

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع:.....

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم: القانون العام

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

## فعالية الموارد البشرية في رقمنة الإدارة العمومية في التشريع الجزائري

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: قانون إداري

الشعبة: حقوق.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

دويدي عائشة

مسالتي أمال

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

بن بدرة عفيف

الأستاذ

مشرفا مقرا

دويدي عائشة

الأستاذة

مناقشا

بوسحبة جيلالي

الأستاذة

السنة الجامعية: 2022/2021

نوقشت يوم: 2022/07/06

## شكر وعرفان

الحمد لله على توفيقه وإحسانه، والحمد لله على فضله وإعظامه، والحمد لله

على جوده

وإكرامه، الحمد لله حمداً يوافي نعمة ويكافي مزيده.

أشكر الله عز وجل الذي أمدني بعونه ووهبني من فضله ومكنني من إنجاز

هذا العمل ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في

تكويني وأخص بالذكر أستاذتي

الفاضة " دويدي عائشة "

الذي تكرم بإشرافه على هذه المذكرة ولم يبخل علي بنصائح الموجهة

لخدمتي

فكان لي نعم الموجه والمرشد

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين الذين تشرفوا

لمعرفتهم وتقييمهم

لمجهوداتي

كما أشكر كل من قدم لي يد العون والمساعدة مادياً أو معنوياً من قريب

أو بعيد

إلى كل هؤلاء أتوجه بعظيم الامتنان وجزيل الشكر المشفع بأصدق الدعوات

أمال

## الإهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة نجاحي  
إلى من أوصى بهما الله سبحانه وتعالى :

" وبالوالدين إحسانا "

" أمي "

أطال الله في عمرها

إلى الذي أحسن تربيته وتعليمي وكان مصدر عونتي ونور قلبي وبراء

حزني ورمز عطائي ووجهي نحو الصالح والفعال إلى

" أبي "

أطال الله في عمره.

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي

# المقدمة

دخلت البشرية القرن الحادي والعشرين وفي يدها شعلة ثورة علمية هائلة لم يسبق لها مثل في التاريخ، وهذه الثورة تحمل في طياتها أهم المتغيرات وهي الثورة التكنولوجية والاتصالات، والاتجاه إلى تكوين كيانات اقتصادية كبيرة، وتطبيق اتفاقية الجات وآثارها المتوقعة، والعولمة وتوقع ظهور قوي عظمى جديدة، وتعاضد دور الأمم المتحدة في إدارة الشؤون الدولية. لقد حدث تطور كبير في مجال قدرة الإنسان على تخزين المعلومات منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية، فقد كان الترانزيستور عام 1990م، هو البداية لإنتاج أجزاء الكترونية، وجاء عقد السبعينات ليشهد انطلاقة كبرى في نشاط التجهيز الإلكتروني للبيانات والمعلومات وما قام عليه هذا النشاط من أجهزة جديدة أبرزها المعالجات الدقيقة والحاسبات الآلية الصغرى وأقمار الصناعية، ومن هنا أصبحت تكنولوجيا المعلومات تقوم بالدور الرئيس في التقدم العلمي والتكنولوجي الراهن.<sup>1</sup>

وفي إطار توفر هذه التقنيات أخذت الأنشطة الحياتية تتحول بالتدرج من أنشطة تقليدية إلى أنشطة الكترونية، للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات الإدارية، أو ما يطلق عليه الإدارية الإلكترونية، بهدف تقليل تكلفة الإجراءات الحكومية، