقتصاديات يؤدي إلى حالات غير مرغوب فيها، و منه نقول، أن معدلات التوظيف و المبيعات ستنخفض، فترتفع البطالة، و هكذا يضعف الوضع الاجتماعي للعمال، من ناحية أخرى، فإن استقرار أو نمو الاقتصاد العالمي ككل يؤثر على الاقتصاد الوطني بطريقة إيجابية، لذلك، فإن معدلات البطالة تنخفض، و ترتفع مستويات الأجور و المرتبات، و نتيجة لذلك يكون الموظفين في مركز قوة،<sup>4</sup> فالالاقتصاد الخارجي يلعب دورا بالغ الأهمية على حد سواء.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 53.

<sup>2</sup> على السليبي إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، دار غريب، للطباعة والنشر والتوزيع، 1988، ص 47.

<sup>3</sup> -Hafsi Taieb et Toulouse Jean-Marie, la stratégie des organisation une synthèse, ed, transcontinental, Canada, 1997, p.131

<sup>4</sup> Kurtuluş Yılmaz Genç; Environmental Factors Affecting Human Resources Management, International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 11; 2014, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education, p 103.

(2) **العوامل القانونية:** تشكل العوامل القانونية الإطار الذي يجب أن يعمل تسيير الموارد البشرية من خلاله، و يلتزم بتطبيق التشريعات و القوانين التي تهم العاملين<sup>1</sup>، و تعتبر القوانين أحد الاتجاهات الأخرى التي تؤثر في شكل و تركيبة الموارد البشرية مثلا القوانين التي تصدر و تقيد من حرية المدراء مثل قوانين المساواة في المعاملة أو القوانين المتعلقة بالأمن و السلامة المهنية، فللتشريعات تأثير بالغ على كافة أنشطة الموارد البشرية، و دون الالتزام بهذه اللوائح يمكن أن يتم تغريم المؤسسة على نطاق واسع و التي إن كان سيئا بما فيه الكفاية يمكن أن يتسبب إيقاف عمل المؤسسة.

(3) **العوامل الاجتماعية:** هناك عدة عوامل اجتماعية قد تؤثر على تخطيط الموارد البشرية، مع الأخذ في الاعتبار المساواة و التنوع على وجه الخصوص. و من بين هذه العوامل نجد العوامل الثقافية و الاجتماعية و نظام التعليم، كلها تؤثر على ثقافة المؤسسة و التي بدورها تؤثر على استراتيجيات المؤسسة، و رسالتها، و أهدافها، و معاييرها، و ممارستها مع مراعاة أن تكون إستراتيجية المؤسسة و منتجاتها و سياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المؤسسة القبول من ذلك و تتمكن من تحقيق رسالتها ، و هناك اعتبارات اجتماعية يجب مراعاتها و نلخصها في الآتي:

المستوى الثقافي و مستوى التعليم بمراحله المختلفة، و كذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين و التي تنعكس آثارها على إنتاجيتهم و على الأعمال التي يزاولونها، المستوى الصحي، كالصحة العامة للمشتغلين و القوى الجسمانية، و مدى انتشار الأوبئة و الأمراض، و توافر الأطباء و الممرضين و المستشفيات و الأجهزة و المعدات الطبية، حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد في انجاز الأعمال الموكلة إليهم، مدى مساهمة المرأة العاملة: حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل، و لاشك أن العادات و التقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية.

(4) **العوامل التكنولوجية:** و تعتبر من بين العوامل ذات التأثير الخارجي لأنه عندما يتم إدخال تقنيات جديدة في تسيير الموارد البشرية تبدأ رحلة النظر في كيفية تقليص و البحث عن طرق لتوفير المال، و تجلب التكنولوجيا الجديدة متطلبات و مهارات جديدة، لذلك المؤسسات تحتاج دائما لتكون على بينة حول الكفاءات و احتياجات التدريب عند تخطيط الموارد البشرية، فسرعة التقدم التكنولوجي في شتى المجالات، تدفع المؤسسات إلى تقديم مزيد من تدريب و تطوير مواردها البشرية، و تحتم عليها تجديد و تحديث المهارات و المعرفة الحالية، و استخدام مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة، لذلك

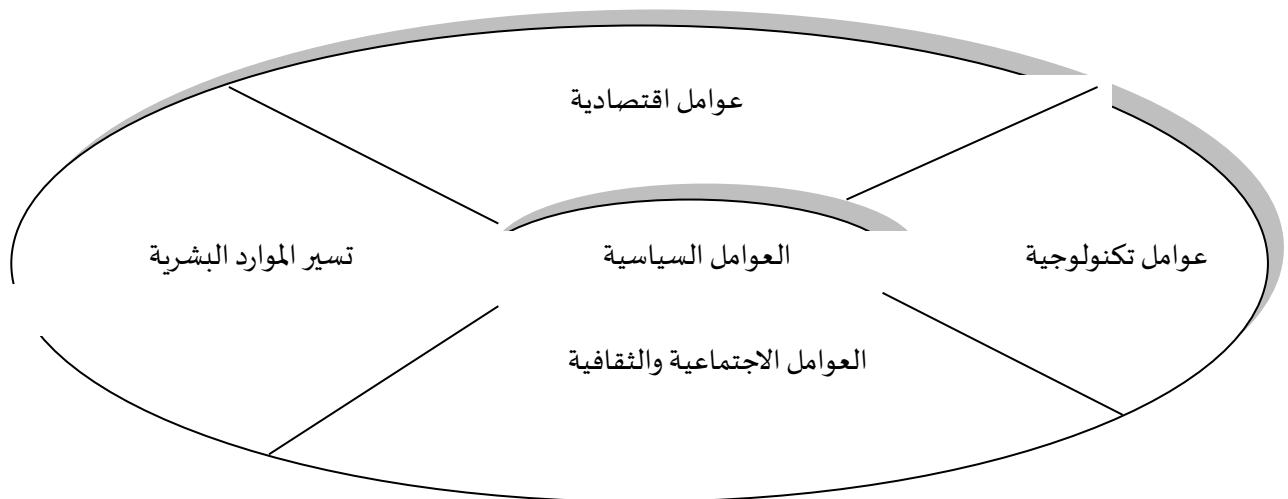
<sup>1</sup> Charles-Henri Bessette Des Horts, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils, les Éditions d'organisation, Paris, 1990, pp 147-148

يمكن افتراض أنه كلما زادت سرعة التغيرات التكنولوجية في مجال النشاط التي تعمل فيه المؤسسة، كلما زادت الأنشطة التدريبية. كما فرض التطور التكنولوجي على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة و من نتائج التطور التكنولوجي:

- نقصان عدد الوظائف.
- نقصان ضمان الوظيفة.
- نقصان العمال المتخصصين.
- الرقابة المستمرة للعمال.
- إعادة توزيع السلطة.
- عزلة العمال
- إعادة تعريف دور الموجهين.

وأصبح ضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل و محاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع و ترتيب الأفراد داخل التنظيم.

الشكل رقم (01): العوامل البيئية الخارجية



المصدر : صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، 55.

حيث يوضح الشكل أعلاه إمكانية تداخل العوامل البيئية المختلفة و التي تؤثر على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يصعب تحديد معالم كل نوع بدقة تامة، و ينبغي التأكيد على أن هناك تداخل و ترابط بين

العوامل البيئية للمنظمة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض و معرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

ب- البيئة الداخلية: و هي البيئة التي يعمل فيها الفرد و تضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المؤسسة و لها علاقة مباشرة بوظائف تسيير الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها كثيرا، و التغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

إن هذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمؤسسة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمؤسسة و إلى تسيير الموارد البشرية، حجم المؤسسة و إمكانياتها المادية، و تنعكس هذه البيئة التنظيمية للمؤسسة على سياسات إدارة الموارد البشرية و أيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة تسيير الموارد البشرية<sup>2</sup>، ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة ما يلي:<sup>3</sup>

- **المالكون:** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المؤسسة خاصة المؤسسات الصغيرة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات و تفاصيل المؤسسة، باعتبار أن جزءا هاما من مصالحهم مرتبط بالمؤسسة و بالتالي فإن أدائهم و سلوكياتهم و انطباعاتهم و اتجاههم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمؤسسة.
- **حجم المنظمة:** تتأثر سياسات تطبيقات تسيير الموارد البشرية بحجم المؤسسة، فهي تختلف في المؤسسة صغيرة الحجم عن المنظمة متوسطة و كبيرة الحجم. ففي المؤسسات صغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بالموارد البشرية، فهو الذي يقوم باختيار العاملين، و تحديد أجورهم و تقييم أدائهم، و عندما يكبر حجم المؤسسة، و تتعدد وظائفها و تتعدد أعمالها يصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية لإدارات الإنتاج و التسويق.. الخ، و التي تقوم بوضع السياسات و اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية
- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل، أو المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية كل هذا يؤثر على سياسات و تطبيقات تسيير الموارد البشرية، ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، أما في حالة المؤسسات ذات

<sup>1</sup> فريد نجار إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1999، ص 76.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 69.

<sup>3</sup> احمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2004، ص 58.

الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

- **العاملون:** يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة و بالتالي فإن سلوكياتهم و أدائهم و متطلباتهم و علاقتهم تمثل جزء كبير من البيئة الداخلية للمؤسسة و بالتالي فهي تحكم الكثير من أجواء و ظروف العمل، الانتماء. الاندفاع في الأداء الإخلاص في العمل و هذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية
- **تاريخ المؤسسة وثقافتها:** يؤثر تاريخ المنظمة و ثقافتها على سياسات و تطبيقات تسيير الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، إذ غالبا ما يقابل هذه التغيرات بمقاومة من جانب العاملين، و تعتبر هذه العوامل من القيود الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إدخال التغيير. وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيادات و العادات و التقاليد و أنماط السلوك و الرموز السائدة في المؤسسة والتي تؤثر على سلوك و تصرفات الأفراد العاملين بها و على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية، و تعبر هذه العناصر كنقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها
- **رسالة المؤسسة و أهدافها:** تمثل رسالة كل الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المماثلة، و هي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة و الصورة الذهنية و ما تقدمه المؤسسة من منتجات و خدمات و الأسواق التي تتعامل معها، و تركز المؤسسة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد و الإمكانيات... الخ، و تستخدم كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها المؤسسة والاستراتيجيات المختلفة
- **الإدارة العليا و السياسات الإدارية:** تؤثر فلسفة و قيم مهارات الإدارة العليا على سياسات و تطبيقات تسيير الموارد البشرية، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار تسيير الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية و النجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها و العكس صحيح. و تؤثر قيادة المؤسسة على القرارات المختلفة التي تواجهها المؤسسة على كيفية اتخاذ هذه القرارات و على السياسات و الأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون بعض السياسات الإدارية ثابتة لفترة طويلة و أخرى متغيرة باستمرار حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات.
- **الإستراتيجية العامة للمؤسسة:** توتر الإستراتيجية العامة للمؤسسة على استراتيجيات و سياسات و تطبيقات تسيير الموارد البشرية فهي تشق منها و تتكامل و تتفاعل معها.

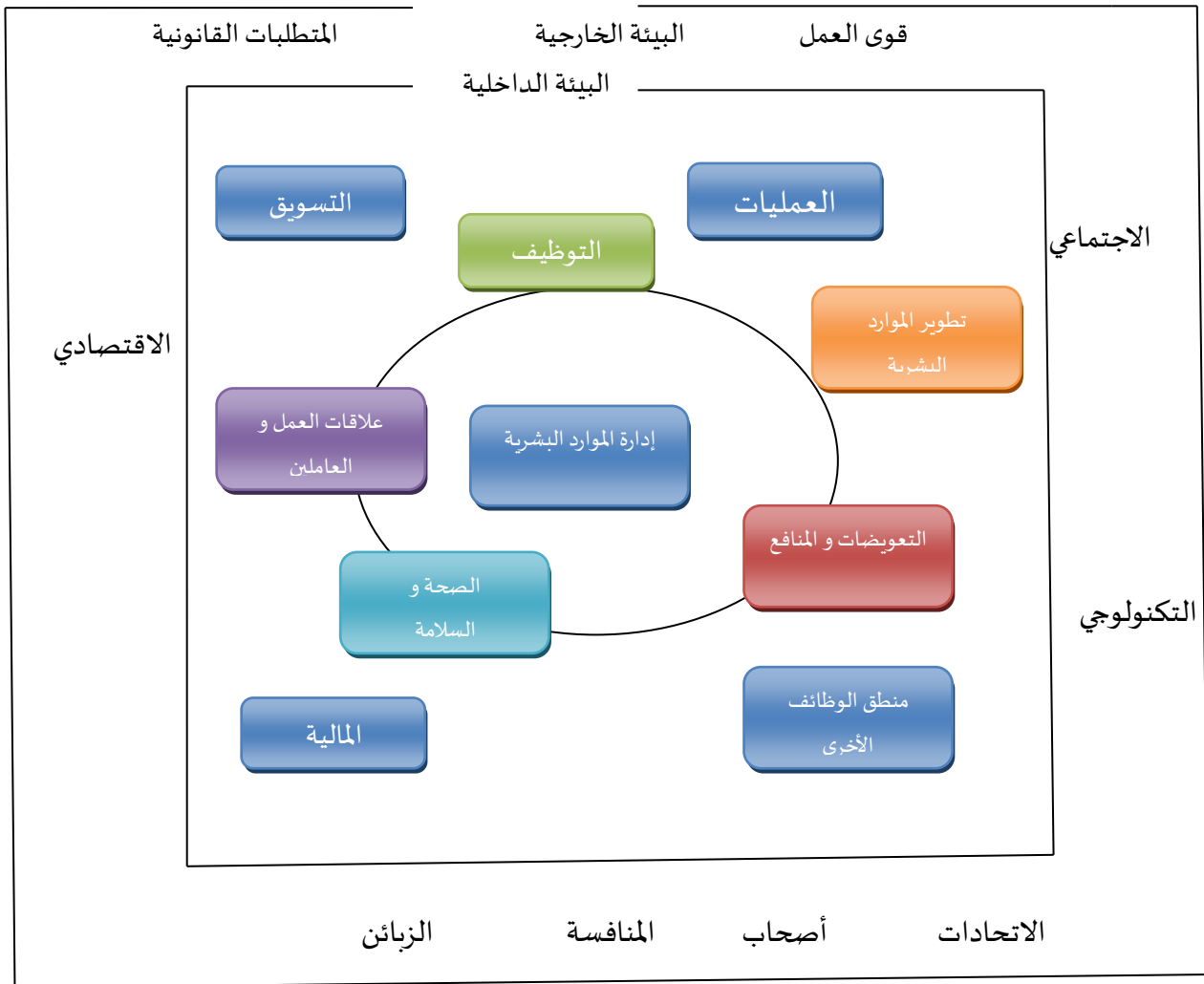
<sup>1</sup> احمد مصطفى، المرجع نفسه، ص58.



- المهارات والكفاءات الخاصة بتسيير الموارد البشرية: تتأثر سياسات و تطبيقات تسيير الموارد البشرية بمدى توافر المهارات و الكفاءات و المعلومات و القوى و التأثير و النفوذ لدى المديرين و العاملين بتسيير الموارد البشرية، فكلما توافرت المهارات و الكفاءات لدى المديرين و العاملين بتسيير الموارد البشرية، كلما أثر ذلك على جودة صنع و اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية و على فاعلية الأدوار التي تقوم بها المؤسسة.
- و منه تطورت طبيعة تفاعلات تسيير الموارد البشرية و اتسعت لتشمل تفاعلات خارجية مع مكونات حرجة و تفاعلات داخلية مع مكونات منظومية ذات سمة وظيفية، ويوضح الشكل التالي ذلك بوضوح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Mondy, W, & Noe ,R. Human Resource Management ,9th ed., Pearson Prentice Hall , New Jersey, 2005, .p:8.

الشكل رقم(02): محيط بيئات التفاعل الخارجي و الداخلي لتسيير الموارد البشرية



Source: Mondy, W, & Noe,R., Human Resource Management ,9th ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey,(2005), p:8.

و يتضح من الشكل السابق أنه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بفعالية و تميز، عليها أن تدرس كل العوامل المحيطة بالمؤسسة سواء الداخلية و الخارجية و تحليلها و تقييم كل الاتجاهات و تحديد أثرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نعمة الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر ، عمان، دار اليازوري للنشر، 2009، ص245.

المطلب الثاني: علاقة وظيفة تسيير الموارد البشرية برفع كفاءة الأفراد.

### 1. علاقتها بتخطيط الموارد البشرية :

مع التحديات التي تواجه المؤسسة عموماً و الإدارة الموارد البشرية خصوصاً، فقد أصبح مفروضاً على هذه الأخيرة أن تسعى لسد النقص و الاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق مخططات تعنى بهذه العملية، حيث أصبحت من أولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب و التنمية.

### 2. علاقتها بتحليل المناصب و تقييم المردودية:

تكمن العلاقة بين تحليل المناصب و تقييم المردودية و بين رفع كفاءة الأفراد في أن الأول تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد لسد ذلك النقص برفع كفاءتهم، فهي تساهم في معرفة أفضل الثغرات الموجودة لدى الأفراد، مما يسمح بإعادة توزيع المهام و توجيه الأفراد نحو المناصب المختلفة عن التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة لهم

### 3. علاقتها بالتوظيف والاختيار :

تكمن هذه العلاقة في خيارين و هي في حالة احتياج المؤسسة إلى كفاءات جديدة و الحالة الثانية أن تقوم المؤسسة برفع كفاءات الأفراد الحاليين، و تجدر الإشارة فيما يخص هذا الخيار بأنه يحمل المؤسسة نفقات جديدة و يعتبر مكلفاً في بعض الأحيان أما الخيار الثاني، و الذي تلجأ إليه معظم المؤسسات هو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين فهي بذلك تساهم في:

- توفير جو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد .
- توفير مجال أكبر لفرص الترقية.
- تقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد.

### 4. علاقتها بإدارة المسار المهني:

تساهم عملية رفع كفاءة الأفراد مساهمة فعالة في إثراء المسار المهني فهي و عن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال و بالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة و تمنحهم فرصة للترقية، إضافة إلى مساهمتها الأولى في إدارة المسار المهني تعتبر جزءاً متكاملًا من إدارة التنبؤ بالمناصب و الكفاءات فهي تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها و طموحات أفرادها حيث

تمدها بالمعلومات الخاصة بمسار الأفراد المهني و التي عن طريقها تضع الإدارة مخططات لكل الكفاءات المتوفرة و المطلوبة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : مقومات النجاح لوظيفة تسيير الموارد البشرية:

لا شك أن نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجيهها نحو المهام و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعية واضحة، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأن الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس و هي المرغوبة جدا لدى الأفراد بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف من جهة و نوضح إستراتيجيات و سياسات تحقيق هذه الأهداف من جهة ثانية، و يمكن تحديد مقومات نجاح تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

#### • دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية :

ولا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، و هذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة، و مواكبة للتغيرات و التحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياساتها و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة، و فرض القرارات إلى سياسات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد بما في ذلك في اتخاذ القرارات .

#### • نجاح مدير إدارة الموارد البشرية :

يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية و نوعية للموارد البشرية، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة عموميات حول الوظائف الموجودة و المراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف و الشروط المتصلة بها، أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها، تعتبر من الأمور العامة التي يعرفها كل المدراء تقريبا هي المعرفة الكمية، أما التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، و عدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية و اكتساب هذه

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 237-239 .

المعلومات يعبر عن المعرفة النوعية، لمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية و ان كانت هاتان المعرفتان تكمل إحداهما الأخرى.

#### • نجاح أداء الموارد البشرية في المؤسسة :

حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم و هو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين الأولى هي المقدرة للعمال و تمكّنهم من المعارف، و المهارات و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد في العمل، و التي بمقدورهم اكتسابها، و تطويرها، و بالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية و منها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية، و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلائم مع متطلبات و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة، أما الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهضا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من الحكم فيه أكثر<sup>1</sup>.

المبحث الثالث: تخطيط، موقع، دور تسيير الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

تعاني الكثير من المؤسسات عامة كانت أم خاصة، من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، حيث نجد إدارات و أقسام معينة في هذه المؤسسات تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجاتها الفعلية، بينما نجد إدارات و أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية ونقص تأهيلها، الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة هذه المؤسسات. ويشير تخطيط الموارد البشرية (كما يسمى أيضا التسيير التنبؤي للموارد البشرية) إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، ويستخدم غالبا اصطلاح "تخطيط الموارد البشرية" بشكل واسع

<sup>1</sup> الطائي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص103.

لأنه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد المتاح والاحتياجات من العمال كما ونوعا خلال فترة زمنية مستقبلية<sup>1</sup>.

البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية: يحتاج القائمون بخطة الموارد البشرية إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي توجه وتؤثر على نتائج عملية التخطيط، ويمكن تصنيفها وفقا لأكثر من أساس، مثال ذلك يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية و حاضرة و مستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى من خارجها. وهنا تبرز كفاءة نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في الحصول على هذه البيانات ومعالجتها وتوفيرها في الوقت وعلى الشكل المناسب، ونشير إلى بعض هذه البيانات فيما يلي:

1- بيانات داخلية<sup>2</sup>: ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بأوجه النشاط المختلفة في المؤسسة، ولا بد على القائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة وخصائصها وأهدافها... الخ، ومن بين هذه البيانات:

أ- بيانات عن التنظيم الحالي للمؤسسة وأهدافها والتعديلات المنتظر إجراؤها في المستقبل: من المتعارف عليه أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما يوضح مجموعة الإدارات والأقسام وكذلك الوظائف التابعة لكل قسم، وبذلك يمدنا الهيكل التنظيمي الحالي ببيان عن الوظائف الموجودة حاليا بالمؤسسة، إلا أنه قد يتم تطوير التنظيم من فترة لأخرى، عن طريق إجراء عدة تعديلات بإضافة أو إلغاء بعض وحداته التنظيمية، وذلك ليتماشى وظروف المؤسسة وتطورها، وعلى القائمين بعملية التخطيط، أن يتعرفوا على أية تعديلات قد تنوي الإدارة إدخالها على التنظيم الحالي، لأن هذه التعديلات سترتب عليها إضافة أنواع وظائف جديدة أو عدد العاملين في كل نوع و العكس صحيح.

ب- بيانات عن القوى العاملة الحالية بالمؤسسة: وحدة البيانات يمكن تصنيفها بعدة طرق، وبصفة عامة يمكن توزيع وتصنيف العاملين مثلا كما يلي:

- توزيع العاملين الحاليين خلال فترات سابقة للتعرف على تطور أنواعهم وأعدادهم.
- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص.
- توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام أو الفروع للتعرف على توازن العمالة بينها.
- توزيع العاملين حسب السن، الجنس، التأهيل العلمي... الخ.

ج- بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل: مثال ذلك استبدال النظام اليدوي بالنظام الآلي، حيث قد تقرر المؤسسة مثلا استخدام الحاسبات الالكترونية في إعداد الأجور أو في تسيير المخزون،... الخ، وقد

<sup>1</sup> P. Candau, Audit social, édition Vuibert, Paris, 1985, p174.

<sup>2</sup> د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، 2002، ص، 124-126.

يؤدي ذلك إلى إضافة وظائف جديدة خاصة بتشغيل هذه الحاسبات الالكترونية، أو إلغاء وظائف حالية مثل الاستغناء عن بعض أعوان الحاسبات.

د- بيانات عن النشاط الرئيسي للمؤسسة ومستوى أدائها،...الخ.

2- بيانات خارجية<sup>1</sup>: ينبغي على القائمين بإعداد خطة الموارد البشرية بالمؤسسة ضرورة الإلمام بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة و في المجتمع الموجودة فيه، حيث أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة، وخاصة على تكوين هيكل الموارد البشرية من حيث أنواعها و أعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المؤسسة منها:

بيانات عن سوق العمل: يمثل سوق العمل المصدر الذي تحصل منه المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الأيدي العاملة اللازمة. و من البيانات اللازم معرفتها مثلا: الأجور وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة في السوق، العجز أو الفائض الحالي في الاختصاصات المختلفة والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة المتاحة في السوق. بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة: يقصد بسياسة العمالة، مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهي تمتد لتشمل مثلا عدد ساعات العمل، ظروف العمل، الأجور التي تدفع للعاملين، طرق الاختيار و التعيين، التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى، ...الخ، ولكل هذه التشريعات تأثير على سياسة العمالة على مستوى المؤسسة، مثال ذلك أن تحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقصان .

بيانات عن سياسة التعليم و التكوين على مستوى الدولة: إن السياسات التعليمية التي تتبعها الدولة وتنفذها الهيآت والمؤسسات التعليمية المختلفة لها تأثير قوي على المعروض من العمالة في سوق العمل من حيث نوع التخصص والعدد المتاح من كل تخصص، فمن المعروف أن التخصصات التي تحتاجها المؤسسات المختلفة، يتم تكوين جزء منها من طرف المؤسسة من خلال البرامج التكوينية التي تعدها، أما الجزء الآخر فيتم إعداده في الجامعات و معاهد التعليم المختلفة و مراكز التكوين، ...الخ.

<sup>1</sup> د. صالح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر،، القاهرة، الدار الجامعية، 2004، ص 127-128

## المطلب الثاني: موقع تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام المؤسسة

إن المستوى التنظيمي الذي يوضع فيه تسيير الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، ذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الأفراد والحجم في كافة المنظمات، لكن من الأفضل أن يكون تسيير الموارد البشرية على اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارات الأخرى في المؤسسة.<sup>1</sup>

- الهيكل التنظيمي: يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة فهو يبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكله إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي خلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، ومن ثم رافق هذا التطور لتسيير الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإنه يوجد أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية:<sup>2</sup>

- الهيكل الوظيفي: ففي هذا التقسيم يتولى شؤون تسيير الموارد البشرية نائب لرئيس المؤسسة يختاره هذا الأخير و يعطي كما باقي نواب الرئيس الصلاحيات الإدارية التي تخوله القيام بمتطلبات ومستلزمات تسيير الموارد البشرية، كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>3</sup>

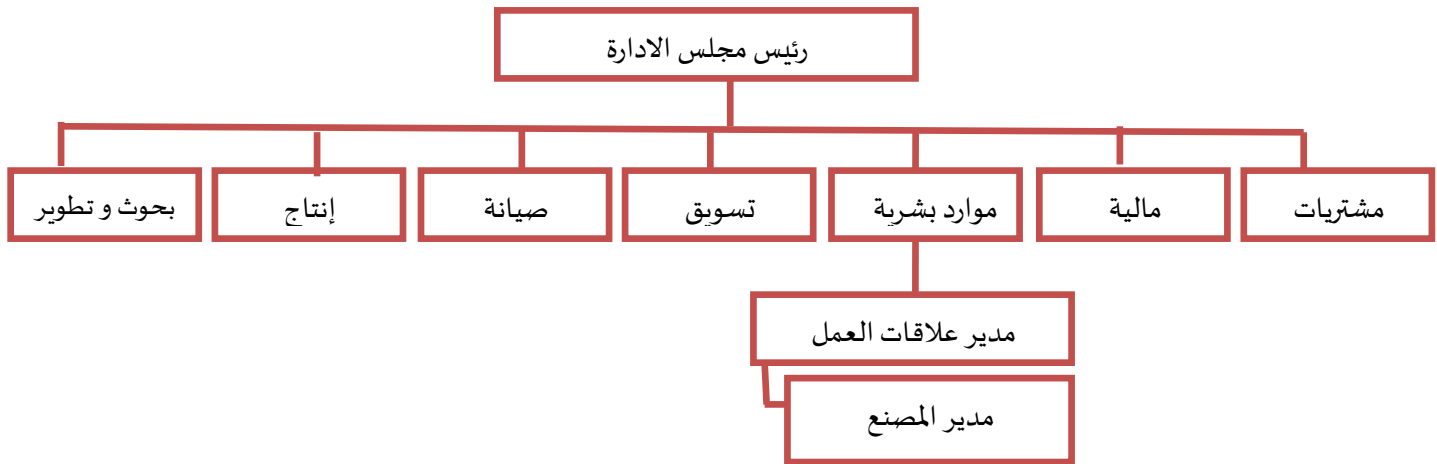
<sup>1</sup> غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتورة قسم علوم التسيير، المسيلة، جامعة 2017، ص46.

<sup>2</sup> قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، <http://annabaa.org/nbahome/nba85/018.htm>

<sup>3</sup> غانم هاجر، نفس المرجع السابق، ص47.



الشكل(03): الهيكل الوظيفي



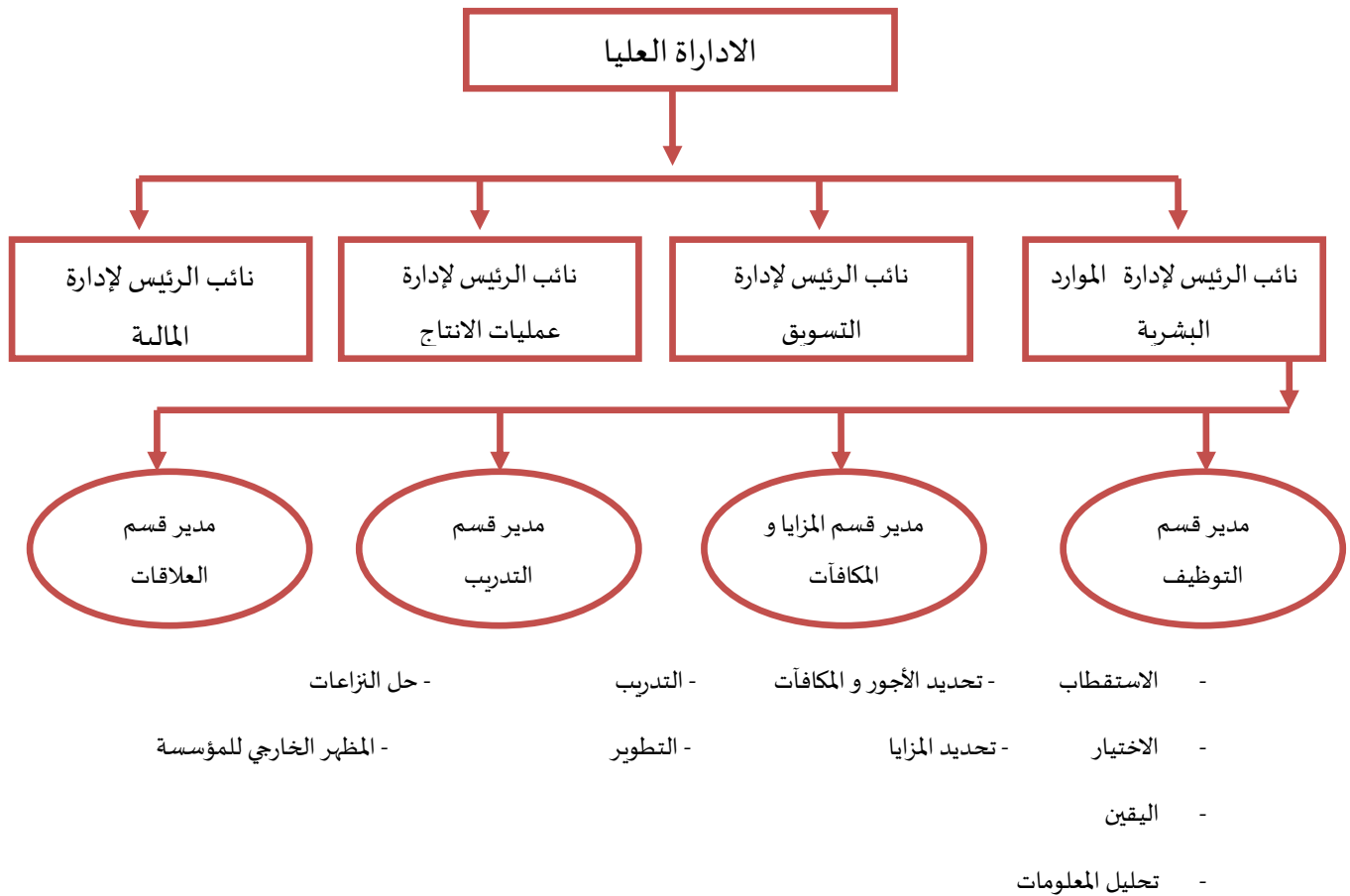
المصدر: غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،

ص47.

كما هو مبين في الشكل أعلاه، فإن نائب رئيس الموارد البشرية، هو المسؤول المركزي المباشر عن تسيير الموارد البشرية، حيث تحتل هذه الأخيرة حسب هذا التقسيم الموقع التنظيمي المخصص لها، و جميع الأقسام تعمل بنفس المستوى الإداري، وترتبط مباشرة برئيس المؤسسة أو بمديرها العام. كما أن هناك أشكال توضح أكثر للهيكل الوظيفي في المؤسسة مثل الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> غانم هاجر، نفس المرجع السابق، ص48.

الشكل (04): موقع تسيير الموارد البشرية في الهرم التنظيمي و الأقسام التابعة لها

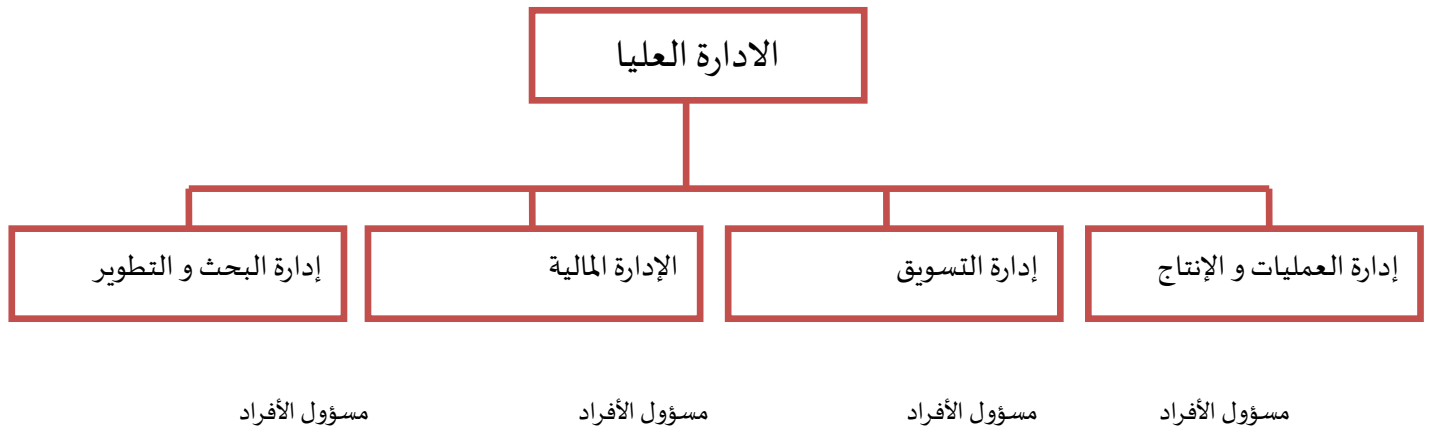


- الهيكل القائم على المركزية: يعتمد اتجاه المؤسسة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الوظيفية

الإستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة ولما كان تسيير الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية نظرا لما تتضمنه من تكاليف ومخاطر فإن سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة العليا للمؤسسة وتنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يصفى الدور التنفيذي على تسيير الموارد البشرية.

ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث يظهر موقع تسيير الموارد البشرية كما يظهره الشكل الموالي:<sup>1</sup>

الشكل(05): تسيير الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 2017-2018، ص49.

وبغض النظر عن نوع البناء التنظيمي المستخدم في المؤسسة فإن تحديد شكل تنظيمي لتسيير الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها سابقا من جهة، وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى حيث تشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى:

- 1- توسع في وظائفها ونشاطاتها.
  - 2- زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات.
  - 3- زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.
- فمثل هذه الاتجاهات تحتم على تسيير المؤسسات النظر بعمق أكثر إلى دور تسيير الموارد البشرية فيها وبالتالي تختار شكل التنظيم الذي يتناسب مع الدور أولا وتحقيق أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع ثاني.

<sup>1</sup> غانم هاجر، نفس المرجع السابق، ص49.

## المطلب الثالث: دور تسيير الموارد البشرية في تطوير المؤسسة

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة ودورا فعالا في عصر أصبح فيه التغيير أمرا حتميا ومستمرا، وأصبحت فيه الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمؤسسات لا يمكن تقليدها فقد يتم تقليد المعدات والتكنولوجيا وأساليب الإنتاج لكن لا يمكن تقليد العنصر البشري والأفكار المتولدة في رؤوس هؤلاء البشر، ويتمثل دور وظيفة الموارد البشرية في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها باتخاذ المبادرات وتقديم التوجيه والدعم بشأن جميع المسائل المتعلقة بموظفيها. والهدف الأساسي هو ضمان أن المؤسسة تضع استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات التي تلبى احتياجات فعليا لكل ما يتعلق بالعمالة والتنمية للأفراد والعلاقات الموجودة بين الإدارة والقوى العاملة، ويتميز الدور الذي يقوم به تسيير الموارد البشرية في المؤسسة في قسبي أساسين:

- دور استشاري: حيث يقوم تسيير الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الأفراد، من ناحية أخرى فإنه يقدم النصح والإرشاد والنصح للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، فعمل تسيير الموارد البشرية هنا استشاري فقط أي إنها لا تملك سلطة البث في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنهم
- دور تنفيذي: حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل الأعمال السياسية الخاصة بالموارد البشرية، ومثال ذلك البحوث والدراسات في مجال الأفراد، الاحتفاظ بسجلات العاملين، تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية، كما يقوم تسيير الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنظمة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفىها الإدارات المختصة وترسلها إلى تسيير الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات، استخراج النتائج، تحديث الانحرافات واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم يتبين لنا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية هي الركيزة و الحلقة الرابطة بين مختلف الإدارات الخاصة بالمؤسسة، كما أنها تسهر على الحفاظ و حماية رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة و تنمية الموارد البشرية فكريا و أدائيا، و تكوينها و تدريبها بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، أي أنها الجهة المسؤولة على تسيير و تطوير كفاءات الموارد البشرية وفق منهجية تحقيق أهداف المؤسسة.

إن نجاح المؤسسات على اختلافها في بلوغ أهدافها من تنمية للكفاءات البشرية و خلق مزايا اجتماعية، يعتبر انعكاسا حقيقيا لتوجهها تنميتها لمواردها البشرية و معبرا حقيقيا عن رؤيتها المعاصرة للمورد البشري كأهم أصولها، مرهون نجاحها بالاستثمار الجيد فيه.

## الفصل الثاني: أداء الموظفين ومخطط تسيير الموارد البشرية

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: معايير الأداء الوظيفي والتقييم ومخطط تسيير الموارد البشرية.

## تمهيد

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة، وفي أي قطاع كانت، على كفاءة أداء مواردها البشرية، لقد حضي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ و شهد بحوث مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

بحيث أن الأداء الوظيفي الوسيلة الوحيدة لجميع الدول المتقدمة و النامية على حد سواء لتحقيق غاية واحدة و هي تحسين الأداء، كما تسعى الإدارة دائما إلى تطوير أدائها بصورة مستمرة للوصول إلى أهدافها ، لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم و تحسينه باستمرار.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الأداء الوظيفي

أ- تعريف الأداء الوظيفي:

يعد مصطلح الأداء من المفاهيم المتداولة بكثرة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية لهذا سنحاول إعطاء تعاريف لغوية و اصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم

المعنى اللغوي: من معاجم اللغة العربية نجد أن "الأداء" مصدر من الفعل "أدى" و يقال "أدى الشيء" أي أوصله، و سلمه و الاسم "الأداء" أدى الأمانة و أدى الشيء أي قام به<sup>1</sup>.

المعنى الاصطلاحي: نظرا لأهمية الأداء في المنظمات فقد أخذ قسطا كبيرا من اهتمام الباحثين و قدمت له عدة تعاريف، إذ أن الأداء تعتبر مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدم داخل المنظمة، و من التعاريف المقدمة نذكر:

- الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد<sup>2</sup>.
- يمثل الأداء حجم و نوع السلع و الخدمات التي ينجزها الفرد بوعي و إدراك منه خلال الزمن نتيجة استخدامه لوسائل الإنتاج و موارد المنظمة وإمكاناتها المتاحة<sup>3</sup>.
- جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، و في اقصر وقت و اقل تكلفة<sup>4</sup>.

و منه نستنج أن: الأداء هو الجهد الذي يقوم به الموظفون باختلاف رتبهم ومستوياتهم الإدارية ومدى إنتاجيتهم وتحقيقهم للأهداف المرجوة ورضا المنظمة والمستفيدين من الخدمة عنهم.

<sup>1</sup> ابن منظور أبي الفضل جمال الدين بن مكرم. لسان العرب، المجلد 14، لبنان بيروت، دار صادر، ص 26.

<sup>2</sup> رأوية، محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية. مصر، الدار الجامعية. 2001، ص 2.

<sup>3</sup> الدباغ عصام عبد الوهاب، إدارة الأفراد، عمان. الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع 2008 ص 126.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب، إدارة الأفراد، ط 1. عمان. الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع 2010، ص 2.



## ب- أهمية الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العمل و تحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، و لهذا يمكن القول أن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح و التقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، و هذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى خلال مراحل تطورها<sup>1</sup>. كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة و يخضع من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاث أبعاد رئيسية نظريا و تجريبيا و إداريا، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر خلال استخدام أغلب الدراسات و البحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجكم الاهتمام الكبير و المتميز من قبل إدارات المنظمات قبل الأداء و نتائجه و التحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

بعد التعرف على مفهوم الأداء يمكننا الانتقال عرض أنواع الأداء.

إن أنواع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، و من ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية:

• حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

▪ الأداء الداخلي : و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- الأداء البشري: و هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني : و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي : و يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، عمان، الأردن، المكتبة الوطنية، 2001، ص96.

<sup>2</sup> وائل محمد صبيح، إدريس طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط 1، عمان الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص40.

<sup>3</sup> بوعطي جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص، السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، قسنطينة، جامعة منتوري محمود 2008/ 2009، ص76.

■ **الأداء الخارجي :** و هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، و بالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد ينعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، و بالتالي يجب على المؤسسة قياس، و تحليل هذه الآراء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي<sup>1</sup>.

● **حسب معيار الشمولية :**

■ **الأداء الكلي:** و هو النوع من الأداء الذي لا يمكن فيه نسب الإنجازات التي حققتها المؤسسة إلى عنصر واحد دون بقية العناصر الأخرى، فهو يجسد من خلال جميع الإسهامات و الإنجازات التي حققتها المنظمة بتضافر جميع عناصرها و مواردها و وظائفها و أنظمتها الفرعية، و في إطار و مجال هذا النوع و الصنف من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية و الأرباح و النمو و الاستقرار.

■ **الأداء الجزئي:** هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة مالية، وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق .

و نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة الحقيقية هو نتيجة تفاعل أنظمتها و وظائفها الفرعية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل و مستويات الأداء الوظيفي

#### أ- مراحل الأداء الوظيفي

يمكن تحديد مراحل الأداء الفعال في الخطوات التالية :

- 1- **تحديد الأهداف:** أي وضع أهداف مدروسة قابلة للتحقيق و التنفيذ
- 2- **التخطيط لإنجاز المهام:** حيث أن وضع الأهداف العامة و الغايات المراد الوصول إليها غير كاف، فلا بد من تحديد المراحل و الخطوات التي ستمر بها عملية الإنجاز مع الوقوف عند كل خطوة و مرحلة بالدراسة و التدقيق و الاستشارة عند الحاجة.

<sup>1</sup> محمد سليمان ، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص، علوم التسيير، فرع التسويق، جامعة المسيلة 2006/2007، ص118

<sup>2</sup> إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، الجزائر، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013، 158، 157.

- 3- توفير شروط النجاح: من وسائل و أدوات و خبرات ما يساهم في انجاز المهمة بأقل وقت ممكن و أدنى جهد مبذول لتجسيدها.
- 4- الجد و الإلتقان في الإنجاز: بعد تحديد الهدف و خطوات إنجازه و توفير شروط نجاحه من العمل بجد و تفان لتجسيده دون تكاسل أو استسلام للمعوقات التي قد تعترض عملية الإنجاز.
- 5- تقويم الأداء: بعد الانتهاء من عملية الانجاز لابد من مرحلة أخيرة و هي تقويم الأداء للتعرف على الايجابيات و السلبيات و النقائص إن وجدت ، من اجل العمل على تجنبها مستقبلا.
- إن احترام هذه الخطوات كفيل بالمساعدة على تقليص الوقت و الجهد و مصاريف الإنجاز و اكتساب خبرات و دروس من الأخطاء<sup>1</sup>.

#### ب- مستويات الأداء الوظيفي

هناك ثلاثة مستويات للأداء الوظيفي هي:

الأداء على المستوى التنظيمي.

الأداء على المستوى العمليات.

الأداء على مستوى الوظيفة.

- أ- الأداء على المستوى التنظيمي: التنظيم هو عبارة عن نظام كلي أو جزئي يحتاج إلى مجموعة من المدخلات و يقدم عددا من المخرجات لزيائنه إضافة إلى المصادر التي يحتاجها التنظيم وهي : رأس المال و التكنولوجيا و الموارد البشرية و التشريعات و الوقت و يتكون الأداء على المستوى التنظيمي من العناصر الأساسية التالية:
- الإستراتيجية والأهداف: و تهتم بالمخدمين أو الجهات التي ستوجه لها الخدمات أو المنتج و نوعية السلع أو الخدمات.
  - الهيكل التنظيمي: و يركز التحليل هنا على مستوى كفاءة و فعالية هذا الهيكل و مدى قدرته على حجم العمليات التي ستنتج السلع أو الخدمات
  - المقياس: و هو الأداة التي يمكن استخدامها بطريقة تخدم الإستراتيجية و الأهداف
  - الإدارة: و هنا يجري البحث في كيفية تسيير الإدارة في مسارات و اتجاهات و كيف تكون عملية التصويت أو التصحيح<sup>2</sup>.
- نستنتج مما سبق ذكره أن الأداء على المستوى التنظيمي يحتاج إلى عناصر أساسية تقديم مخرجات للزيائن و هي الإستراتيجية و الأهداف، الهيكل التنظيمي و المقياس و الإدارة،

<sup>1</sup> أقطي ، رباب، التكوين الجامعي و علاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإسلامية، باتنة، جامعة الحاج لخضر ، 2009، ص7.

<sup>2</sup> أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2001 ص 42-43.

## ب - الأداء على مستوى العمليات:

و يركز على التأكد من وجود العناصر التالية:

- العمليات و مدى ضرورتها و أهميتها لتحقيق إستراتيجيات المنظمة.
- أهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق و تكامل تلك الأهداف مع أهداف المنظمة ككل.
- تصميم أو هيكلية العمليات، و هنا يتم التأكد من أن تصميم العمليات و هيكلتها موجهة لخدمة أهداف العمليات و متطلباتها.
- قياس العمليات، حيث يتم هذا التأكد من أن نظام إدارة العمليات كفاء و فعال، و يمكن من تحليل العمل وتصويب الانحرافات<sup>1</sup>.

نستنتج مما سبق ذكره أنه لتحقيق الأداء على مستوى العمليات يجب التركيز على وجود بعض العناصر الفاعلة في مختلف العمليات الإدارية داخل المنظمة من بينها أهداف هذه العمليات تصميم و قياس العمليات من طرف الإدارة لأجل ضمان الكفاءة و الفعالية و المرونة المطلوبة.

## ج- الأداء على مستوى الوظيفة:

من المعروف أن مخرجات التنظيم أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات، أما أهم العوامل التي تحدد مستوى فعالية الأداء في المستوى الوظيفي فهي:

وجود الوظيفة و مدى ضرورتها لإنتاج العملية أو المساهمة في إنتاج جزء من العملية.

- أهداف الوظيفة أو ما يعرف أحيانا باسم الاختصاص العام للوظيفة، و مدى تناسبها مع أهداف العملية.
- تصميم الوظيفة و هيكلتها مما يسمح بتحقيق أداء وظيفي كفاء و فعال.
- قياس الوظيفة، حيث يجري التأكد من إمكانية قياس الأداء الوظيفي.
- إدارة الوظيفة، حيث تتم عن طريق عملية مراقبة أداء الوظيفة و تحليلها و تصحيح، الانحرافات في الأداء<sup>2</sup>.

نستنتج مما سبق ذكره بصفة عامة ضرورة توافق و انسجام الأداء في جميع المستويات مع بعضها البعض، كما أن الأداء في المستويات الثلاثة يحتاج إلى تصميم أو هيكل يتضمن مكونات رئيسية تمكن من تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية.

<sup>1</sup> أسامة محمد جرادات: مرجع سابق، ص 43-44.

<sup>2</sup> أسامة محمد جرادات: مرجع سابق، ص 45.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء الموظفين.

هناك عدة عوامل مؤثرة للأداء الوظيفي، تنشأ هذه العوامل من مختلف العناصر الداخلية وبالتالي يمكن للمؤسسة التحكم فيها ويمكن حصرها في النقاط الآتية:

أ- العوامل التقنية: أهمها:

- نوعية التكنولوجيا وإحداثيتها.
- نسبة الاعتماد على الآلة مقارنة بالعامل.
- نوعية الموارد المستخدمة أثناء الإنتاج.

ب- العوامل البشرية: تتمثل في:

الجنس والسن.

نظام الحوافز والمكافآت.

المستوى التعليمي للعامل، وتوافق ذلك مع ما يشغله من منصب<sup>1</sup>

يتبين من خلال ما سبق ذكره أن العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء هي عوامل خاصة بالبيئة الداخلية للعمل وهي نوعان تقنية وبشرية

و هناك العديد من العوامل تؤثر على الأداء البشري نذكر منها:

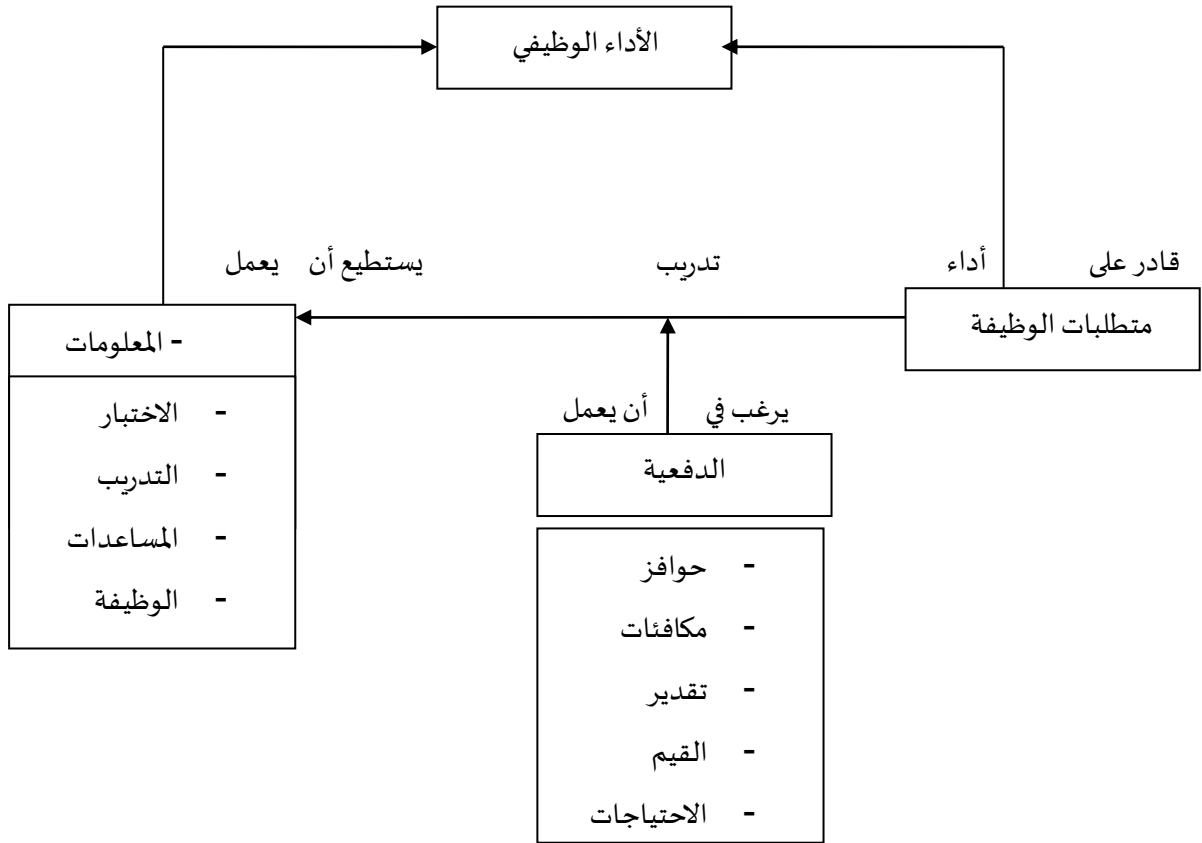
- التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم ؟ هل توجد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟
- الدوافع: هل هناك دوافع محببة جذابة لدى العاملين تشجع وتدعم الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟ هل هناك عقبات بالدوافع تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟
- المصادر: هل يمتلك العاملون الأدوات والمصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟
- المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟
- التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار بنتائج الأداء؟
- القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 113، 112.

- تصميم العمل: هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطبقان<sup>1</sup>.

يتضح مما سبق أن مستوى أداء العاملين يرتبط بالعديد من المؤثرات والعوامل الداخلية التي تنعكس في مستوى أدائه، وتختلف هذه المؤثرات باختلاف الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه لأنه توجد عدة عوامل تتعلق بالفرد العامل وأخرى بالعمل والتنظيم يجب مراعاتها من أجل تحسين أداء العاملين بالشكل الأفضل وتحقيق الأداء البشري المتميز بما يعود بالنفع على أداء المنظمة ككل.

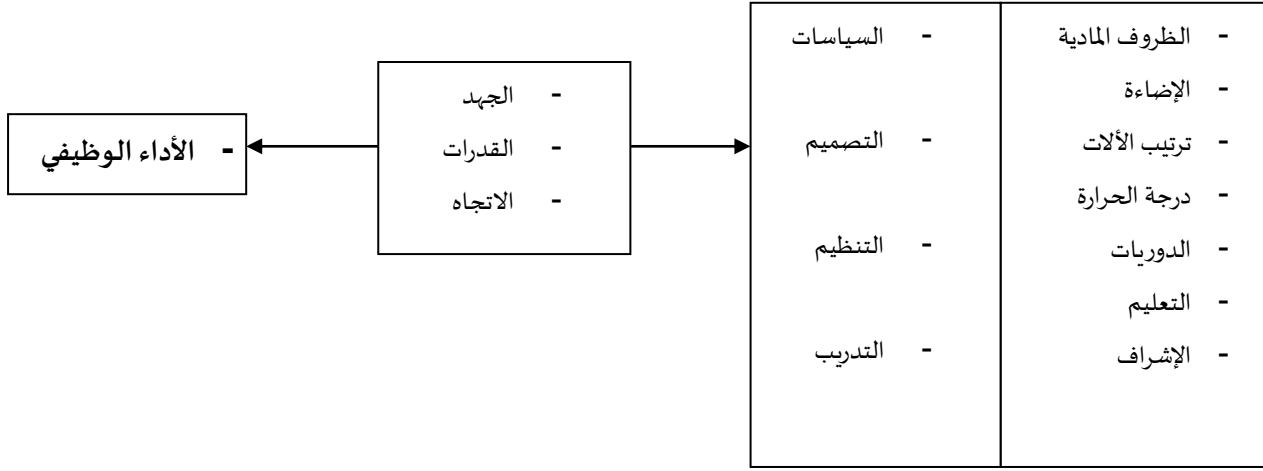
عنوان الشكل(06): العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية عمان، 2001، ص123.

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، عمان، المكتبة الوطنية، 2001، ص100.

الشكل(07): يوضح العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: محمد راوية: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية للدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، القاهرة 2001، 2012.

### المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الأداء الوظيفي

#### أولاً: خصائص الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي البشري للعمل هو العنصر الأساسي المحدد للإنتاجية والمحرك لقوى الإنتاج والكفاءة في المنشآت، ويتمثل الأداء البشري في مجموع سلوكيات وتصرفات العاملين، "هذه السلوكيات تتميز بجملة من الخواص نستطيع أن نوجزها في النقاط التالية :

- سلوك الأداء الإنساني يبدو في شكل تصرفات (أفعال حركات، أقوال، إحياءات، تلميحات...).
- سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف معين.
- سلوك الأداء الإنساني متغير يمكن أن نقول متجدد وفي أحيان أخرى منقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد
- سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي في الأساس بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجه السلوك في اتجاهات معينة.
- سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضل له لو كان منفرداً.
- لكل سلوك أداء سبب أو أسباب أي له بداية وكذلك لكل سلوك أداء نهاية وغاية يحاول أن يدركها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيو تنظيمية، الجزائر، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013، ص 140.

## ثانيا: أبعاد الأداء الوظيفي:

يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي

والاجتماعي، وهذا منطلق أن الأداء مفهوم شامل وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أ- البعد التنظيمي: يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي و إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.<sup>1</sup>

ب- البعد الاجتماعي: يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين مؤشر وفاء الأفراد لمؤسساتهم وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في كون الأداء الكلي للمؤسسة يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الجماعي لمواردها البشرية، لذلك يستحسن إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

ت- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم. ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن البعض يركز في تحليل أبعاد الأداء الوظيفي على الجانب الاقتصادي و البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي و هذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل بين مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة إدارة وتقسيم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، البحرين، دار جريب للنشر والتوزيع، 2013، ص108.

<sup>2</sup> خالد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الراية 2003، ص255

<sup>3</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة



### المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

#### أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارة وبراعة وقدرة على تنظيم وتسيير العمل دون الوقوع في الأخطاء.

كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدر الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.<sup>1</sup>

#### ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الأفراد بكفاءة لا بد أولاً من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد أهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}$$

الدافعية: تعرف على أنها "منبع السلوك ووقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام؛

القدرات: القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل، القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات والقدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا

<sup>1</sup> باديس بخلوة، سهيلة قمو، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميانيفي مؤسسة مطاحن جديع بتقوت، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 01، الجزائر، 2015، من 214.215.

تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية تدريب، التعلم، ويجب أن تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداؤها.

**الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات و إنصاف شكواهم وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم؛

**الإدراك:** يشير الإدراك إلى: " العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو أنه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين، لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى، وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعي أو أن يتعلم، وتجدر الإشارة

إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة إليها".<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: معايير الأداء الوظيفي والتقييم و مخطط تسيير الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: معايير الأداء الوظيفي

تعتبر معايير الأداء الوظيفي المقياس الذي يتم من خلاله تحديد مستوى العمل الفعلي للموظف .

حيث عرف " أنه الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه ."

وتنتج هذه المعايير من خلال عملية تحليل الوظيفة وتنقسم إلى الأنواع التالية:

أ- **المعايير الإنسانية:** و تتمثل في العلاقة بين الموظفين داخل محيط العمل، بين العامل و زملائه و مع رؤسائه و هل هناك تعاون بينهم و العمل كفريق واحد من أجل تحقيق حاجاتهم و رغباتهم و من جهة ثانية تحقيق الأهداف التي تصبوا لها المنظمة، إذن فعلاقة الفرد مع الذين يتعامل معهم تعتبر مقياس لمدى نجاحه و فشله في أداء مهامه الوظيفية.<sup>2</sup>

ب- **المعايير الشخصية:** و هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل الناتج عن مجموعة من العوامل ساهمت في تكوين شخصيته و يكون الاعتماد عليها وفقا لمعايير الصفات الشخصية للفرد و من بين هذه المعايير: الإنتاج، الإخلاص، الاتزان، الانفعال.

<sup>1</sup> فيصل خريشي، فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمدينة الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، تخصص تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر، 2019/2018، ص08.

<sup>2</sup> حنان بوقروم، اثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة جيجل، كلية علوم التسيير، 2008، ص89.

ت- المعايير المهنية: و هي قدرة الفرد على أداء عمله و المهام و الواجبات المرتبطة به على أحسن حال و قدرته على التكيف مع المشاكل و التصدي للعقبات و الصعوبات التي تواجهه و كيفية الوصول إلى الأهداف المسطرة

ث- المعايير الكمية: و هي المعايير التي تقيس الأداء من حيث كم و هي العلاقة الموجودة بين كمية الإنتاج و الزمن المرتبط بالأداء.

ج- المعايير النوعية: و هي الوصول بالإنتاج إلى جودة عالية.

ح- المعايير السلوكية: و تتمثل في سلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال التعاون و النشاط و الحرص و المواظبة.

وبالتالي فإن أداء الفرد يتعدى المعيار الإنساني والشخصي إلى جوانب النوعية والكمية والسلوكية<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

- تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، و يحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، و بشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها<sup>2</sup>.
- كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في سوق معين، وفي تحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقاً"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية<sup>4</sup>:

- إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر.
- عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر.
- عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء إذ على أساسها يقاس أداء الفرد و من ثم الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه في العمل.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> الهيتي عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص198.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007، ص208.

<sup>4</sup> عبد البارى إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، مصر، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، 2008، ص 270-271.

- يبني على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافآت والتعيين.
- يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

#### أ- أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تعتبر عملية أداء العاملين عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تسعى للتطور والتميز في الأداء و يمكن تلخيص أهمية التقييم بشكل عام على النحو التالي :

- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.
- الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- تحسين عملية اختيار العاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتعرف على أثر التدريب على الأداء.
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية<sup>1</sup>.
- تزويد المدراء و متخذي القرار على مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل<sup>2</sup>.

#### ب- أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة، و يفيد كل المنظمة والعاملين الذين يتم قياس وتقييم و تقدير أدائهم و قد حددت أهداف برامج تقييم الأداء كما يلي:

- إعطاء الفرص الكاملة للموظفين لمناقشة الأداء ومعايير الأداء مع المشرفين.
- تعطى المشرفين الفرص في تحديد نقاط الضعف والقوة الناتجة عن تقييم أداء الموظفين.
- إعطاء الفرصة للمشرفين في صياغة البرامج التي تساعد العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 187، 188.

<sup>2</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص147.

- تحديد عملية تقييم الأداء الأساس الذي يتم من خلاله تقديم التوصيات الخاصة بالمرتبات و الأجور و المكافآت و النقل و الترقية وغيرها<sup>1</sup>.
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- تزويد المدراء و متخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- ويساعد تقييم الأداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء العاملين واقترح المكافآت المالية<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: معايير ومدة تقييم الأداء الوظيفي

#### أ- معايير تقييم الأداء الوظيفي:

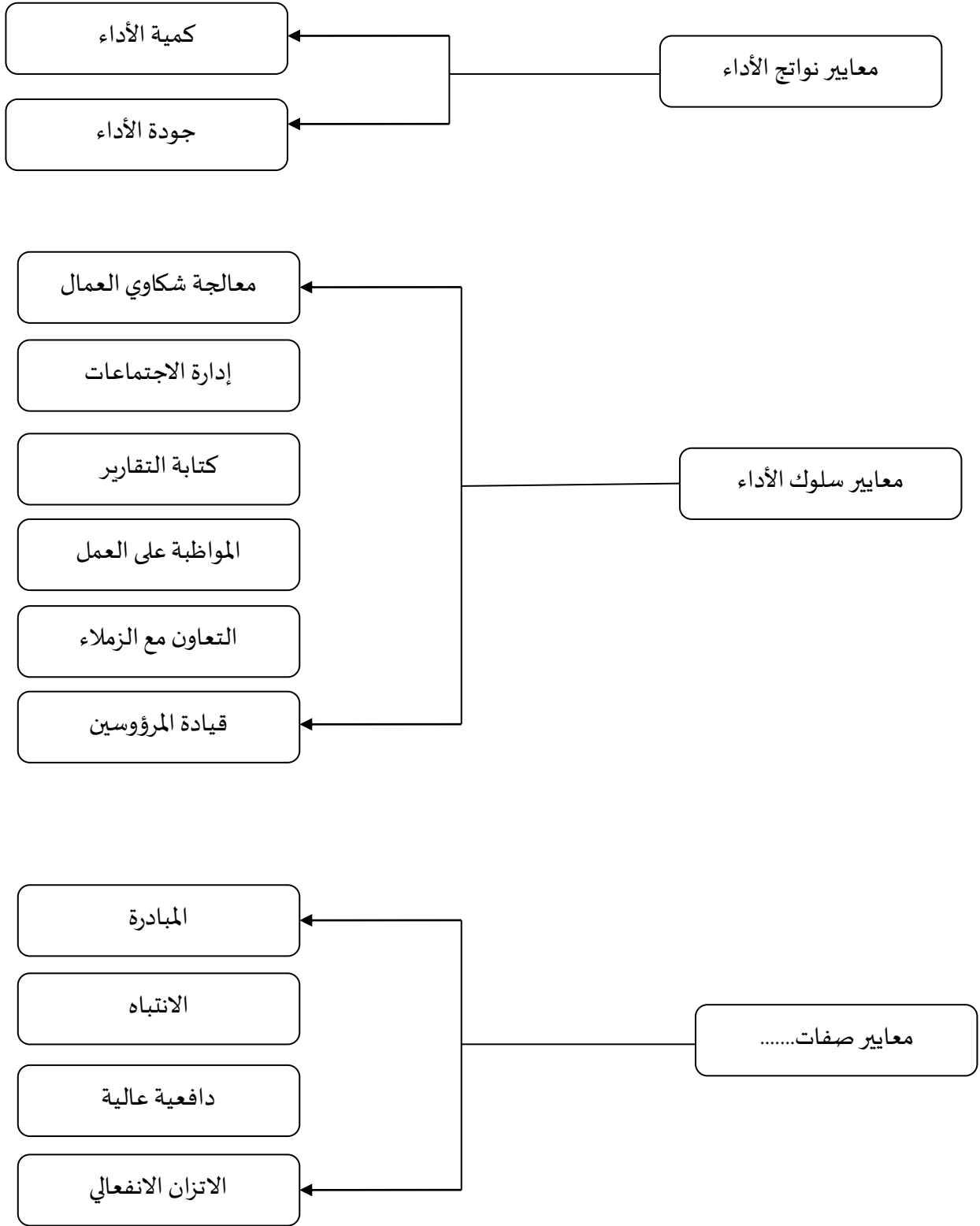
يقصد بمعايير الأداء الوظيفي و تقييمه، المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه و تعتبر معايير تقييم الأداء الوظيفي، العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وهناك عدة تقسيمات للمعايير تقييم الأداء الوظيفي ومن بينها النموذج الآتي:

النموذج 1 : حيث يقسم عناصر ومعايير تقييم الأداء الوظيفي إلى ثلاث معايير: معايير نواتج الأداء، معايير سلوك الأداء ومعايير الصفات الشخصية وهي محددة في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، جامعة، قناة السويس، 2009/2008، ص511.

<sup>2</sup> بربوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والطباعة، 2004، ص395.

الشكل(08): يبين معايير تقييم الأداء الوظيفي



مصدر: برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص384.

في النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء العمال من كمية وجودة معينة مثال على ذلك: عدد الأوراق المطبوعة.

أما النوع الثاني يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، فهي لا تمس نواتج الأداء .

وبالنسبة للنوع الثالث هي معايير شخصية يمكن اللجوء إليها حيث يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو السلوك الأداء وهي أقل المعايير دقة<sup>1</sup>.

#### ب- مدة تقييم الأداء الوظيفي :

تختلف مدة التقييم من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم المنشأة و طبيعة نشاطها و الهدف من التقييم ذاته، لكنه يجب على المؤسسات وضع سياسة واضحة تحدد الهدف من التقييم و المدة الزمنية التي يغطيها، فقد يتم التقييم بشكل دوري أو سنوي، غير أنه يجب أن يتم بعد انتهاء فترة التجربة، لتثبيت الموظفين الجدد أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظيفة جديدة. نلاحظ أن مدة التقييم قد تختلف من مؤسسة لأخرى حسب حجمها نشاطها و أهدافها غير أنه يجب وضع سياسة موحدة تحدد الهدف و المدة الزمنية التي يستغرقها التقييم لأنه أمر لا بد منه في نهاية الأمر لأجل نقل أمر ترقية الموظفين...الخ<sup>2</sup>.

#### الفرع الرابع: طرق التقييم والعوامل والأساليب المؤثرة في فشل برنامج تقييم الأداء الوظيفي

##### أ- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك العديد من طرق تقييم الأداء نذكر منها مايلي :

- طريقة الترتيب: تتطلب طريقة الترتيب من المقيم أن يقوم بترتيب العاملين في إدارته أو قسمة ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوء، و تسمح هذه الطريقة لإدارة الموارد البشرية بالتعرف على أن هذا الموظف الذي يقع في المرتبة لا تعطي درجة محددة أو نقاط معينة لكل موظف، فالموظف الذي، يقع في المرتبة الثانية يعيد أقل ممن في المرتبة الأولى، وأفضل مما يليه في المراتب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم -علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، جامعة محمد خيضر- السنة الجامعية 2013/2014، ص 81-83

<sup>2</sup> محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص143.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007،

- طريقة المقارنة: في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات من المقارنات و يتحدد في كل منهما أي فرد أفضل ، و بتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، و حسب المقارنات التي تمت<sup>1</sup>.
- طريقة الوقائع الحرجة: في هذه الطريقة يقوم المشرف برصد كافة الأحداث و الملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته، و يستخدم المشرف في هذه الطريقة سجلاً تدون فيه كافة الأحداث غير العادية (إيجابية أو سلبية)، و عند حلول فترة التقويم الدوري في المنظمة، يقوم المشرف بمراجعة سجل العامل السلوكي و من ثم إصدار حكمه على أداء العامل من خلال هذه السلوكات التي تمت ملاحظتها مسبقاً<sup>2</sup>.
- طريقة الإدارة بالأهداف : يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز هي:
  - وضع أهداف محددة للموظف، و ربما يكون بمشاركة الآخرين.
  - تحديد آليات لتنفيذ كل هدف.
  - فسح المجال أمام الموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها.
  - متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف .
  - وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة.
  - تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة.
- طريقة الملاحظة السلوكية: تستند هذه الطريقة على مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف، كما في الطريقة السابقة، و لكنها تختلف عنها في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تعطى للموظف و ثم يقوم المشرف المقيم بجمع الدرجات و وضع النتيجة النهائية عن الموظف<sup>3</sup>.
- طريقة التقييم الذاتي: يطلب من الفرد أن يقيم أداءه بنفسه كما يمكنه تقديم بعض الاقتراحات التي قد تجعله يحسن من مستواه. كثيراً من التنظيمات المعاصرة تتجه إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي يتبعها، و هذه الطريقة تتطلب توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة و العمال، و مناخاً تنظيمياً مناسباً<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر : مرجع سابق، ص 298 .

<sup>2</sup> مراد نعموتي، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، ط1، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، 2014، ص 135-136.

<sup>3</sup> فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص33.

<sup>4</sup> فراس حاج محمد، مرجع سابق، ص 34 .



## ب- العوامل والأساليب المؤثرة في فشل برامج تقييم الأداء:

إن هناك أسباب تساهم في فشل هذه البرامج و عدم تحقيقها للأغراض المستهدفة منها، و فيما يلي ذكر بعض من هذه الأسباب :

- قصور المعلومات لدى المديرين و المرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- عدم وضوح معايير تقييم أداء العاملين.
- الافتقار إلى صدق و أمانة المديرين عند التقييم.
- افتقار المديرين لمهارات تقييم الأداء.
- القصور الناتج عن عدم معرفة الموظفين بنتائج الأداء الذي يقومون به .
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز.
- استخدام المديرين للغات غامضة و غير واضحة في عملية تقييم الأداء.<sup>1</sup>

## الفرع الخامس: المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين وكيفية معالجتها

## أ- المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء الموظفين:

تعرض عملية تقييم الأداء مشكلات تنقص من قيمتها وتحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها، و من بين هذه المشاكل:

- المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام:<sup>2</sup>
  - عدم وجود معدلات و معايير للأداء.
  - استخدام طريقة تقييم لا تناسب جميع الموظفين.
  - عدم كفاءة نماذج التقييم.
  - اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقييم.
  - عدم توفر أوصاف وظيفية واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة.
- المشاكل التي تتعلق بالمقيم:<sup>3</sup>
  - اثر الهالة و ذلك بوقوع المقيم في تعميم جانب من أداء الموظف على بقية الجوانب.
  - الميل نحو الوسط في التقييم.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2009، ص 514-515.

<sup>2</sup> عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2005، ص 402.

<sup>3</sup> شاويش، 2005، إدارة الموارد البشرية. الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، ص 109.

- خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية.
  - الميل للتقييم العشوائي.
  - التردد في التقييم.
  - المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام:<sup>1</sup>
    - نقص النشرات الدورية المتعلقة باللوائح والإرشادات المتعلقة بتقييم الأداء.
    - قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين.
    - قلة المتابعة.
  - المشاكل التي تتعلق بالمرؤوسين والأداء الذي يتم قياسه:<sup>2</sup>
    - عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه.
    - عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه.
    - عدم فهم العامل لنظام التقييم.
    - شعور العامل بالخوف والظلم وعدم الأمان.
    - ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.
- ب- كيفية معالجة مشاكل تقييم الأداء الوظيفي:
- لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء، و لكن توجد مجموعة من الاعتبارات يمكن الأخذ بها لتخفيف هذه المشاكل ومن بينها:
- تصميم نظام تقييم يتلاءم و نوعية و طبيعة العمل و الوظيفة التي ينتهي إليها العامل.
  - التدريب للمقيمين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة ومناقشة نتائج تقييم الأداء مع المرؤوسين<sup>3</sup>
  - استخدام أكثر من طريقة لعملية تقييم الأداء و ذلك باختلاف الوظائف و المستويات التنظيمية.
  - اختيار معايير صحيحة للتقييم.
  - اللجوء للتغذية الراجعة لإخبار العاملين بنتائج تقييمهم.
  - إجراءات التظلم والتي تمنح للعاملين الحق في الاعتراض على نتائج التقييم، مما يجعل المقيمين أكثر جدية في عملية التقييم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباقي، مرجع سابق، ص.400

<sup>2</sup> شاويش مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص.109

<sup>3</sup> عبد الباقي، مرجع سابق، ص.407

<sup>4</sup> ماهر، 2006، ص.309-310

## المطلب الثالث: مخطط تسيير الموارد البشرية

## الفرع الأول: تعريف مخطط تسيير الموارد البشرية

## أ- تعريف مخطط تسيير الموارد البشرية

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة أو الإدارة العمومية من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي سنة في العادة.

- يعرف بأنه: "وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية"<sup>1</sup>.
- تعريف آخر للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: "هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية. لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، أي يعتبر بمثابة لوحة قيادة تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة"<sup>2</sup>.
- هو عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للتوظيف العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي 126-95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وهو يعتبر من أهم التغيرات التي شاهدها سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية<sup>3</sup>.

وإجمالاً لما سبق يعد مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف الإدارات العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، وهو بمثابة عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة له سنوياً ليحضر منه القاعدة المرجعية قصد بلوغ الأهداف المسطرة التي تتمثل في الاستغلال العقلاني والأنجح و يجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

<sup>1</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة الإخوة منتوري، 2007/2006 ص 106.

<sup>2</sup> فشيث أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية منمطة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني و التمهيدي في مجال تسيير الموارد البشرية، 2008.

<sup>3</sup> عقون شراف، مرجع سابق، ص 97.

### الفرع الثاني: أهمية مخطط تسيير الموارد البشرية

يكتسي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات و الإدارات العمومية لأنه يعمل على:<sup>1</sup>

- توفير وسيلة تسيير تقديرية .
- تحديد النقائص في إجراءات التسيير و اقتراح التدابير التطبيقية و التنظيمية .
- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة والشاغرة، والاحتياجات الجديدة)، والتي من شأنها تحديد بصفة موضوعية التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل و ذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العمومية و مصالح الميزانية قبل كل سنة معينة
- تحديد المؤسسات والإدارات العمومية التي هي في حاجة إلى إنشاء إطار قانوني لتنظيمها.
- تحديد الاحتياجات في التكوين و تحسين المستوى في المؤسسات و الإدارات العمومية قصد وضع عمليات تكوين حسب كل قطاع.
- متابعة تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية في إطار ترقية المستخدمين .
- تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية.

### الفرع الثالث: أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية التي يجب التكفل من الناحية الكمية و النوعية، و يمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي:<sup>2</sup>

- إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطورهم: إن الإجراء الجديد الذي جاء به المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 25 أفريل 1995 و النصوص المحددة لتطبيقه التي تشرح كيفية العمل به، جاء بقصد التصدي للعيوب و المشاكل الناجمة عن إجراء التأشير الذي كان معمولا به إلى غاية صدور

<sup>1</sup> عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح 2011، ص10.

<sup>2</sup> لواج منير، جبلي حسبية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، ورقة عمل مقدمة للمتلقى الوطني الثاني تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، المنعقد بجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من يوم 27 إلى 28 فيفري 2013، الجزائر ص10-11.

هذا المرسوم و بغية تشجيع بروز نظرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية و متطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية و فعالة، يستلزم مراجعة إجراء ممارسة مراقبة الوظيفة العمومية لأكثر من سبب، و عليه فإن هذا المخطط يسمح للإدارة بالوقوف على الوضعية الحقيقية و الدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات و الإدارة العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة، المناصب المالية الشاغرة، الاحتياجات الجديدة) التي من شأنها بصفة موضوعية و دقيقة التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل، و ذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح التوظيف العمومي و مصالح الميزانية، و كما هو معلوم فإن إجراء المراقبة اللاحقة التي تمارسه مصالح التوظيف العمومي المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 126/95، يهدف أساسا إلى وضع الأدوات الملائمة للتمكن من ضمان:

- التسيير التقديري للمستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية
- التحكم في تعداد المستخدمين و تطابقه مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات و الإدارات العمومية
- إعداد مخطط للشغل في المؤسسات و الإدارات العمومية

● إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية: يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية و هذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات و الإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين و تحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية و كذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل و الهيئات و الإدارات العمومية و ما ينتج عنه من ضبط و تحكم عقلا في تعداد المستخدمين و متابعة و تطور الموظفين في الإدارة العمومية، و كما اشرنا سابقا فإن هذا الإجراء أو الأسلوب في التسيير حديث النشأة كرس بموجب المرسوم 126/95 الذي ينص مادته (6) ( منه على أنه: في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين يتعين على المؤسسات و الإدارة العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة و الغرض من ذلك هو ضبط العمليات التي يجب القيام خلال السنة المالية و لاسيما فيما يتعلق بما يلي: التوظيف، التكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات، الترقية، الإحالة على التقاعد، و يرسل هذا المخطط السنوي للتسيير إلى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية خلال العشرة أيام التي تعقب تاريخ توقيعات القرارات المذكورة، و عليه يمكن القول أن المخطط السنوي لتسيير الموارد

البشرية هو أداة فعالة لتجسيد القطيعة بين التسيير التقليدي غير الفعال وبين التسيير التقديري الحديث الهادف إلى عصرنه الإدارات العمومية

- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم: و يقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين و الأعوان العموميين للدولة (قرارات التوظيف و التعيين، الترقية في الدرجات والرتب، إنهاء المهام و التدابير التأديبية)، و من أجل تحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين فإننا نجد أن مخطط التسيير السنوي يفرض عليهم احترام الشروط التنظيمية و القانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية، لاسيما فيما يخص احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، و كذا احترام شروط و كفايات التنظيم، و سير الامتحانات و المسابقات المهنية، مع احترام شروط المستويات، الشهادات، السن، و الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله، إلى احترام شروط و إجراءات العزل أو إنهاء المهام.

#### الفرع الرابع: إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

بمجرد الحصول على الاعتمادات و المناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد و إنجاز 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 التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

أ- مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: يشمل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

على ثلاث عشر (13) جدول تتنوع بين ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:<sup>2</sup>

- الجزء الأول: يحتوي على الجداول من 1 إلى 3 وهي جداول تمثل التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري لإنجاز.
- الجزء الثاني: يحتوي على الجداول من 4 إلى 7 وهي جداول تشكل مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية الخاضع مسبقا لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية.

<sup>1</sup> وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية، تسيير الموارد البشرية و الوظيفة العمومية، ملتقى لضبط برنامج تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية، المنعقد بوهان من 21 إلى 25 جانفي، 2018، ص 71-72.

<sup>2</sup> كمال زمور، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية، الجزائر، دار بلقيس للنشر، دار البيضاء، 2014، ص 06.

• الجزء الثالث: يحتوي على الجداول من 8 إلى 13 و هي جداول تتعلق بالرقابة اللاحقة وتقييم

مدى إنجاز مخطط التوقعي للموارد البشرية من قبل مصالح الوظيفة العمومية

ب- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة، تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و يذكر هنا أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين خيارات التوظيف الداخلي و الخارجي يخضع للنسب المتوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة، و تتم المصادقة على مخططات التسيير السنوية للموارد البشرية كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم 126/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المشار إليه سابقا، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهرا واحدا ابتداء من تاريخ إبلاغ هذه البيانات، حيث يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع، يجب مراجعة و استشارة مصالح الوظيفة العامة المختصة التي تقوم بدراسته و تعديله عند الضرورة من خلال عقد حصص عملية بين المؤسسة المسيرة و مصالح الوظيفة العامة، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد التزمت بتطبيق و احترام النصوص التنظيمية المعمول بها ، و في الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري من قبل المؤسسة، و بذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه، و ينبغي التنبيه إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن أن يعدل خلال السنة المالية المعنية حسب نفس الأشكال و الإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية عليه، حيث يمكن أن تطرأ تعديلات إما بعد تعديل توزيع المستخدمين، و إما بعد تحويل المناصب المالية.<sup>1</sup>

ت- مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: إضافة إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فإن المراقبة اللاحقة تأتي لتسمح بضمان مطابقة القرارات الفردية المرتبطة بالمسار المهني للموظفين لذلك على المسير أن يبلغ مصالح المفتشية الولائية للوظيفة العمومية بنسخ من جميع القرارات المتعلقة بتسيير المسارات المهنية للمستخدمين خاصة منها المتعلقة بالتوظيف، التعيين في المنصب العالين الترقية و ذلك في اجل 10 أيام ابتداء من تاريخ التأشير على تلك القرارات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عقون شراف، مرجع سبق ذكره، ص96.

<sup>2</sup> نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط01، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص44.

## الفرع الخامس: العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن أهم العمليات الواردة في المخطط التسيير السنوي حسب ما جاء في التعليمات رقم 204/م/ع/م و ع و ع ومع المؤرخة في 27/05/1995 والمتعلقة بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 95-126 تتمثل في<sup>1</sup>:

- التوظيف: إن أهم ما يتضمنه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخططات التوظيف التقديرية الجداول (5.4.3)، لاسيما فيما يتعلق بامتصاص المناصب المالية الشاغرة التي تظهر في الجدول رقم 04 من المخطط، و هنا ينبغي تشغيلها باحترام النسب المحددة قانونا كما تنص عليه القوانين الأساسية، و تعتمد المؤسسة في عملية التوظيف على مصدرين داخلي و خارجي.

فالداخلي عن طريق الترقية، و الخارجي في حالة عدم توفر الكفاءات المختصة داخليا، و يتم التوظيف إما عن طريق التوظيف المباشر و إما عن طريق المسابقة.

و حسب المادة 34 من المرسوم 59-85 فإن التوظيف عن طريق المسابقة يجري حسب إحدى الكيفيات الآتية:<sup>2</sup>

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات.
- الاختبارات المهنية.
- الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم خبرة مهنية كافية، عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين.

أما عن طريق التوظيف المباشر فيكون حسب الشروط الآتية:

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

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

✓ وعلى سبيل الاستثناء من بين المترشحين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المحددة للالتحاق

بمناصب العمل و هذا في الحالات الآتية:

- إما بإحداث سلك جديد.

<sup>1</sup> عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح 2011، ص18.

<sup>2</sup> المادة 34 من المرسوم رقم 59-85 الذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.



- وإما بتوفير احتياجات استثنائية أو خاصة ببعض الأسلاك التي تحدد قائمتها حسب الحالة بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، أو بقرار مشترك بين السلطة. حسب المذكورة و الهيئة المركزية التي لها سلطة التعيين.

و في مرحلة تثبيت الموظف عادة يطلب من الرؤساء المباشرين أن يقدموا تقريرا عن مدى كفاءة و صلاحية الموظف تحت الاختبار، و في نهايته يعد الرئيس تقريرا عن كفاءة الموظف الجديد و توصياته بشأن تثبيته أو فصله، و مقترحاته عن البرامج التكوينية المناسبة له و عن العمل الذي يناسب قدراته واستعداده.

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

ولقد أوجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126 الذي سبق ذكره كل المؤسسات و الإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، و تعتبر هذه المخططات المستحدثة سنة 1996 أداة قانونية تسييرية تسمح للمؤسسات و الإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين بناء على معطيات عملية مدروسة من جهة، كما تعتبر هذه المخططات أداة عمل و رقابة بالنسبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث تمكنها من متابعة مدى تنفيذها و هذا بحكم مشاركتها في عملية الإعداد والمصادقة عليها.

● الترقية: و هي اختيار أكفاء الموظفين و أصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري، و تهدف سياسة الترقية في ميدان الوظيفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- محاولة اجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف و المحافظة عليها في ميدان الوظيفة.
- إيجاد شعور بالأمان و الاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم. الوظيفي مع زيادة دخولهم.
- رفع الروح المعنوية للموظفين و تحسين ظروف العمل عن طريق ضمان ترقية. أفضل المرشحين إلى الوظائف العليا.
- إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد أملا في الترقية.

و عموما تتبع الترقية إحدى الأسس الآتية: الترقية على أساس الأقدمية و الترقية على أساس الكفاءة، الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا.

● النقل: و هو نقل الموظف داخل المؤسسة من وظيفة إلى أخرى تتساوى مع سابقتهما من حيث المركز و المسؤولية و الأجر، و قد يصبح النقل أحيانا تغييرا في المركز الوظيفي و المسؤولية من الممكن تصنيف أهداف النقل كالآتي:

- النقل بغرض تحسين الأداء.
- النقل بغرض إعادة توزيع القوة العاملة في المؤسسة.
- النقل بغرض الإحاطة بأعمال المؤسسة.
- النقل بغرض تعديل مواعيد العمل للفرد بسبب ظروفه الخاصة.
- النقل العلاجي نظرا لعدم مقدرة الموظف على أداء العمل المطلوب.
- الحركة الجغرافية.

● التقاعد: من بين الحقوق الأساسية للعمال في التشريعات المقارنة يأتي الحق في التقاعد

كنهاية طبيعية للحياة المهنية للعامل، و تأتي هذه النهاية كنتيجة طبيعية لبلوغ العامل سنا معيناً يمكنه من وضع حد لحياته المهنية و التمتع ببقية حياته الخاصة.

و حسب القانون رقم 15-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد، فقد حدد المشرع الجزائري شروط الاستفادة من معاش التقاعد ببلوغ العامل سن التقاعد المحدد ب 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء، و قضاء المدة القانونية في العمل اللازمة لحق التقاعد و المقدرة ب 15 سنة، إلى جانب وجوب دفع الأقساط اللازمة من الاشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي بصورة منتظمة طوال مدة العمل<sup>1</sup>، و يحتوي معاش التقاعد على ما يلي:

- معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العامل نفسه يضاف له زيادة على الزوج المكفول.
- معاش منقول إلى الزوج الباقي على قيد الحياة و معاش إلى الأبناء القصر(الأبناء القصر للمتقاعد المتوفي) و معاشاً للأصول(الأب والأم).

<sup>1</sup> المادة 2 من القانون رقم 15-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المعدل و المتمم للقانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد.

## خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم استعراض كل ما يتعلق بالأداء الوظيفي من تعريف وأهمية و مستويات ...، كذلك العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، أيضا تقييم أداء العاملين، نستنتج أن المورد البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة وحتى يتسنى لنا معرفة قدرات و مهارات الأفراد العاملين لابد من تقييم أدائهم لنحدد بدقة مستوى العامل من كل جوانب و معرفة أماكن القوة و الضعف لتدارك النقص لمجابهة أي طارئ في المستقبل وهذا بدوره ينعكس إيجابا على رفع إنتاج للمنظمة و يسمح بفرص أكثر لترقية العمال و الحصول على مكافآت مادية و معنوية.

# الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: التعريف بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية و التكنولوجيا والرقمنة.
- المبحث الثاني: دراسة مخطط تسيير الموارد البشرية للمديرية الولائية.
- المبحث الثالث: تقييم، دور المخطط وتحليل استمارة.

## تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأكبر من الأهمية في البحث بصفة عامة، فبعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري جاء هذا الفصل كمحاولة ضرورية لاختبار صحة وهدف فرضيات الدراسة ومحاولة الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والوصول إلى نتائج ملموسة عن طريق إتباع ووضع الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تتضمن تحديد المجال الجغرافي الذي سيجري فيه البحث والمجال البشري المتمثل في مجتمع البحث والذي يساعد على تحديد العينة المعنية بالدراسة وكيفية اختيارها، والمجال الزمني الذي استغرقت دراستنا هو 24 يوما، وتواجد المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية بمستغانم بجي لطروش محمد، شارع العربي بن مهيدي سان جول saint jules.

المبحث الأول: التعريف بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة.

### المطلب الأول: نشأة المديرية

تم إنشاء المديرية الولائية للبريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (PTIC) وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 233/03 المؤرخ في 23 ربيع الثاني 1424 الموافق لـ 24 يونيو 2003 و هذا بعد الانقسام الإداري الذي فصل هيكل المديرية عن مؤسستين مستقلتين ماليا "بريد الجزائر و اتصالات الجزائر"، أما تسمية المديرية الولائية الحالية قد تغيرت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-181 المؤرخ في 6 يوليو 2020 إلى المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية PTT.

تعد هذه المديرية همزة وصل بين المؤسستين «بريد الجزائر» و «اتصالات الجزائر» و المتعارف عليها سابقا البريد والمواصلات (PTT) أي قبل انقسام المديرية إلى مؤسستين ، مكلفة بتتبع المشاريع و العمل الخاص لكل مؤسسة، وتتواجد على مستوى كل ولاية من ولايات الوطن وتخضع للوصاية المركزية (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية).<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مهام المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- التأكد من السير العادي لشبكات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية مع مراعاة شروط دوامها و إستمراريتها وأمنها وكذا احترام المقاييس المقررة في هذا المجال.
- تقديم الخدمة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق ترتيبات قانونية وتنظيمية.
- التأدية الحسنة للخدمة العمومية و تنسيق استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال وكذا تطوير الإدارة الإلكترونية.
- قيام أعوانها المؤهلين قانونا بإجراء المراقبة و التفتيش وفق القوانين و التنظيمات المعمول بها في هذا المجال.
- تحديد المناطق الغير الموصولة أو ضعيفة الوصل بشبكات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية و إبداء الرأي في برامج بناء و اقتناء مكاتب بريدية وهياكل المواصلات السلكية و اللاسلكية جديدة بهدف ضمان أحسن تغطية على إقليم الولاية.
- القيام بدراسات السوق في إطار تطوير شبكات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- المشاركة في إعداد المخططات والدراسات وتنفيذ برامج التنمية المسجلة.
- إجراء تدريبات تجريبية من طرف متعاملي القطاع على نشر مخطط النجدة وتنفيذ المخططات الإستعجالية والأمنية المكيفة مع المخاطر الكبرى.
- السهر على قواعد الاستفادة من الاتفاقات المرتبطة ببسط شبكة المواصلات السلكية واللاسلكية.
- التنسيق مع السلطات المختصة لاستعمال شبكات المواصلات السلكية واللاسلكية والإعلام والاتصال لأغراض الدفاع الوطني.
- جمع المعطيات الإحصائية حول البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وتحليلها لاسيما لدى المصالح الخارجية التابعة للقطاعات الأخرى و متعاملي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وموفري خدمات الانترنت و متعاملي الخدمات المستعملة للتقنيات السمعية البصرية.
- معالجة الشكاوى الموجهة إليها بالتنسيق مع المسؤولين المحليين المتعاملين<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ومصالحه

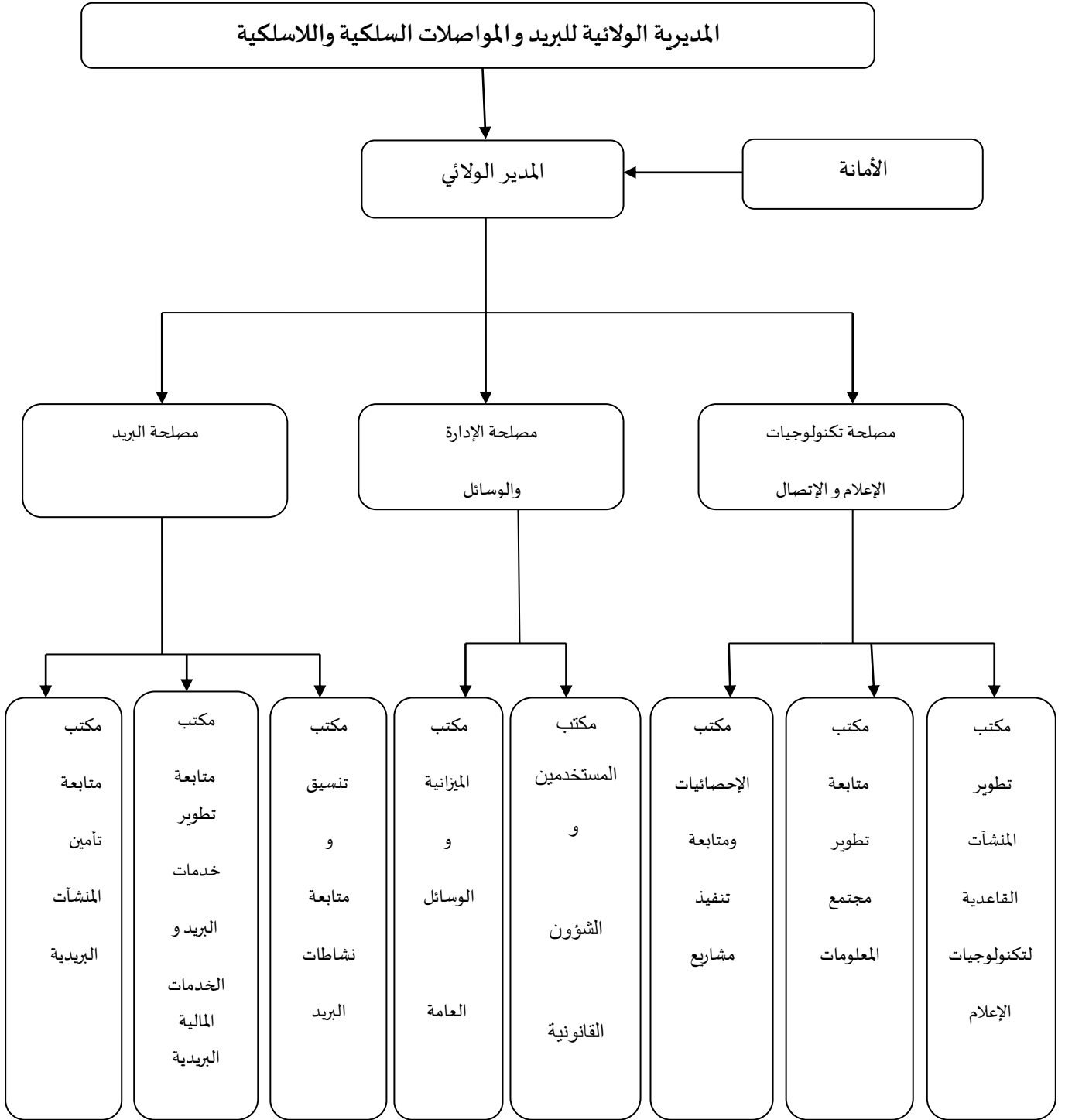
الهيكل التنظيمي للمديرية : تقوم المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على عدة مصالح حيث تنقسم كل مصلحة على مكاتب ، يقوم كل مكتب بمهامه المكلف بها و ذلك للسير الحسن للمؤسسة وعليه سنتطرق إلى المخطط الهيكلي التنظيمي للمديرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.



الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة.

## أ- مصلحة الإدارة والوسائل (المصلحة المعنية بالدراسة الميدانية)

مكتب المستخدمين والشؤون القانونية: هو مكتب يتابع المسار المهني للموظفين منذ تعيينهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد ومن أبرز مهامه:

- إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية : وهو عبارة عن نموذج صادر عن مصالح الوظيفة العمومية ويتم ملؤه من قبل الإدارات العمومية ويحتوي على الجداول من 1 إلى 7 ، يتم فيه إدراج المناصب المالية والشاغرة وتحديد كيفية استغلال المناصب الشاغرة إما عن طريق فتح مسابقة على أساس الاختبار أو على أساس الشهادة (توظيف خارجي)، أو استغلال المناصب الشاغرة في الترقية إما على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار أو على أساس التأهيل المهني.
- كذلك يتم إدراج في المخطط السنوي العقوبات التأديبية إن وجدت مع ضرورة ذكر مدة صلاحية اللجنة المتساوية الأعضاء ولجنة الطعن، واللجنة الاستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين.
- إدراج المخطط التوقعي للتكوين.
- متابعة المسار المهني للموظفين ومهام أخرى:
- الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، الإحالة على التقاعد، الانتداب، النقل، الإحالة على الاستيداع.
- متابعة العطل السنوية وشهادات العمل وتعويض العطل المرضية من طرف هيئة الضمان الاجتماعي، تحسين بطاقة الشفاء، تحسين ملفات الموظفين، تبليغ الموظفين بالنقطة السنوية.
- متابعة الشؤون القانونية للمديرية، إحصاء السكنات الوظيفية والعقارات التابعة للمديرية، وتحديد الأخطاء المهنية للموظفين والعقوبات التأديبية.
- متابعة الغيابات والرخص والعطل الاستثنائية (زواج، ختان، وفاة.....).
- متابعة عمليات انتخاب اللجنة المتساوية الأعضاء وتجديدها كل ثلاث 03 سنوات، ولجنة الخدمات الاجتماعية.
- إعداد الأمر بمهمة.
- الحرص على متابعة المقررات والقرارات مع مفتشية الوظيفة العمومية، ومصالح المراقبة المالية للتأشير عليها.
- عرض ملفات التقاعد على هيئة الصندوق الوطني للتقاعد.
- إعداد المراسلات وتبليغ الوزارة الوصية بجميع المقررات والقرارات .
- إعداد القوائم الاسمية ووضعيتها المناصب المالية.
- إعداد جداول وضعيتها حركات الموظفين (8-13).

- تأطير المترشحين في مجال الموارد البشرية والتسيير من خريجي الجامعات ومؤسسات ومعاهد التكوين.
  - إعداد جداول المداومة بالولاية ، وفي مواسم الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية.
  - مكتب الميزانية والوسائل العامة: يهتم هذا المكتب بالمحاسبة من حيث:
  - رواتب الموظفين ومنحة المرودية و استدراك مخلفات الترقية في الدرجة والرتبة واستخراج كشف الراتب.
  - يقوم بإعداد سندات الطلبية وتسديد الفواتير وشراء اللوازم وعمليات الجرد والإحصاء لممتلكات الإدارة.
  - متابعة الرواتب والفواتير مع المراقب المالي من أجل التأشير عليها ، ثم متابعتها مع مراقب الخزانة trésor .
- حوصلة عن الحركات التي تمت خلال 05 سنوات الأخيرة بالمديرية:

- يبلغ عدد الموظفين المرسمين بالمديرية 19 موظف بما فيهم المدير الولائي من بينهم 10 نساء.
- يبلغ عدد المتعاقدين بالتوقيت الكامل عقد غير محدد المدة (8 ساعات) أربع موظفين في رتبة عون وقاية مستوى أول.
- يبلغ عدد المتعاقدين بالتوقيت الجزئي عقد غير محدد المدة (5 ساعات) موظفة واحدة رتبها عامل مهني مستوى أول، تم تحويلها بموجب قرار وزاري مشترك في 2022 ، إلى 8 ساعات

في الخمس سنوات الأخيرة تم ترقية الموظفين الآتية رتبهم:

- موظف رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي إلى رتبة مهندس رئيسي في الإعلام الآلي (مصلحة تكنولوجيات الإعلام والاتصال).
- موظفة رتبة مهندس دولة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال إلى رتبة مهندس رئيسي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال (مصلحة تكنولوجيات الإعلام والاتصال).
- موظفة من رتبة عون إدارة إلى رتبة ملحق رئيسي للإدارة (مكتب المستخدمين)
- 03 موظفين من رتبة متصرف محلل إلى رتبة متصرف رئيسي (مكتب المستخدمين ومصلحة البريد)
- موظفة من رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي إلى رتبة مهندس رئيسي في الإعلام الآلي (مصلحة البريد).
- موظفة من رتبة متصرف إلى رتبة متصرف محلل (مكتب الميزانية)
- موظف من رتبة عامل مهني مستوى أول بالتوقيت الجزئي إلى رتبة عون وقاية مستوى أول.
- موظفة من رتبة عامل مهني مستوى أول بالتوقيت الجزئي إلى رتبة عامل مهني مستوى أول بالتوقيت الكامل.

- إدماج موظفة من عقود ما قبل التشغيل إلى رتبة متصرف.
- نقل موظفة برتبة كاتبه مديرية من مركز التكوين المهني إلى مكتب الأمانة بالمديرية الولائية.
- الترقية في الدرجات.
- ترقية كل الموظفين المرسمين في الدرجات بالمدة الدنيا المقدره بسنتين ونصف إلا بعض الحالات الاستثنائية فتم ترقيتها بالمدة الوسطى.
- ترقية الأعوان المتعاقدين كل سنة ب1.40 بالمئة.

المبحث الثاني: دراسة مخطط تسيير الموارد البشرية للمديرية الولائية.

المطلب الأول: مضمون مخطط تسيير الموارد البشرية

يتم إعداده في شطرين<sup>1</sup>:

الشطرا الأول: من 1 إلى 7 تكون بعد مجيء المناصب المالية لكي تباشر عمليات التوظيف و الترقية، فإن الجداول تكون وفق مايلي:

الجدول رقم 01 الملحق رقم(01): يضببط فيه كل المعلومات الخاصة بتعداد المستخدمين إلى غاية 31/12 للسنة المالية الفارطة، مع إظهار الأعداد حسب الصفات بما فيها أعداد الأعوان المؤقتين بالساعة أو اليوم.

الجدول رقم 02 الملحق رقم(02): يدون في هذا الجدول لجان المستخدمين ولجان الطعن ويحتوي هذا الجدول على قرارات الإنشاء وتاريخ نهاية الصلاحية لكل لجنة من اللجنتين، حسب الأسلاك التي تتضمنها كل لجنة، وفي حالة نهاية صلاحيتها تحدد حسب التنظيم المعمول به، لاسيما التعليم 67 99 المؤرخة في 09 فيفري 1999 والمتعلقة بإنشاء تحديد، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن، وتجدر الإشارة إلى أن هذه اللجان تتعدد حسب التقارب في الصنف، كلجنة المستخدمين الخاصة بالأسلاك التقنية و لجنة المستخدمين الخاصة بالأسلاك المشتركة و الأعوان المتعاقدين.

الجدول رقم 02 مكرر الملحق رقم(03): ويتضمن وضعية الحالات التأديبية، حيث بين شرعية الإجراءات التأديبية ومدى مطابقتها للقرارات المتخذة في هذا الإطار ويحتوي على مجموعة من البيانات تتمثل في اسم ولقب الموظف، طبيعة الخطأ وتاريخ التوقيف بالإضافة إلى تاريخ اجتماع اللجنة ومضمون العقوبة، مع تحديد تاريخ الطعن وتاريخ اجتماع اللجنة المقررة لذلك وقرار لجنة الطعن.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول 02 مكرر 03 الملحق رقم(04): ويتضمن وضعية القضايا المتنازع فيها، إذ يسمح هذا الجدول لمصالح الوظيفة العمومية بتدقيق إحصائي لمجمل القضايا المتنازع فيها في قطاع الوظيفة العمومية، بهدف الوصول إلى معرفة موضوع الخلافات وتطور المنازعات في القطاع، ويشمل هذا الجدول على أطراف النزاع، ورتبة كل منهما، بالإضافة إلى موضوع النزاع والجهة القضائية المختصة، مع بيان طرف النزاع عن مصالح الدولة (مذكرات محامي)، كما يشمل الحكم القضائي الحائز على حجية الشيء المقضي فيه مع مختلف الطعون القضائية.

الجدول رقم 03 الملحق رقم(05): ويتعلق هذا الجدول بالقرارات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات حيث يشمل العناوين الكاملة لنوع النص (قرارات وزارية، قرارات وزارية مشتركة، مراسيم) ورقمه وتاريخه بخصوص المسابقة على أساس الشهادة، أو على أساس الاختيار بالنسبة للتوظيف الداخلي، وتحكم هذه النصوص القانونية المبينة في الجدول مختلف عمليات المسار المهني للموظف، كالتوظيف، التكوين، التثبيت، الإدماج، وترتكز المراقبة

الجدول رقم 04 الملحق رقم(06): يتضمن هذا الجدول مخطط توقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية حيث يبين مجمل التعدادات المالية حسب الوظائف العليا والأسلاك والرتب، وكذلك المناصب المالية المشغولة والمناصب الشاغرة، إذ يحتوي في خانتي التوظيف على: بالنسبة للتوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة، فإنه يشمل (منتوج التكوين التوظيف على أساس الشهادة، مسابقة على أساس الاختبار، فحص مهني). - أما التوظيف الداخلي في المناصب الشاغرة، فإنه يشمل (الترقية على أساس الامتحان المهني، الترقية الاختيارية). ويمكن اعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير إن أحسن استعماله.

الجدول رقم 04 مكرر الملحق رقم(07): ويتضمن توظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث جاء هذا الجدول إعمالاً للمادة 19 من الأمر 03-06، إذ يتضمن تحديد المنصب الشغل، كما يوضح تصنيف هذه النشاطات والرتب والرقم الاستدلالي لها.

الجدول رقم 04 مكرر 01 الملحق رقم(08): يتضمن توظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث يتعلق بالأعوان الموظفين بعقد محدد المدة في إطار إنجاز عمليات تكتسي طابعاً مؤقتاً، إعمالاً للمادة 21 من الأمر 03-06، إذ يمكن لمصالح الوظيفة العمومية تحديد المناصب حسب مدة العقد بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي، كما يحدد تصنيفها والتعدادات المالية، التعدادات الحقيقية، المناصب المالية الشاغرة

الجدول رقم 05 الملحق رقم(09): ويتضمن بيان عمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية، حيث يبين هذا الجدول عمليات التسيير المحددة خلال السنة المالية مع تحديد التواريخ لانجاز كل هذه العمليات، بهدف الوصول إلى تنظيم أعمال التسيير طيلة السنة، كما يشمل إحصاء كل المسابقات بالنسبة للتوظيف الداخلي والخارجي سواء ما تعلق منه بالمسابقات على أساس الاختبار أو على أساس الشهادات، الامتحانات المهنية، الترقية، عمليات الالتحاق بالتكوين، بمعنى إحصاء كل عمليات تسيير مسابقات التوظيف

الجدول رقم 06 الملحق رقم(10) : ويتضمن هذا الجدول المخطط التوقعي للإحالة على التقاعد، حيث يكون بعنوان السنة المالية الجديدة، ويحتوي على القوائم الاسمية للموظفين الذين يمكن إحالتهم على التقاعد وذلك حسب الأسلاك والرتب. ويتم تحديد التاريخ التوقعي على التقاعد بغية إعلام مصالح المفتشية العمومية للولاية والذين سوف تتم إحالتهم على التقاعد، حيث يمكن لمصالح المفتشية العمومية ضبط هذه العملية بصفة دقيقة خلال السنة المالية المقبلة أين يتم إزالة أسماء الموظفين المحالين على التقاعد، وعلى العموم فإن هذا الجدول يضبط بصفة دقيقة جانبين مهمين هما: عدد الإحالات على التقاعد خلال السنة الواحدة - التاريخ المتوقع للإحالة على التقاعد."

الجدول رقم 06 مكرر 01 الملحق رقم(11): يتضمن هذا الجدول الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد وتم استدعاؤهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية، حيث أحدث هذا الجدول لضرورة المصالح في الاستفادة من خدمات الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد ويتضمن القائمة الاسمية حسب الأسلاك، الرتب، الوظيفة الممارسة، بالإضافة إلى تاريخ الإحالة على التقاعد وتاريخ العودة، ويعد هذا الجدول استثناء عن القاعدة التي تحدد من التقاعد

الجدول رقم 06 مكرر 02 الملحق رقم(12): يتضمن هذا الجدول الموظفين المرخص لهم بالتقاعد قيد النشاط بعد بلوغهم من التقاعد بعنوان السنة المالية المعنية، إذ يتم تأجيل تاريخ الإحالة على التقاعد، أو كل استدعاء بالنسبة للموظفين المحالين على التقاعد عن طريق الحصول على رخصة استثنائية أو استشارة مصالح الإدارة المركزية

الجدول رقم 07 الملحق رقم(13): يتعلق هذا الجدول بتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، حيث يوضح هذا الجدول كل عمليات التكوين بنوعيه الأولي والإضافي بعنوان السنة المعنية، وهو عبارة عن ملخص لمجمل العمليات المتعلقة بالمخطط السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، والذي هو جزء من مخطط تسيير الموارد البشرية، حيث يجب أن يكون هناك تطابق وثيق بخصوص المناصب المالية بين المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمخطط القطاعي ، والذي سوف تتعرض له بالتفصيل في الفرع الموالي.

الشرط الثاني: من 8 إلى 13 تكون عبارة عن وضعية للسنة الماضية و تكون في بداية السنة قبل أن تأتي المناصب المالية للمديرية في العام الجاري، والجداول تكون كالآتي:

الجدول رقم 08 الملحق رقم(14): ويتضمن حركة المستخدمين، إذ يعد بمثابة وسيلة لمتابعة حركية المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من السنة المعنية، ويحتوي على جزأين الجزء الأول يتعلق بحركة المستخدمين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات العمومية، ومجموعهما الفرعي، فيما يحتوي الجزء الثاني على حركة الذهاب النهائي والذهاب المؤقت، كالاتقالية والعزل والتقاعد في الذهاب النهائي، الانتداب للتكوين والاستيداع، الخدمة الوطنية، عطلة الأمومة الطويلة الأمد ومجموعهما الفرعي الذهاب المؤقت، ويمكن القول أنه يحتوي على ثلاث أجزاء: في -تعدادات المستخدمين (الرتب والأسلاك) إلى غاية 01 جانفي من السنة المعتبرة - حركة التحاق ومغادرة المستخدمين من وإلى المؤسسات والإدارات العمومية، والمجموع الفرعي لكلا الحركتين. المجموع النهائي لتعدادات حركية المستخدمين المحصل عليها خلال السنة المعنية التي شهدتها الإدارات والمؤسسات العمومية إلى غاية 31 ديسمبر.

الجدول رقم 09 الملحق رقم(15): 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.

الجدول رقم 10 الملحق رقم(16): يتضمن هذا الجدول استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق المسابقة، حيث يتم إعداد هذا الجدول لكل عملية توظيف على أساس المسابقة عن طريق الاختبارات أو الامتحانات والفحوص المهنية حسب الأسلاك والرتب، وتتضمن ثلاث أجزاء رئيسية، إذ يحتوي الجزء الأول على:

- مراجع قرار تنظيم المسابقة أو الفحوص المهنية.
- الطريقة المتبعة في إعلان ونشر المسابقة.
- عدد المناصب المفتوحة الشاغرة والقابلة للتوظيف.

أما الجزء الثاني فيحتوي على عدد المترشحين المسجلين وعدد المترشحين المقبولين بالإضافة إلى تاريخ جلسة انتقاء الموظفين.

فيما يحتوي الجزء الثالث على تاريخ محضر القبول النهائي أو النجاح والحد الأدنى لمعدل القبول، بالإضافة إلى مرجع وتاريخ القرار المتعلق بإعلان النتائج وعدد الناجحين.

الجدول رقم 11 الملحق رقم(17): يحتوي هذا الجدول على استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية، حيث يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب مجموع الإجراءات الخاصة بكل عملية، سواء بالترقية الاختيارية، أو عن طريق المؤهل والكفاءة المهنية، كما يتضمن هذا الجدول عدد المناصب

المفتوحة محل الترقية، استثمار المناصب الجديدة، ومرجع القائمة المعتمدة في التأهيل، بالإضافة إلى عدد المرشحين المسجلين وعدد المرشحين المقبولين وتاريخ جلسة لجنة المستخدمين.

الجدول رقم 12 الملحق رقم (18): يتضمن استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين، حيث يبين هذا الجدول مجمل عمليات التوظيف الداخلية والخارجية، بعدد المناصب المفتوحة في إطار الخانة الأولى، أما الخانة الثانية فتمثل فتح المسابقة، ويندرج تحتها مجموع المناصب المفتوحة وقرارات فتح المسابقة، ثم تأتي الخانة الثالثة معنونة بلجنة اختيار المترشحين وكذلك تاريخ جلسة الانتقاء، ثم تأتي خانة القبول النهائي وتحتوي على مدة التكوين والمؤسسة الخاصة بالتكوين والمعدل الأدنى للقبول، وعدد المترشحين المقبولين بالإضافة إلى تاريخ محاضر النجاح.

الجدول رقم 13 الملحق رقم (19): يتضمن هذا الجدول استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادات، ويعتبر محتوى هذا الجدول بالمقارنة مع الجداول الأخرى أقل محتوى، حيث يبين حسب الأسلاك والترتب عند المناصب المفتوحة، ثم عمليات التوظيف التي أنجزت.

#### المطلب الثاني: خطوات تسيير الموارد البشرية لمديرية الولاية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

تطوير المسار المهني: لقد كفل المشرع الجزائري عملية تطوير وتنظيم المسار المهني للموظفين وفق ما هو محدد في قوانين الوظيفة العامة والقوانين الخاصة بالأسلاك والترتب و المتعاقدين، حيث يخضع لها كافة الموظفين دون تمييز، وهذا تطبيقاً لمبدأ المساواة بين الموظفين. وقد تبين لنا أن دور الموظف في تنظيم مساره المهني يكون عن طريق لجان المستخدمين التي شارك في انتخاب نصف أعضائها، وتعتبر هذه اللجان فاعلاً أساسياً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين كالترقية والتأديب مثلاً، مع احتفاظ الموظف بحق الطعن وطلب إعادة النظر في كل هذه القرارات. ومن جهة أخرى، تتولى المصلحة تطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها فيما يتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين، تحت إشراف المديرية العامة للوظيفة العمومية، وتعتبر هذه القوانين الموجه الرئيسي للمسار المهني للموظفين، حيث تسعى المديرية العامة للوظيفة العمومية لضمان التطبيق الصارم للقوانين وصون حقوق الموظفين، وتتولى بالتالي المصادقة على كل الوثائق المتعلقة بحياتهم المهنية، وذلك حسب إجراءات الرقابة المخولة قانوناً لهذه المصالح بالرقابة البعدية على كل القرارات المبلغة، حيث يتعين على المديرية الولائية إبلاغ المديرية العامة للوظيفة العمومية بنسخة من كل القرارات المتخذة المتعلقة بكافة جوانب تسيير الموارد البشرية، في إطار تنفيذ المخطط السنوي، والمتعلقة أساساً بتسيير الحياة المهنية للموظفين. مثل الترقية، التوظيف، التكوين... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.



التوظيف: إن أهم ما يتضمنه هذا الشرط من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخططات التوظيف التقديرية (الجدول 3 و4 و 5) و يعتبر التوظيف النشاط الأساسي الذي يأخذ من وقت و جهد المصلحة الكثير، حيث تقوم المديرية بتوفير كافة المعلومات حول وضعية مستخدميها عند بداية كل سنة مالية قصد تحديد احتياجاتها الفعلية و إمدادها بها، عن طريق إرسال يتضمن القائمة الاسمية المفصلة، وحصيلة الشغل، إضافة إلى حصيلة نشاط المصلحة خلال السنة الماضية، يبين فيه حصيلة المنجزة في نهاية الإرسال إلى تحديد احتياجات المديرية من المناصب المالية و عليه و بعد إفادة المديرية العامة للتوظيف العمومية و الإصلاح الإداري بكل المعلومات الضرورية، تنتظر المديرية الولائية وصول الرد بمدونة المناصب المالية من أجل البدء في إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية. مع الإشارة أن كل هذه التقديرات تعتمد في إعداد الشرط الأول من المخطط الذي يعالج الحياة المهنية للمستخدمين ، وإن كافة المخططات التقديرية للتوظيف المتضمنة في الشرط الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هي للتوظيف

مراحل التوظيف: بعد عرض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على المديرية العامة للتوظيف العمومية للمصادقة عليه. وبعد المصادقة تباشر مصلحة المستخدمين في اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية لتنفيذه لسيما الجداول 3 و 4 و 5 المتعلقة بالتوظيف، ويمكن أن نحدد تسلسل هذه الإجراءات في مايلي:  
فتح أي مسابقة للتوظيف لا يتم إلا في حدود المناصب المالية الشاغرة والمفتوحة للتوظيف الداخلي والخارجي، وأن تكون مسجلة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (الشرط الأول). وللقيام بفتح مسابقة أيا كان نوعها، يجب إصدار قرار أو مقرر فتح المسابقة، تصدره المديرية الولائية إلى المديرية العامة

للتوظيف العمومية في أجل أقصاه عشرة ( 10) أيام ابتداء من تاريخ إمضاءها، وتبدي هذه الأخيرة رأيها حول مشروعية القرارات في أجل أقصاه خمسة عشرة (15) يوما. وبالتالي سيتم إصدار قرارات لفتح مسابقات على أساس الشهادة، أساس الاختبارات أو اختبار مهني ، للرتب والأسلاك، و يكون الإشهار عن هذه المسابقات في الأماكن المحددة قانونا، بحيث يتم تسجيل ملفات الترشح حسب تاريخ استلامها في دفاتر خاصة بمصلحة المستخدمين و بعد ذلك يتم فرز الملفات ، و تنظيم المسابقات والاختبارات المهنية بحيث يجب أن تجري المسابقات الامتحانات والاختبارات المهنية خلال الشهرين المواليين لتاريخ إمضاء قرار فتحها، كما يمكن عند الاقتضاء، تقليص هذه المدة أو تمديدها بشهر، بعد الرأي المسبق للسلطة المكلفة بالتوظيف العمومي، ثم يتم استدعاء المترشحين إلى أماكن إجرائها في الأجل المحددة. و يمكن أن نبين إجراء مسابقات التوظيف على مستوى ولاية مستغانم فيما يلي:

الإعلان عن النتائج النهائية عن طريق تحرير محاضر النجاح النهائي تضم المترشحين الناجحين، وقائمة احتياطية حسب درجة الاستحقاق.

بالنسبة للتوظيف الداخلي : تنظم مصلحة المستخدمين امتحانات مهنية للتوظيف الداخلي استنادا لما جاء في الشرط الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، و يتم فتح مسابقات ، على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار أو على أساس التأهيل المهني التي تعتبر وسيلة للترقية الداخلية في مثل الحالات.

بالنسبة للتوظيف الخارجي : تنظم مصلحة المستخدمين مسابقات للتوظيف الخارجي عن طريق مسابقة على أساس:

- المسابقات على أساس الشهادة
- المسابقات على أساس الاختبار

وفق ما ورد في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

تكوين الموارد البشرية : حسب المرسوم 59-85، على كل المؤسسات والإدارات العمومية القيام بتكوين موظفيها وتنظيم حياتهم المهنية، على اعتبار أن هذا الإجراء هو الكفيل بتحقيق الملائمة الدائمة لمؤهلات الموظفين مع الوظائف المشغولة وفق مستجدات البيئة يعتبر التكوين حقا من حقوق الموظف، حيث ألزمت كل المؤسسات والإدارات العمومية بالقيام به بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين لاحتنا من خلال سؤالنا للموظفين أنها نادرا ما تقوم بعمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

الترقية: تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز على مستوى المديرية الولائية، على اعتبار أنها تزيد من أجر الموظف من جهة، وتزيد من مرتبته الاجتماعية من جهة أخرى إذا تعلق الأمر بترقية في الرتبة. وتعتبر الترقية إحدى أهم العوامل التي تؤثر على المستقبل الوظيفي للموارد البشرية و يكون بـ:

الترقية في الدرجة: إن الترقية في الدرجة هي الأساس المعتمد لتعويض الأفراد عن الأقدمية في ظل شروط معينة متعلقة بمدى الخدمة، وتحدد مدة الخدمة (الأقدمية) المطلوبة للترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة حسب ثلاث مدد (مدة دنيا وهي الأسرع، متوسطة، وقصوى)، على أن الترقية من درجة لأخرى بالمدة القصوى حق مكتسب ما لم تسلط على الموظف عقوبات من الدرجة الثانية فما فوق. وإضافة لشرط الأقدمية للترقية في الدرجة، تتوقف هذه العملية أيضا على معدل النقط السنوية التي تمنح للموظف خلال المدة المعتمدة للترقية والتقدير العام، وفي حالة تساوي النقط بين موظفين، فإن التقدير العام للرئيس السلمي يصبح له دورا فعالا في الترقية حسب الدرجة مع استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء. مع التأكيد أنه تخفض المدة المطلوبة للترقية في الدرجة بمدى مساوية لمدة دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات خضع لها الموظف، على أن لا تقل هذه المدة عن شهر.

الترقية في الرتبة: تؤدي الترقية في الرتبة إلى زيادة أجر الموظف وتغيير وظيفته وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك أو إلى السلك الأعلى مباشرة، وهي عبارة عن عملية توظيف داخلي تتم عن طريق: الامتحانات المهنية، التأهيل المهني، والترقية الاختيارية.

العقوبات التأديبية: حسب المرسوم 59-85، يتعرض كل موظف لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائي إذا اقتضى الأمر، وذلك إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية أو أي مساس صارخ بالانضباط العام أو ارتكب أي خطأ خلال ممارسة مهام، يكون إنذار كتابي عقوبة من الدرجة الأولى و شطب من جدول الترقية عقوبة من الدرجة الثانية و التسريح عقوبة من الدرجة الثالثة، والمصلحة لا تلجأ إلى هذه الإجراءات إلا عند الضرورة القصوى التي تجسد عدم انضباط الموظف وارتكابه لأخطاء مهنية ونظام الانضباط على الموظفين، يبين أن هذا شرط ضروري للحفاظ على النظام العام ومصالح الدولة.

النقل: يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي. وتتم في حدود ضرورات المصلحة. كما تؤخذ في الاعتبار رغبات المعنيين و وضعيتهم العائلية و أقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية. ويمكن نقل الموظف بطلب منه، مع مراعاة ضرورة المصلحة. و المادة 158 من الأمر 03-06 المتضمن قانون الوظيف العمومي يمكن نقل الموظف إجباريا لضرورة المصلحة، مع الأخذ برأي اللجنة المتساوية الأعضاء، ولو بعد اتخاذ قرار النقل. ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل، يعد قرار منعدم التسبب و مخالف القانون قرار النقل غير المسبب المتخذ بدون استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء.

التقاعد: باعتبار الإحالة على التقاعد حق من حقوق العامل الذي يكفله له القانون، ويأتي كنهاية طبيعية للحياة المهنية للعامل في أي مؤسسة كانت، و المؤسسة المعنية بالدراسة لا تختلف عن غيرها من المؤسسات في هذا المجال، فالعامل الذي تتوفر في شروط الإحالة على التقاعد من السن القانونية و المدة القانونية و الفعلية للعمل و اشتراكات الضمان الاجتماعي، و بعد حصوله على إخطار مسبق من الصندوق الوطني للتقاعد، يتقدم بطلب مكتوب و مؤرخ و مضى من طرفه للإحالة على التقاعد و يتم إحالته على التقاعد بمقرر الإحالة على التقاعد (la décision de mise a la retraite)، كما ينص على ذلك القانون رقم 15-16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 والمتعلق بالتقاعد الذي يعدل ويتم القانون رقم 12-83 المؤرخ في 2 يوليو 1983، حيث نصت المادة 2 منه التي تعدل و تتمم المادة 6 من القانون رقم 12-83 أنه " تتوقف وجوبا استفادة العامل(ة) من معاش التقاعد على استيفاء الشرطين التاليين، بلوغ سن ستين (60) سنة على الأقل غير أنو يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد بطلب منها ابتداء من سن الخامسة والخمسين (55) سنة كاملة، قضاء مدة خمسة عشرة (15) سنة على الأقل في العمل" و نصت نفس المادة على أنه " يتعين على العامل (ة) للاستفادة من معاش التقاعد أن يكون قد قام بعمل فعلي تساوي مدته على الأقل سبع سنوات ونصف سنة (7.5) مع دفع اشتراكات الضمان

الاجتماعي" كما يمكن للعامل حسب نفس المادة<sup>1</sup> أن يختار إراديا مواصلة نشاطه بعد السن المذكورة أعلاه في حدود خمس (5) سنوات لا يمكن للهيئة المستخدمة خلالها إحالته على التقاعد" وهذا ما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 20-107 المؤرخ في 30 أفريل، 2020 الذي يحدد كيفيات مواصلة النشاط بعد السن القانونية للتقاعد، المحددة بستين سنة، تطبيقا لأحكام المادة 6 من القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم

نظام التمثيل: تشارك الموارد البشرية في تنظيم مسارها المهني وتدافع عن حقوقها المعترف بها عن طريق لجان أنشئت لهذا الغرض، تجدد كل 3 سنوات، ويمكن تحديد خصائص هذه اللجان فيما يلي:<sup>1</sup>

**اللجان المتساوية الأعضاء:** تطبيقا للأحكام الواردة في المرسوم 84-10، تنشأ اللجان المتساوية الأعضاء أو لجان الموظفين لدى مديرية الإدارة حسب كل صنف أو سلك أو مجموعة منه بعد استشارة المديرية الوظيفة العمومية تكون ممثلين للموظفين و الإدارة وتتخذ في غالب الأحيان قرارات موضوعية وفق القوانين المحددة مع الاحتفاظ بحق الموظف في الطعن في قرارات اللجنة المتعلقة به. غير أن هذا لا يمنع لجان المستخدمين من الاعتماد على معايير ذاتية في اتخاذ بعض القرارات خاصة المتعلقة منها بالنقل والتحويل، الانتداب، الترقيات في الدرجة وإعداد قوائم التأهيل،...الخ.

**لجنة الطعن:** حسب أحكام المرسوم 84-10، تنشأ على مستوى كل ولاية لجنة طعن يرأسها الوالي نفسه أو ممثلا عنه، و للجان الطعن دور كبير في تدعيم المحافظة على حقوق الموارد البشرية وتفادي إجراءات بيروقراطية التي يمكن أن تعرقل حياتهم المهنية ويمكن للموظفين التابعين لكافة قطاع الوظيفة العامة أن يلجأوا إلى لجان الطعن وأغلب القرارات التي عالجتها هي إعادة النظر في القرارات التأديبية التي تعرض لها الموظف المتقدم بالطعن وهي: التنزيل في الرتبة أو الدرجة ، التسريح مع بقاء حقوق المعاش، التسريح مع إلغاء حقوق المعاش. وتصدر لجنة الطعن قراراتها وذلك قصد إبطال الآراء المتنازع فيها التي تصدرها اللجان المتساوية الأعضاء أو إثباتها أو تعديله.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## المطلب الثالث: أهداف وأهمية المخطط تسيير الموارد البشرية لمديرية الولاية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية

### أ- أهمية المخطط:

من خلال دراسة مخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية الولاية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية نستنتج انه له أهمية كبرى في تطوير عملية تسيير هذه المؤسسة و ذلك من خلال مايلي:

- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في هذه المؤسسة
- تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية في هذه المؤسسة
- تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير هذه المؤسسة.
- متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في إطار ترقية المستخدمين.

### ب- أهداف المخطط:

يهدف المخطط تسيير الموارد البشرية لمديرية الولاية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية إلى وضع وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات هذه المؤسسة فيما يتعلق و تحسين المستوي و الخدمة، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير هياكلها وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلا في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين لديها، فإن هذا المخطط يسمح للإدارة بالوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين لديها من خلال:

- التسيير التقديري للمستخدمين في هذه المؤسسة.
- التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية هذه المؤسسة.
- تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي التسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين من قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والترتب، وإنهاء المهام والتدابير التأديبية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثالث: تقييم، دور المخطط وتحليل استمارة .

### المطلب الأول: تقييم المديرية الولائية لمخطط تسيير الموارد البشرية

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لوحة قيادة المسار المني للموظفين العموميين فمن خلاله يتم التحكم في كل القرارات الفردية التي تنظم شؤونهم، 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 و السلبيات الملاحظة فيه.

#### أ- ايجابيات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

باعتبار المخطط السنوي للموارد البشرية هو مجموعة من الجداول المنظمة والمرتبة و التي تشمل مختلف الإجراءات، التي ستتمس الموارد البشرية خلال سنة، فان لهذا التخطيط عدة ايجابيات من بينها:

- ربح الوقت في عملية التسيير.
- يساهم في الاستعمال العقلاني و الأمثل للمورد البشري في الإدارة العمومية خاصة من خلال التحكم في تعداد المستخدمين.
- يسهل عملية المراقبة في مدى احترام الإدارة لمختلف النصوص القانونية و التنظيمية المعمول بها.
- يساهم في إضفاء نوع من الشفافية على تسيير الموارد البشرية، حيث يستطيع الموظف الاطلاع على وضعيته.
- يساهم في تطوير و ترقية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من خلال إبراز أهم العمليات الجارية في هذا المجال.
- يسمح بمعرفة و التنبؤ 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.
- يعتبر المخطط مرجع لكل الإجراءات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين من توظيف، ترقية، تكوين، عقوبات ، نقل، إحالة على التقاعد.....

ورغم هذه المزايا، إلا أن التطور في تسيير الموارد البشرية مازال يعاني من عدة صعوبات أدت إلى جموده وعجزه عن ضمان التسيير التقديري لهذا المورد البشري ، وهو ما سيتم تناوله في الفرع الموالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## ب- جمود وعجز المخطط عن ضمان التسيير التقديري

على الرغم مما حققه مخطط تسيير الموارد البشرية من إيجابيات ، إلا أن هذا الإجراء لا يخلو من عدة معوقات، كانت السبب في الحد من فعاليته، ونذكر من بينها ما يلي:

- أصبح آلية شبه روتينية عوض اعتباره آلية للتسيير التوقعي، التقديري و التنبؤي للموارد البشرية.
- هو آلية قانونية أكثر منها توقعية.
- 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، وهذا قصد ترقية و إرساء ثقافة التسيير التقديري التي تتسم بالديمومة والحركية ، وهذا من أجل تطوير و عصرنه 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.
- من ناحية التوظيف لا يمكن للإدارات العمومية أن تنظم مسابقات توظيف في المناصب الشاغرة تبعا لتعليمه السيد الوزير الأول الصادرة في 2014 أو ما يسمى بتجميد التوظيف.
- من ناحية التكوين لا يوجد برامج لتكوين الموظفين بسبب عدم توفر إعمادات مالية مخصصة لذلك.

## المطلب الثاني: دور مخطط تسيير الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي.

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفة عامة له دور كبير في تطور المؤسسات و الإدارات و لهذا فنجد أن له أهمية كبرى في التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية لهذه المؤسسة مما ساعدها في التسيير الحسن.<sup>1</sup>

كما أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمديرية يتضمن عدة عمليات قد تؤثر في أداء المورد البشري وهي التوظيف، الترقية، العقوبات والتكوين ، فالتوظيف يعمل على اختيار بين الأفراد ذوي الكفاءة الذين تتوفر فيهم الخبرة المهنية الكافية، أما الترقية فهي إجتداب أفضل الموظفين أكفأهم و أصلحهم لتولى وظائف ذات مستوى أعلى، و العقوبات التأديبية تعد مجموعة من القواعد الذي يجب على الموظف التقيد بها و المحظورات الذي يجب الامتناع عنها و التي تهدف إلى الحفاظ على النظام العام و بالتالي قد يمتنع من الترقية في حالة ارتكاب أخطاء مهنية، و أخيرا التكوين يهدف إلى تحقيق الملائمة و تحسين المردود و تنمية كفاءة الموظفين ، و هي تعمل كلها على تفعيل من أدائه و بالتالي تفعيل أداء المؤسسة و تحسين من المردودية.

<sup>1</sup> معلومات مستنتجة من البحث.

المطلب الثالث: عرض وتحليل أسئلة استمارة.

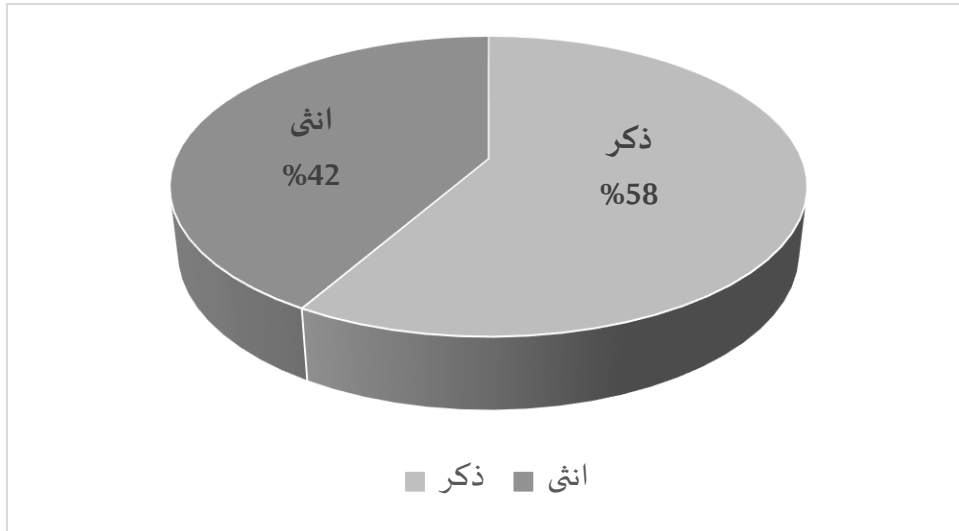
أ- عرض وتحليل البيانات:

الجدول رقم (01): يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
%58	14	ذكر
%41	10	أنثى
%100	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين خلال التبرص الميداني.

الشكل (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين خلال التبرص الميداني.

يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب النوع، بحيث يتضح من خلاله أن نسبة الذكور تقدر ب(58%)، ونسبة الإناث تقدر ب(42%) والملاحظ من أرقام الجدول أنه لا يوجد فارق كبير بين الذكور والإناث أي أن طبيعة العمل في المؤسسة يتناسب مع كلتا الجنسين.

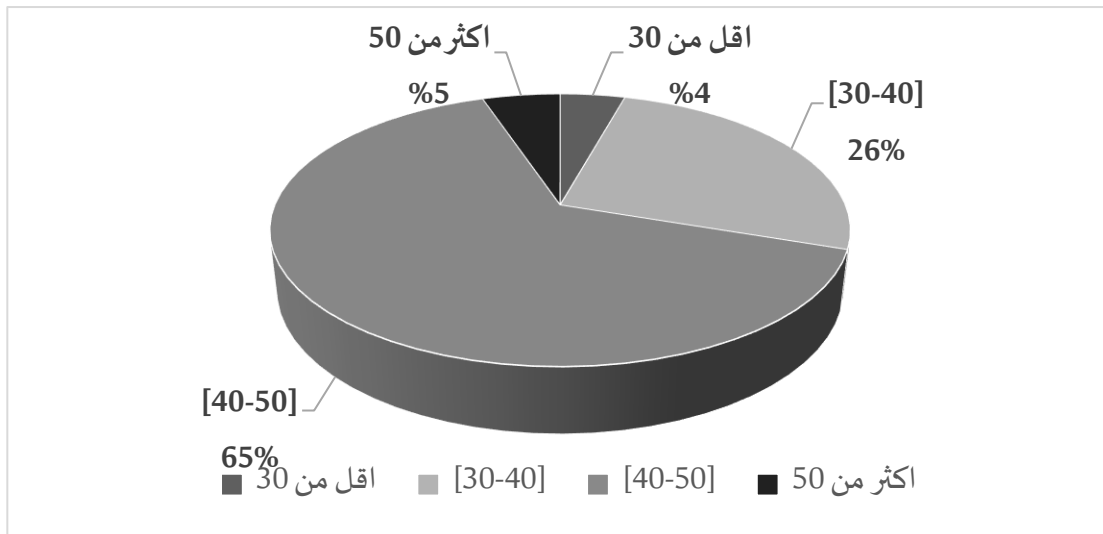


## الجدول رقم (02) توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
%4	1	اقل من 30 سنة
%26	6	من 30 إلى 40 سنة
%65	15	من 40 إلى 50 سنة
%5	2	أكثر من 50 سنة
%100	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين خلال التريص الميداني.

## الشكل (11): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين خلال التريص الميداني.

من خلال الجدول تبين البيانات الإحصائية أن نسبة (65%) من العمال تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة، لتليها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة (26%) وهي نسبة متفاوتة إلى حد ما مع فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (5%) أما في الأخير نجد نسبة (4%) وهي تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، مما يدل على أن الفئة الغالبة من العمال تتراوح أعمارهم من 30 إلى 50 سنة، وهذه نتيجة منطقية نظرا لسنوات العمل الطويلة بالمؤسسة التي يعملون فيها وكذلك تبات العمال في عملهم، أما فئة الأكثر من 50 سنة فهي الفئة القليلة

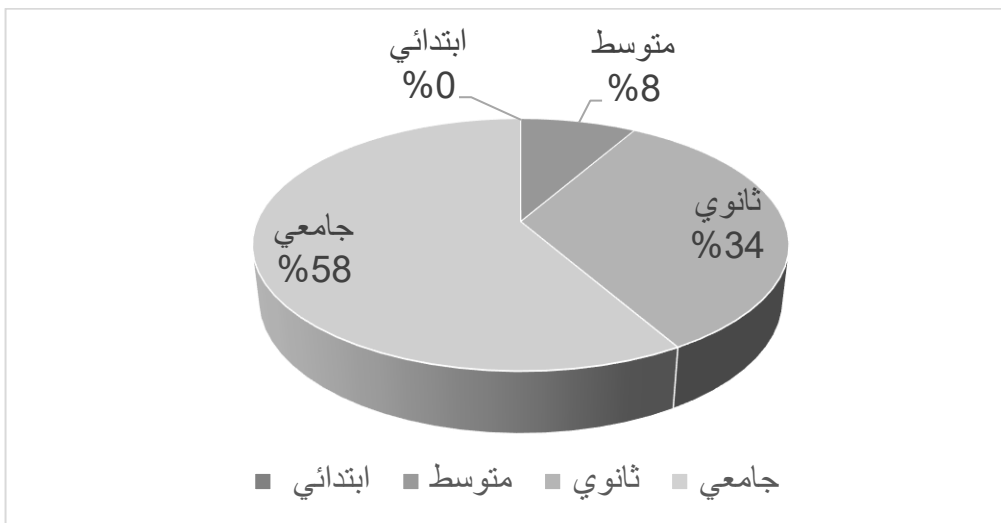
حيث تصبح دافعيتهم للعمل أقل بسبب الروتين الذين تعودوا عليه في العمل، وكذلك تضعف طاقتهم الجسمية.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
%00	-	ابتدائي
%8	2	متوسط
%34	8	ثانوي
%58	14	جامعي
%100	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين خلال التريص الميداني.

الشكل (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبتين خلال التريص الميداني.

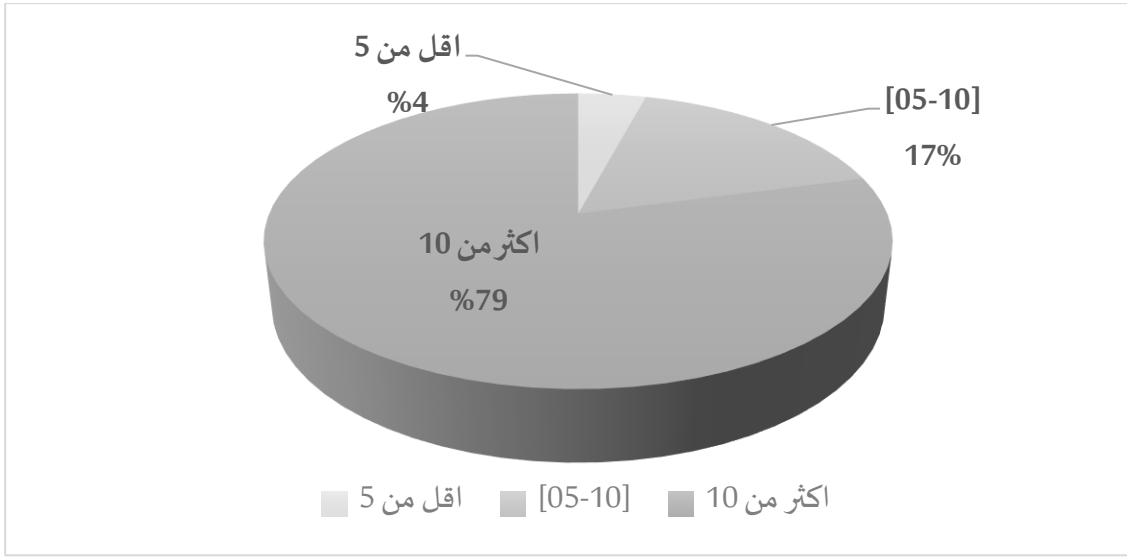
يتضح من خلال البيانات الإحصائية (58%) من الأفراد هم ذو المستوى الجامعي، ثم يليهم عدد الأفراد ذو المستوى الثانوي بنسبة (34%) أما نسبة (8%) فتعبر عن ذو المستوى المتوسط، وفي الأخير نجد ذو المستوى الابتدائي بنسبة (00%) والملاحظ هنا أن أغلبية العمال لديهم مؤهلات علمية جيدة ويرجع هذا إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، إذ يتطلب تأهيلا علميا أكثر منه جسديا لأن ، العمل في المؤسسة يتطلب معرفة علمية أكثر منه قوة جسدية .

#### الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاقدمية في العمل
4%	01	اقل من 05 سنوات
17%	04	من 05 الى 10 سنوات
79%	19	أكثر من 10 سنوات
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين خلال التريص الميداني.

الشكل (13): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين خلال التبرص الميداني.

من خلال النسب المئوية في الجدول أعلاه، يتبين أن عدد العمال ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات تمثل أعلى نسبة (79%) وفي الترتيب الثاني يأتي عدد العمال ذوي الخبرة من 05 سنوات إلى 10 سنوات وهذا بنسبة (17%) لتليها في المرتبة الثالثة نسبة (4%) والتي تمثل عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم أقل من 05 سنوات، وهذا ما يبين أن عمال مؤسسة لديهم خبرة وأقدمية في العمل، إضافة إلى أن المؤسسة ليست حديثة النشأة وهذا ما يؤكد الجدول أعلاه إذ نجد أن العمال الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة هم الذين في الصدارة.

#### ب- استمارة الأسئلة:

1. كيف تهتم بالعنصر البشري؟
- بإعطائه كل حقوقه وتحسين ظروف عمله.
2. حسب رأيك ماهي أهداف مؤسستك؟

  - تحسين الخدمة العمومية.
  - تحسين المرفق العام.
  - تقريب المواطن من الإدارة.

3. ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية الخاصة بمؤسستك؟.

متابعة المسار المهني للموظفين.

4. ماهي الخطوات المهمة لنجاح الإدارة؟.

- التخطيط الإستراتيجي.
- تنظيم مهام الموظفين كل حسب رتبته.
- الاجتماعات الدورية بين المدير ورؤساء المصالح.

الجدول رقم (05): إجابات أفراد العينة حول الأداء

رقم	العبارات	إجابات أفراد العينة			
		نعم	لا	دائما	أحيانا نادرا
5.	هل هناك عوامل داخلية أو خارجية أثرت أو تؤثر على أداء عملك و مردوديته؟	13	05		06
		%54	%21		%25
6.	هل تشعر برضا كبير عن عملك وأدائك والمنصب الذي تشغله بالمؤسسة؟	21	03		
		%88	%12		
7.	هل تهتم مؤسستك برفع أداء موظفيها وأدائها؟	13	02		09
		%54	%08		%38
8.	هل تجتهد لتطوير مهاراتك في الأداء؟			15	07
				%63	%29
9.	هل تعتقد أن لتقييم الأداء أهمية كبيرة لدى المؤسسة والموظفين؟	24			02
		%100			%08

المصدر: من إعداد الطالبتين خلال التبرص الميداني.

السؤال(5):من خلال النتائج يتضح انه أكثر من نصف أفراد العينة 54 % تؤثر عليهم العوامل الداخلية و الخارجية على أدائهم و مردوديتهم كان جوابهم ب 'نعم' و 25 % من العينة كان جوابهم ب 'أحيانا' مضيفين كلتا

العينتين بعض الإجابات نذكر منها : خلافات بين الموظفين، أو مثلا جائحة كورونا التي مررنا بها ، أما النسبة المتبقية التي تمثلت في 21% كان جوابها لا.

السؤال (6): يوضح الجدول انه أغلبية الموظفين يشعرون برضا كبير عن عملهم وأدائهم و عن المنصب الذي يشغلونه بالمؤسسة و تمثلوا بنسبة (88%) كانت إجابتهم بنعم، أما الإجابة ب لا فكانت نسبتهم قليلة جدا مقارنة بسابقتها و تمثلت في (12%) فقط، و عليه فهذه نقطة إيجابية للمؤسسة تحسن من مردوديتها و تحقيق أهدافها، و يجب محاولة فهم إشكالية عينة عدم الرضا و وضع حلول من اجل فاعلية الموظفين و مردودية المؤسسة ككل.

السؤال (7): من الجدول أعلاه يمكننا ملاحظة انه (54%) من العينة يرو أن مؤسستهم تهتم برفع أداء موظفيها و أداءها كانت إجابتهم ب 'نعم' ، و تليها نسبة (38%) انه أحيانا ما يتم ذلك كانت إجابتهم ب 'أحيانا' في الأخير نسبة (8%) فقط هم الفئة التي ترى أن مؤسستها لا تهتم برفع أداء موظفيها و أدائها و كانت إجابتهم ب 'لا'، بمعنى أن المؤسسة نوعا ما تقوم بعمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات.

السؤال (8): حسب الجدول و النسب يتضح لنا انه أكثر من نصف العينة (63%) تجتهد دائما في تطوير مهارتها في الأداء كان اختيارهم 'دائما' ، تليها نسبة (29%) أحيانا ما تجتهد و كان اختيارهم 'أحيانا' و أخيرا نسبة (8%) التي نادرا ما تجتهد بتاتا و كان اختيارهم 'نادرا'، و منه نستنتج أن فيه فروقات شخصية و عملية ، بمعنى انه يوجد أعمال تتطلب من منجزه تطوير مهاراته لمواكبة التطورات، و أعمال أخرى روتينية و بسيطة أحيانا ما تتطلب تطوير المهارة و أخرى لا تتطلب بتاتا .

السؤال (9): من خلال الجدول نر انه كل العينة و بنسبة 100% تعتقد أن لتقييم الأداء أهمية كبيرة لهم و للمؤسسة، الإجابة متوقعة و منطقية نظرا للأهمية الكبيرة لتقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التكوينية للموظف و لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية و ما إلى ذلك.

10. يتم تقييم أداء الموظف بشكل مستمر ودوري؟ وهل معايير تقييم الأداء واضحة؟.

كل سنة، أما معايير تقييم الأداء: نعم واضحة.

11. هل يتم اطلاعك على نتائج تقييم أدائك وهل يتسم بالموضوعية؟.

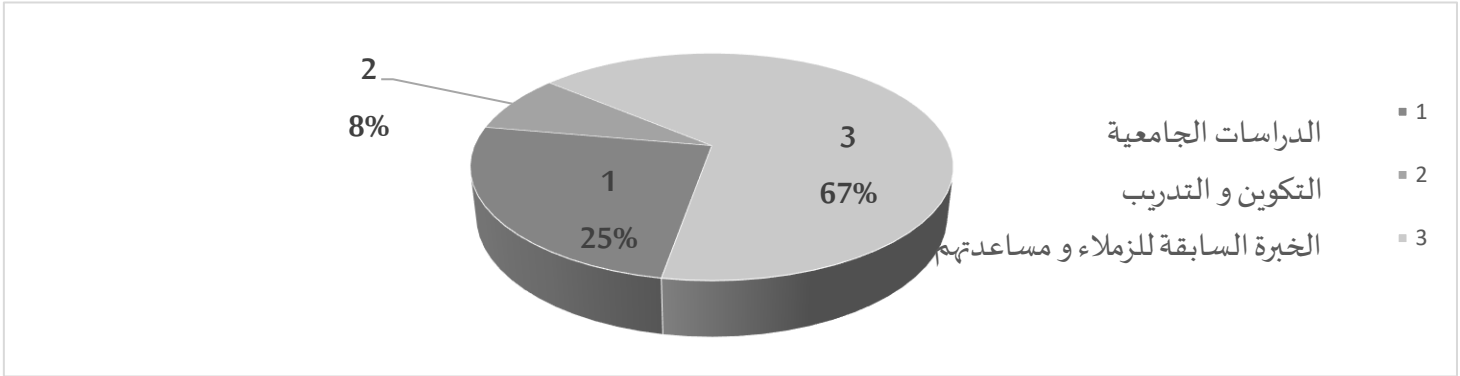
نعم من حق الموظف أن يطلع على النقطة الممنوحة له، نعم يتسم بالموضوعية.

12. ما رأيك في عملية التدريب او التكوين بمؤسستك؟.

في المؤسسات العمومية هناك تكوين للموظفين وهو نادرا ما يكون حاليا.

13. لمن يرجع الفضل في مستواك المهني الحالي؟.

الشكل رقم(14): الفضل في مستوى الموظف المهني الحالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين خلال التريص الميداني.

من الدائرة النسبية أعلاه انه ير (67%) من العينة و التي تمثل نسبة كبيرة انه يعود الفضل إلى مستواهم الحالي يعود إلى الخبرة السابقة للزملاء و مساعدتهم، ير(25%) من العينة انه يعود الفضل إلى الدراسات الجامعية، في الأخير نسبة (8%) فقط كان اختيارهم التكوين و التدريب , و عليه نستنتج أن الشهادات وحدها لا تكفي بل يجب أن تدعم بالخبرات السابقة للزملاء و أيضا بالتدريبات و التكوين لمواكبة العصر.

جدول رقم(06): إجابات أفراد العينة.

رقم	العبارات	استجابات أفراد العينة		
		نعم	لا	أحيانا
14.	هل أنت راض عن عدالة المشرف بين الموظفين؟	06	02	16
		%25	%8	%67
15.	هل يتناسب الأجر مع متطلبات المعيشة؟	24		
		%100		
16.	هل يعد مخطط تسيير الموارد البشرية كمييار موضوعي لعقلنة وضبط تعدادات المستخدمين كما ونوعا؟	24		
		100%		

المصدر: من إعداد الطالبتين خلال التبرص الميداني.

السؤال (14): من الجدول أعلاه نلاحظ انه نسبة (67%) والتي تمثل أكثر من نصف العينة أحيانا ما تكون راضية عن عدالة المشرف بين الموظفين كان جوابهم 'أحيانا'، تليها نسبة (25%) التي هي راضية عن عدالة المشرف بين الموظفين و كان جوابهم 'نعم'، و في الأخير نسبة (8%) التي ليست راضية تماما عن عدالة المشرف بين الموظفين و كانت إجابتهم 'لا'. وعليه يجب إعادة نظر المشرفين في طريقة عملهم و إشرافهم لأنه نسبة كبيرة نوعا ما أحيانا ما تكون راضية و أخرى ليست راضية تماما، لأنه عدم الرضا قد يؤثر سلبا على المؤسسة و مردوديتها و استقرارها أيضا، مع الحرص على المحافظة على العينة الراضية.

السؤال (15): يمكننا الملاحظة و بوضوح أن الأجر لا يتناسب مع كل العينة و النسبة تمثلت في (100%) كان جوابهم 'لا'، نسبة مهولة و بالتالي لا بد من المؤسسة و القطاع ككل تفهم دوافع الأفراد و احتياجاتهم و مراجعة نظام الأجور و المكافآت لجميع الفئات والأصناف.

السؤال (16): حسب النسب و الجدول يمكننا رؤية انه كل العينة موافقة انه مخطط تسيير الموارد البشرية كمييار موضوعي لعقلنة و ضبط تعدادات المستخدمين كما و نوعا و تمثلن النسبة في (100%)، أمر واضح لأنه يعمل على ذلك.

17. هل يعتبر مخطط تسيير كأهم مجهود للدولة في استثمار العنصر البشري المؤهل؟.

يعتبر من أهم المجهودات، ولكن يعتبر مخطط التكوين من أهم المجهودات.

18. أثر مخطط تسيير الموارد البشرية على أداء الموظفين.

يحفز الموظفين من حيث استغلال المناصب المالية الشاغرة في الترقية، مما يجعل الموظف لا يرتكب الأخطاء المهنية الجسيمة التي لا تؤهله إلى الترقية بسبب العقوبات.

19. حسب رأيك ماهي سلبيات مخطط تسيير الموارد البشرية هل يتم اخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار؟.

- لا توجد سلبيات لكن من الأحسن الإسراع في تأشيرة الوظيف العمومي وذلك بإرسال جدول المنصب المالية من الوزارة في وقت مبكر في بداية السنة المالية (جانفي)، عوض إرسالها متأخرة في شهر أفريل.
- أما رأي الإدارة أو الموظفين لا يؤخذ بعين الاعتبار بل يكون اقتراحا في دورات أو ندوات ولكن النموذج المتبع هو موحد بين الإدارات ومرسل من قبل المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.



## خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال الفصل الثالث ربط مختلف محاور الشق الميداني، بالجانب النظري للدراسة و التي تتمحور حول: أثر مخطط تسيير الموارد البشرية على أداء الموظفين، والتي من خلالها قمنا بإجراء دراسة ميدانية، وهي عبارة عن دراسة حالة على مستوى المديرية الولائية للبريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية و الرقمنة و التكنولوجيا، بولاية مستغانم.

ومن خلال هذا الفصل قمنا بإبراز أهم العناصر التي تتضمنها المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي عن طريقها تم تحديد أهم المناهج التي تم الاعتماد عليها حتى نتمكن من خلالها إلى الوصول للإجابة عن مختلف التساؤلات التي كانت تشغل اهتمامنا وكذا الفرضيات المستمدة من مضمون الإشكالية. و اعتمدنا على عرض و تحليل أسئلة الاستمارة ، كأداة رئيسية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة من الموظفين، بالإضافة إلى أداة الملاحظة كأداة مساعدة في ذلك. و توصلنا من خلالها إلى إثبات نسبي لصحة جميع الفرضيات التي اعتمدناها في هذا الشق النظري.

يعتبر المخطط تقنية فعالة لتسيير الموارد البشرية، و ذلك من خلال الرقابة البعدية على القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظف و التي تتخذ طابعا إجرائيا فعالا يعد هذا المخطط في شكل جداول في بداية السنة بعد حصولها على مدونة لمناصب المالية، حيث يتم تحديد هذه الأخيرة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، غير أنه يبقى قاصرا لأن عملية التخطيط و التنبؤ لا تمتد إلا لمدة سنة، كما يحتوي على عدة عمليات نذكر منها: التوظيف، الترقية، العقوبات التأديبية و التكوين فهي تعمل على تفعيل و تؤثر من أداء الموظفين ، و أيضا المسير لا يتمتع بالحرية اللازمة في وضع التنبؤات المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، فهذا من شأنه أن يحد من أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية.

العلماء الأتمة

## خاتمة عامة:

و كختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها و التي تطرح تساؤلات ما دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء الموظفين بالمؤسسات العمومية؟

من خلال البحوث التي قمنا بها و الفرضيات المطروحة استنتجنا أن عملية تسيير الموارد البشرية تهدف في الأساس إلى تحقيق نتائج المؤسسة و التي تمارس العديد من الأنشطة والمهام ذات الطبيعة المختلفة التي تمكنها من تحسين أداء العاملين، فقد بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تنظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهدافها، حيث تحتل هذه الممارسات دورا مهما في تحقيق نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

ولأن أداء العاملين يعد جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة، فلقد سلطنا الضوء على هذا العنصر قبل الولوج للمخطط السنوي.

إن المؤسسة لا تستطيع تحقيق النتائج المسطرة إلا بوجود أداء من قبل موظفيها، لذلك وجب عليها أن تعمل على زيادته و الرفع من مستواه و هذا لا يتحقق إلا بوجود نظام للأداء يوفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار لاتخاذ قرارات صائبة و صحيحة.

تعد ظاهرة الأداء من الظواهر المعقدة و المتعددة الأبعاد، لذا فان إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الاختيارات التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها وتتجلى أهمية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية باعتباره أداة فعالة تمكن المؤسسة من الحكم على أداء الموظفين وتحديد مكان القوة والضعف فيه وتقدير قدراتهم وكفاءتهم من خلال ما يوفره من بيانات عن أدائهم، حيث تتمثل هذه البيانات مرجعاً أساسياً لاتخاذ الكثير من القرارات التي ترتبط بتسيير الحياة المهنية للموظفين ولها انعكاس على فعاليتها خاصة وأنها تتعلق بالمكافآت والحوافز والترقية.

فالمؤسسة العمومية باعتبارها شخص من أشخاص القانون العام الذي يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وهي من بين البيئات التي تتواجد فيها الموارد البشرية والتي وجب إيجاد أداة لتسييرها مع الأخذ بعين الاعتبار أنها موارد بشرية أي أن التعامل معها ليس كالتعامل مع أي مورد آخر، وتتمثل هذه الأداة التسييرية في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يجسد التسيير التقديري للموارد البشرية عن طريق تحديد احتياجات الإدارة أو المؤسسة العمومية من الموارد البشرية وكذا التنبؤ بكل العمليات التي تتعلق بها من توظيف، ترقية، تكوين، تقاعد... الخ خلال فترة تقدر بسنة.

➤ في حدود التساؤل الذي أدرجناه في المقدمة، وحسب المعطيات التي استطعنا جمعها، وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية التي مكنتنا من تأكيد الفرضيات المحددة في سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة، نحاول في هذه الخاتمة الوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها، مع إبداء بعض الاقتراحات.

#### النتائج المتوصل إليها من الدراسة:

- يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصور هذه الأخيرة بدون أفراد، لأن ذلك سوف يقتصر فقط على أصولا جامدة بلا روح، فلا يمكنها فعل أي شيء في ظل غياب الروح المحركة الممثلة في الموارد البشرية، التي تبقى الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسات.
- المورد البشري هو من أهم الموارد في المنظمة فهو الأساس لكافة العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك والأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا.
- إن إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لتطورات متداخلة ومتعاقبة مست جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والتي مكنت تدريجيا من إبراز حاجة فعلية إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون القوى العاملة المستخدمة بالمؤسسة، مما مكن من الارتقاء بوظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية.
- أن المهام المرتبطة بالموظف العمومي تكتسي أهمية كبيرة باعتبارها تساهم في ضمان استقرار الدولة واستمرارها لذا وجب اعتماد إطار قانوني محكم ومدروس لنظام الوظيفة العمومية عادلة يهدف إلى تنظيم وتحسين سير العمل الذي يؤديه الموظف العمومي بصفة متزنة تضمن محاربة الانحراف و الرداءة داخل الإدارة العمومية و يسمح له بممارسة حقوقه و واجباته.
- أن فعالية الهياكل والتنظيمات والمخططات الإدارية لا تتحقق إلا إذا كانت مزودة بموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، و إن هذه الكفاءات لا يتم الحصول عليها إلا من خلال التكفل بشفافية بسياسة التوظيف التي من شأنها اختيار الرجل المناسب و وضعه في المكان المناسب. فعملية التوظيف تكتسي أهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير وأسس دقيقة وموضوعية.
- إن مخطط التسيير للوظائف و الكفاءات دورا فعالا في وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة لدرجة أنه يمكن أن يشكل أساس نجاحها. "تأكد الفرضية الرئيسية".

- مخطط تسيير الوظائف والكفاءات هو مسعى يعمل على تحقيق المواءمة بين الوظائف والكفاءات بما يحقق أهداف المؤسسة من خلال ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له. "تأكد الفرضية الثالثة"
- يعمل مخطط تسيير الوظائف والكفاءات والموارد البشرية على التحكم في التكاليف الناجمة عن التوظيف، التدريب، وتكاليف عدم رضا الفرد عن الوظيفة التي يشغلها، وحالات الفائض والعجز للعمال في المؤسسة.
- تخضع عملية التوظيف في مديرية الولاية لإجراءات ومعايير دقيقة للحصول على الكفاءات الموائمة لشغل وظائف محددة بدقة لرفع مستوى كفاءة عمالها لتأدية المهام المتجددة.
- يتم تسيير مخطط الموارد البشرية وفق عدة مراحل أهمها تحليل العرض الداخلي الحالي والمستقبلي للعماله والتنبؤ بحجم وكمية العمل المستقبلية ثم المفاضلة بين أساليب المعالجة لتحقيق التوازن الأمثل للعماله في المؤسسة
- نجد أن المؤسسة لا تتمتع بالحرية اللازمة في وضع تنبؤاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث يتم تحديد المناصب الجديدة المفتوحة من طرف الوزارة.
- المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال تؤدي إلى زيادة أدائهم.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي على مستوى المديرية قصير المدى مدة سنة فقط أي أنها لا تخطط على المدى البعيد، فقط أعمال روتينية.
- وفي الأخير يمكن اعتبار مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية إجراء فعالا لعملية الرقابة اللاحقة في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، وتطبيقه بدقة تشجع النظرة التنبؤية لتسيير الموارد البشرية الخالية من المظاهر السلبية و متطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة. "تأكيد الفرضية الثانية"

#### الاقتراحات:

- بعد استعراضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري و التطبيقي و بناء على أوجه القصور التي لمسناها في دراستنا، نقدم الاقتراحات التالية:
- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال تحسين ظروفهم المادية و المعنوية.
- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة العاملين المجتهدين و معاقبة المخالفين والمقصرين، لأنها تشجع الموظفين للعمل لفترة أطول مما يزيد من استقرارهم وأمنهم الوظيفي.

- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة والموضوعية والكفاية يعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع للحاجات والرضا الوظيفي ويرتكز إلى معايير محددة.
- تعاني الإدارات العمومية من ناحية التوظيف ما يسمى بتجميد التوظيف لا يمكن أن تنظم مسابقات توظيف في المناصب الشاغرة تبعا لتعليمات السيد الوزير الأول الصادرة في 2014 نأمل أن يتم النظر بخصوص هذا الموضوع.
- لاحظنا في المديرية الولائية أنه من ناحية التكوين لا يوجد برامج تكوينية للموظفين بسبب عدم توفر إعمادات مالية مخصصة لذلك، فهذا قد يسبب نقص في مردودية الفرد و بالتالي المؤسسة لأن التكوين يساعد على تحسين و تجديد المعلومات وتدارك النقص الموجود في مستوى هؤلاء الموظفين مقارنة بالتطورات السريعة للبيئة، وذلك لضمان سير العمل كما هو مطلوب و تحقيق الأهداف.
- إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يوضع بعد الانتهاء من مسألة إعداد الميزانية، وذلك قصد معرفة ما إذا كانت الحالة المالية تسمح بفتح مناصب مالية أو القيام بعملية تكوين خلال السنة المعنية، إلا أنه كان من المفترض أن يكون العكس أي أن الميزانية تعد وفقا لتلبية احتياجات الإدارة في مجال الموارد البشرية لما جاء به المخطط.

#### أفاق البحث:

- أثناء قيامنا بإنجاز هذا العمل وقفنا عند مواضيع عديدة، ورأينا انها مواضيع جديرة بان تكون محل بحث و دراسة خاصة في مجالي الموارد البشرية، الأداء الوظيفي، و التي نطرحها كأفاق لدراسات مستقبلية:
- دور إدارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري.
- ما هو مستقبل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري في إطار تطبيق المناجمنت العمومي؟.

# قائمة المراجع

### أ- المراجع

الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، الجزائر، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة إدارة وتقسيم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، البحرين، دار جريير للنشر والتوزيع، 2013.
- 3- احمد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2004.
- 4- أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2001.
- 5- ابن منظور أبي الفضل جمال الدين بن مكرم.لسان العرب. لبنان، دار صادر بيروت. المجلد14.
- 6- السالم صالح ، إدارة الموارد البشرية الأردن ، مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديثة، 2008.
- 7- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، قالمة ، مديرية النشر لجامعة، 2012.
- 8- الهيتي عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، الأردن، دار وائل للنشر، 2005.
- 9- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.و العنقري، عبد العزيز بن سلطان. إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات و بناء استراتيجيات القرن الواحد و العشرون، الرياض، دار المريخ ، 2015.
- 10- الطائي، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي متكامل ، الأردن دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 11- الدباغ عصام عبد الوهاب، إدارة الأفراد، عمان . الأردن، دار زهران للنشر و التوزيع ، 2008.
- 12- برونوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والطباعة، 2004.
- 13- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، 2003.
- 14- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان ، دار النهضة العربية، 2002.
- 15- خالد الرحيم مطر الهيتيني، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الراية، 2003.
- 16- رأوية، محمد حسن، إدارة الموارد البشرية. رؤية مستقبلية. مصر، الدار الجامعية، 2001.



- 17- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 18- سامح عبد المطلب .إدارة الأفراد، ط1، عمان الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع 2010.
- 19- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، 2009.
- 20- شاويش ، إدارة الموارد البشرية. الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع. 2005.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الإسكندرية ،الدار الجامعية، 2001.
- 23- عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، مصر، الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، 2008.
- 24- عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2005.
- 25- عبد العزيز حسن، الإدارة المتميز للموارد البشرية تميز بلا حدود ، الطبعة الأولى، مصر، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009.
- 26- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2007.
- 27- عبد النبي، محمد أحمد إدارة الموارد البشرية،(ط1) ، الأردن، دار زمزم ناشرون و موزعون 2010.
- 28- علي حسن ، إدارة الموارد البشرية المتميزة – تميز بلا حدود– المكتبة العصرية للنشر و التوزيع 2009.
- 29- على السلمي إدارة الموارد البشرية، دار غريب، للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988.
- 30- فريد نجار إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- 31- فهد إبراهيم العسكر، إدارة الوثائق في عصر الاتصالات و تقنية المعلومات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر و التوزيع، 2016.
- 32- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011.

- 33- فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.
- 34- قراوي أحمد الصغير، إبراهيمي أحمد إدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة، <http://annabaa.org/nbahome/nba85/018.htm>
- 35- كمال زمر، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية دار البيضاء، الجزائر، دار بلقيس للنشر، 2014.
- 36- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
- 37- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، ج 1، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 38- محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 39- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار وائل للنشر للتوزيع، 2010.
- 40- مراد نعموتي، مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، ط 1، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، 2014.
- 41- مهدي.ح.ز: إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، 1933.
- 42- نعمة الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، معاصر – تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر ، عمان، دار اليازوري للنشر، 2009.
- 43- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط 01، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 44- وائل محمد صبحي، إدريس طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، عمان الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

### الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Charles-Henri Bessetre Des Horts, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils, les Éditions d'organisation, Paris, 1990.
- 2- Hafsi Taieb et Toulouse Jean-Marie, la stratégie des organisation une synthèse, ed, transcontinental, Canada, 1997.

- 3- Kurtuluş Yılmaz Genç; Environmental Factors Affecting Human Resources Management, International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 11; 2014, ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119, Published by Canadian Center of Science and Education.
- 4- Mondy, W, & Noe ,R. Human Resource Management ,9th ed., Pearson Prentice Hall , New Jersey, 2005.
- 5- P. Candau, Audit social, édition Vuibert, Paris, 1985.

### رسائل والمذكرات الجامعية:

#### رسائل الدكتوراه:

- 1- إدريس سمير، الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1998.
- 2- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص، السلوك التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، قسنطينة، جامعة منتوري محمود 2008/ 2009.
- 3- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسنطينة جامعة الإخوة منتوري، 2006/2007.
- 4- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص، علوم التسيير، فرع التسويق، المسيلة جامعة 2006/2007.

### مذكرات الماجستير:

- 1- أقطي، رباب، التكوين الجامعي و علاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإسلامية، باتنة، جامعة الحاج لخضر 2009.
- 2- حنان بوقروم، اثر تقييم الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم التسيير، جيجل، جامعة، 2008.

- 3- سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم -علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، بسكرة، جامعة محمد خيضر، السنة الجامعية، 2013.
- 4- عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح 2011.
- 5- غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراة قسم علوم التسيير، المسيلة، جامعة 2017.
- 6- فيصل خرشي، فعالية الأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، تخصص تسيير المنشآت الرياضية، مذكرة ماستر، 2018/2019.
- 7- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة.

### المحاضرات:

- 1- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، جامعة، قناة السويس، 2008/2009.
- 2- لواج منير، جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، ورقة عمل مقدمة للمتلقى الوطني الثاني تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، المنعقد بجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير من يوم 27 إلى 28 فيفري 2013، الجزائر.
- 3- وزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تسيير الموارد البشرية والوظيفة العمومية، ملتقى لضبط برنامج تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية، المنعقد بوهران من 21 إلى 25 جانفي 2018.

### دورات:

- 1- فشير أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية منظمة لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني و التمهين في مجال تسيير الموارد البشرية.
- 2- محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، الجزائر، معهد تكوين المكونين بئر خادم، 2001.

### المقالات:

- 1- باديس بخلوة، سهيلة قمو، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، دراسة ميانيفي مؤسسة مطاحن جديع بتقوت، العدد 01، الجزائر، 2015.

### ب- المصادر

#### النصوص القانونية والتنظيمية:

- 1- المادة 2 من القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المعدل والمتمم للقانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد.
- 2- المادة 34 من المرسوم رقم 85-59 الذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

ملخص: يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تواجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وذلك بتجسيد التنبؤات المتعلقة بالموارد البشرية خلال فترة مستقبلية، و يعد المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية البشرية والغرض من هذا المخطط يكمن في تمكينها من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والتنوعية من القوى العاملة، وبما أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية في تنفيذ هذه السياسية وإبراز دوره في تفعيل أداء هذا المورد البشري، من خلال عمليات التوظيف، الترقية، التقاعد والتكوين التي يتضمنها هذا المخطط، ومن هنا يتبين لنا أهمية المورد البشري العامل، باعتباره المحرك الأساسي لهذه الإدارات وعليه قمنا بدراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية PTT، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد دراستنا في هذا الموضوع.

كلمات مفتاحية: مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية، مؤسسات وإدارات عمومية، تفعيل الأداء.

**Abstract:** The annual plan for managing human resources is the main pillar facing the management of human resources in public institutions and administrations by embodying predictions related to human resources during a future period. The purpose of this scheme lies in enabling it to control the management of its human resources by meeting its quantitative and qualitative needs of manpower, and since the human resource is the main pillar in the implementation of this policy and to highlight its role in activating the performance of this human resource, through recruitment, promotion, Retirement and training included in this scheme, and from here it becomes clear to us the importance of the working human resource, as the main driver of these departments. Therefore, we studied the case of the annual plan for managing human resources for the State Directorate of Post and Telecommunications (PTT), in order to reach results that benefit our study in this subject.

**Keywords:** annual plan for managing human resources, public institutions and administrations, recruitment, promotion, training, activating performance.

الأملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

وزارة البريد والمواصلات السلكية اللاسلكية

Ministère de la poste, des télécommunications

المديرية الولائية للبريد والمواصلات السلكية اللاسلكية

لولاية مستغانم

Direction de wilaya de la poste, des télécommunications

المخطط السنوي لتسيير

الموارد البشرية بعنوان سنة 2022





الملاحظات	المتعاقدين								الموظفين									
	عقد محدد المدة				عقد غير محدد المدة				التعداد الحقيقي إلى غاية 31 ديسمبر للسنة الماضية					التعداد المالي للسنة 2021 (1)	التعداد الحقيقي والموقوف إلى غاية 31 ديسمبر 2021	التعداد الحقيقي والموقوف إلى غاية 31 ديسمبر 2020	السلك و الرتبة	القانون الأساسي
	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	التوقيت الكامل	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	التوقيت الكامل	الفاقر (1-2)	من بينهم نساء	المجموع (2)	المرتبصون	المرسمون					
01 يشغل منصب عالي									0	1	2	0	2	2	2	2	مهندس رئيسي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال	المرسوم التنفيذي 200/10
									1	0	0	0	0	1	0	0	مهندس دولة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال	
01 يشغل منصب عالي									0	0	1	0	1	1	1	1	مفتش رئيسي للبريد	
									0	0	2	0	2	2	2	2	تقني سامي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال	
									0	0	1	0	1	1	1	1	رئيس مأمورين	
01 يشغل منصب عالي									0	1	2	0	2	2	2	1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	المرسوم التنفيذي 280/16
03 يشغلون منصب عالي									0	2	3	0	3	3	3	0	متصرف رئيسي	
									1	0	0	0	0	1	0	1	مهندس دولة في الإعلام الآلي	
									3	0	0	0	0	3	0	3	متصرف محلل	
									1	2	2	0	2	3	2	2	متصرف	
									0	2	2	0	2	2	2	2	ملحق رئيسي لإدارة	
									0	1	1	0	1	1	1	1	كاتب مديرية	
									1	0	0	0	0	1	0	0	عون إدارة	
									0	0	1	0	1	1	1	1	سائق سيارة من الصنف الأول	
									0	0	1	0	1	1	1	1	عامل مهني صنف 2	
									7	9	18	0	18	25	18	18	مجموع فرعي 2	
6 يشغلون مناصب عليا									7	9	19	0	19	26	19	19	مجموع الموظفين	
									4	0	0	0	0	4	4	4	عون وقاية من المستوى الأول	المتعاقدين م ت رقم 308/07 المؤرخ في 2007/09/29.
									0	1	0	0	0	1	0	0	حارس بالتوقيت الكامل	
					1	1			2	1	0	0	0	3	1	1	عامل مهني مستوى أول	
					1	1			4	3	1	0	0	8	5	5	مجموع الأعران المتعاقدين	
					1	1			4	10	10	19	0	19	34	24	24	المجموع الإجمالي

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

المديرية الولائية للبريد والمواصلات

السلكية واللاسلكية لولاية مستغانم

الملحق (02): الأجهزة الاستشارية الداخلية  
لجنة المستخدمين ولجنة الطعن

جدول رقم 02

الملاحظات	لجنة الطعن				لجنة المستخدمين			السلك أو الرتبة	
	التجديد		انشاء		التجديد		مرجع قرار الإنشاء		
	الحدود	المرجع	الحدود	المرجع	الحدود	المرجع			حد الصلاحية
	03 سنوات	القرار رقم 1286 المؤرخ في 24 مارس 2022	3 سنوات	/	3 سنوات	المقرر رقم 17 المؤرخ في 26/07/2020 . والمعدل بالمقرر رقم 04 مؤرخ في 21/02/2021	3 سنوات	/	الأسلاك التقنية
								/	الأسلاك المشتركة
إحاق الأعوان المتعاقدين بالمديرية الولائية لولاية معسكر					سنة واحدة	مقرر رقم: 08 المؤرخ في 23 جانفي 2022	سنة واحدة	/	الأعوان المتعاقدين

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية  
المديرية الولائية للبريد والمواصلات  
السلكية واللاسلكية لولاية مستغانم

الملحق(03): وضعية الحالات التأديبية

جدول رقم 02 مكرر 2

رقم الترتيب	الاسم واللقب	طبيعة الخطأ	تاريخ التوقيف	تاريخ اجتماع لجنة التأديب	مضمون العقوبة	تاريخ الطعن	تاريخ اجتماع لجنة الطعن	قرار لجنة الطعن	تطبيق القرار	الملاحظات
<h1>لا يوجد</h1>										

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية  
المديرية الولائية للبريد والمواصلات  
السلكية واللاسلكية لولاية مستغانم

الملحق (04): وضعية القضايا المتنازع فيها

جدول رقم 2 مكرر 3

رقم الترتيب	تعيين طرف النزاع	الوظيفة أو الرتبة	أطراف أخرى في النزاع (الإدارة- المديرية العامة للوظيفة العمومية)	موضوع المنازعة	الجهة القضائية المختصة	طرف الدفاع عن مصالح الدولة (مذكرات - محامي)	الحكم القضائي	حجية الشيء المقضى به	الطعون القضائية	الملاحظات
<h1>لا يوجد</h1>										

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية  
المديرية الولائية للبريد والمواصلات  
السلكية واللاسلكية لولاية مستغانم

الملحق(05): جدول قرارات إطار متعلقة  
بالامتحانات والمسابقات

## جدول رقم: 03

الملاحظات	الإدماج حسب الأحكام الانتقالية	التثبيت حسب القانون الأساسي	التوظيف الداخلي		التوظيف الخارجي		الالتحاق بالتكوين		السلك أو الرتبة
			فحص مهني	امتحان مهني	مسابقة على أساس الاختبارات أو الفحوص	مسابقة على أساس الشهادة	داخلي	خارجي	
				قرار وزاري مشترك المؤرخ في 29 ديسمبر 2011	قرار وزاري مشترك المؤرخ في 29 ديسمبر 2011	المنتشور رقم 07 المؤرخ في 28/04/2011			الأسلاك التقنية الخاصة بالإدارة المكلفة بالبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال
				القرار المؤرخ في 2019/12/05	-القرار المؤرخ في 2019/12/05	- القرار المؤرخ في 2019/12/05			الأسلاك المشتركة
				القرار المؤرخ في 2005/04/23					العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب
					-القرار المؤرخ في 2008/04/07				الأعوان المتعاقدين

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية  
المديرية الولائية للبريد والمواصلات  
السلكية واللاسلكية لولاية مستغانم

الملحق(06): المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2022

جدول رقم: 04

الملاحظات	الترقية			التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة						المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الوظائف العليا المناصب العليا الأسلاك والرتب
	التأهيل المهني	على سبيل الاختبار	امتحان مهني	فحص مهني	مسابقة على أساس الاختبار	مسابقة على أساس الشهادة	على أساس الشهادة	منتوج التكوين					
								داخلي	خارجي				
													الوظائف العليا
										0	1	1	مدير
										0	1	1	المجموع الفرعي 1
													المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي
										0	3	3	رئيس مصلحة
										5	3	8	رئيس مكتب
										5	6	11	مجموع الزيادات الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا

الملاحظة	الترقية			التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة					المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الوظائف العليا المناصب العليا الأسلاك والرتب	
	التأهيل المهني	على سبيل الاختيار	امتحان مهني	الفحص المهني	مسابقة على أساس الاختيار	مسابقة على أساس الشهادة	على أساس الشهادة	منتوج التكوين					
								داخلي					خارجي
									0	2	2	مهندس رئيسي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال	
									0	1	1	مفتش رئيسي للبريد	
									0	2	2	تقني سامي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال	
									0	1	1	رئيس مأمورين	
									0	2	2	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	
									0	3	3	متصرف رئيسي	
						1			1	0	1	متصرف محلل	
مخصص للترقية									0	2	2	متصرف	
									0	2	2	ملحق رئيسي للإدارة	
									0	1	1	كاتب مديرية	
									0	1	1	سائق سيارة صنف أول	
									0	1	1	عامل مهني من الصف 02	
						1			1	18	19	المجموع الفرعي 2	
						1			1	19	20	المجموع الإجمالي (2+1)	

عدم إمكانية استغلال المناصب المالية الشاغرة بعنوان السنة المالية 2022 وتجميد التوظيف فيها ماعدا التكفل بالإدماج المهني.



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية  
المديرية الولائية للبريد والمواصلات  
السلكية واللاسلكية لولاية مستغانم

الملحق(07): جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

جدول رقم: 04 مكرر

الملاحظات	مناصب شاغرة				التعداد الحقيقي (مناصب مشغولة)				التعداد المالي				التصنيف		تحديد منصب الشغل
	عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		الرقم الاستدلالي	الصف	
	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل			
تكييف عقد التوظيف	1	1			1	0			2	1			250	1	عامل مهني من المستوى الأول
عطلة مرضية طويلة المدى	0	1			0	0			0	1			250	1	حارس
	0	0			0	4			0	4			338	5	عون الوقاية والأمن مستوى 01
	1	2			1	4			2	6					المجموع العام

عدم إمكانية استغلال المناصب المالية الشاغرة بعنوان السنة المالية 2022 وتجميد التوظيف فيها ماعدا التكفل بالإدماج المهني.

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية  
المديرية الولائية للبريد والمواصلات  
السلكية واللاسلكية لولاية مستغانم

الملحق(08): جدول يتعلق بتوظيف الأعران المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية

جدول رقم 04 مكرر 1

الملاحظات	عقد محدد المدة				التصنيف		تحديد منصب الشغل
	مناصب شاغرة		التعداد الحقيقي (مناصب مشغولة)		التعداد المالي		
	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	
<h1>لا يوجد</h1>							



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية  
المديرية الولائية للبريد والمواصلات  
السلكية واللاسلكية

الملحق(10): الجدول التوقعي للإحالة على التقاعد  
بعنوان سنة 2022

جدول رقم: 06

الرقم	الاسم و اللقب	تاريخ الميلاد	الرتبة أو منصب الشغل	التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد	الملاحظة
<h1>لا يوجد</h1>					

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

المديرية الولائية للبريد والمواصلات

السلكية واللاسلكية لولاية مستغانم

الملحق(11): جدول متعلق بقائمة الموظفين الذين أحيوا على التقاعد وتم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان سنة 2022

جدول رقم: 6 مكرر 01

الاسم واللقب	الأسلاك أو الرتبة الأصلية	الوظيفة الممارسة	تاريخ الإحالة على التقاعد	تاريخ الإستئناف أو العودة
<h1>لا يوجد</h1>				

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية  
المديرية الولائية للبريد والمواصلات  
السلكية واللاسلكية لولاية مستغانم

الملحق(12): جدول متعلق بقائمة الموظفين الذين لهم حق في التقاعد والمحتفظ بهم بعنوان سنة 2022

جدول رقم 06 مكرر 02

الملاحظات	الأقدمية العامة إلى غاية 2021/12/31	تاريخ الإستئناف أو العودة	الوظيفة الممارسة	السلك أو الرتبة الأصلية	الاسم واللقب
<h1>لا يوجد</h1>					

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية  
المديرية الولائية للبريد والمواصلات  
السلكية واللاسلكية لولاية مستغانم

الملحق(13): المخطط التوقيعي لتنظيم التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات  
بعنوان سنة 2022

جدول رقم: 7

ملاحظات	المجموع	تجديد المعلومات			تحسين المستوى			التكوين الإضافي			التكوين الأولي			السلك أو الرتبة
		مدة تجديد المعلومات	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	مدة التحسين	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	مدة التكوين	تاريخ الدخول	عدد الأعوان	
<h1>لا يوجد</h1>														

الرمز: 274015

مجموع التعداد الحقيقي 2020/12/31	الخروج											الدخول											التعداد الحقيقي 2020/01/01	الأسلاك والرتب									
	الذهاب النهائي							الذهاب المؤقت				إعادة الإدماج						التوظيف															
	المجموع 4	نقل	إحالة على التقاعد	حذف منصب	فسخ عقد	شطب	تسريح	عزل	استقالة	المجموع الجزئي 3	إحالة على العجز د2و3	إحالة على مرض طم	إنهاء مهام في المنصب العالي	إحالة على الاستبعاد	إحالة على الخدمة الوطنية	إنتداب	إنتداب بقوة القانون	المجموع الجزئي 2	استعمالات أخرى	بعد مناصب العليا	تكفل بعد النقل	العطلة المرضية طم			بعد الاستبعاد	بعد الخدمة الوطنية	بعد الانتداب	مجموع جزئي 1	استعمالات أخرى	متعاقدين	توظيف خارجي	التعيين في منصب عالي	توظيف داخلي
01																																01	المدير الولائي
00																																00	رئيس مصلحة
00																																00	رئيس مكتب
02																																02	مهندس رئيسي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال
00																																00	مهندس دولة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال
01																																01	مفتش رئيسي للبريد
01																																01	رئيس المأمورين
01																																01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
01																																01	مهندس دولة في الإعلام الآلي
03																										01						01	متصرف محلل
02	01			01																						02						02	متصرف
00	01			01													01															00	مساعد مهندس مستوى أول
02																																02	تقني سامي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال
02																																02	ملحق رئيسي للإدارة
01																	01				01											00	كاتب مديرية
01																																01	سائق سيارة من الصنف الأول
01																																01	عامل مهني صنف 02
04																																04	عون وقاية مستوى 01
01																																01	عامل مهني مستوى أول
24	02			02													02			01	01				03						03	21	المجموع

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

مدير ولائي



الملحق(15): جدول خاص بالأعوان المتعاقدين إلى غاية 31 ديسمبر

الجدول رقم 09

الملاحظة	المجموع	المتعاقدين بالتوقيت الجزئي		المتعاقدين بالتوقيت الكامل		عدد الأعوان المتعاقدين	التصنيف	السلك الرتبة أو منصب العمل		
		عدد الأعوان		عدد الأعوان						
		مدة غير محددة	مدة محددة	مدة غير محددة	مدة محددة					
	04	-	-	المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في 2007/09/29	04	-	المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في 2007/09/29	04	05	عون وقاية مستوى 01
	01	01	-					01	01	عامل مهني مستوى 01
	05	01	-		04	-		05		المجموع

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

المدير الولائي

## الملحق (16): استمارة مراقبة عمليات التوظيف

### على أساس الشهادة

### الجدول رقم 10

الملاحظات	القبول النهائي					اللجنة التقنية			فتح بتاريخ .....			السلك أو الرتبة
	الحد الأدنى لمعدل القبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النجاح	مرجع القرار المتضمن إعلان النتائج	تاريخ إعلان الاختبار	المرشحين المتلفظ بهم	عدد المرشحين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	طريقة النشر	مرجع قرار الفتح	
<h1>لا شيء</h1>												

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

المدير الولائي

# استمارة مراقبة عمليات التوظيف

## على أساس الاختبار

### تابع الجدول رقم 10

الملاحظات	القبول النهائي					اللجنة التقنية			فتح بتاريخ .....			السلك أو الرتبة
	الحد الأدنى لمعدل القبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النجاح	مرجع القرار المتضمن إعلان النتائج	تاريخ إعلان الاختبار	المرشحين المتلفظ بهم	عدد المرشحين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	طريقة النشر	مرجع قرار الفتح	

لا تشيى

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

المدير الولائي

## استمارة مراقبة عمليات التوظيف

### على أساس الاختبار المهني

#### تابع الجدول رقم 10

الملاحظات	القبول النهائي				اللجنة التقنية			فتح بتاريخ .....			السلك أو الرتبة
	الحد الأدنى لمعدل القبول	عدد الناجحين	تاريخ محضر النجاح	مرجع القرار المتضمن إعلان النتائج	تاريخ إعلان الاختبار	المرشحين المتلفظ بهم	عدد المرشحين	تاريخ الجلسة	المناصب الشاغرة	طريقة النشر	
<h1>ملاحظة</h1>											

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

المدير الولائي

الملحق (17): استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية و الكفاءة المهنية

(التسجيل في قائمة التأهيل)

الجدول رقم 11

ملاحظات	عدد المترشحين المقبولين	جلسة لجنة المستخدمين	عدد المترشحين المسجلين	مرجع قائمة التأهيل	إشهار المنصب	المنصب المحجوزة	المنصب المفتوحة	الرتبة	الترقية الاختيارية
<h1>لا شيء</h1>									الترقية عن طريق التأهيل

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

المدير الولائي

الملحق (18): استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين

الجدول رقم 12

ملاحظة	القبول النهائي					لجنة اختيار المرشحين			فتح مسابقة		المناصب المفتوحة		السلك أو الرتبة
	مدة التكوين	مؤسسات التكوين	الحد الأدنى لمعدل القبول	عدد المرشحين المقبولين	تاريخ محضر القبول	المرشحين المقبولين	عدد المرشحين	تاريخ الاجتماع	مجموع المناصب المفتوحة	مرجع قرار الفتح	توظيف خارجي	توظيف داخلي	

لا تشيى

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

المدير الولائي

الملحق(19): استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة

الجدول رقم 13

الملاحظات	التوظيف المنجز	عدد المناصب	السلك أو الرتبة
<h1>لا تشيى</h1>			

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

المدير الولائي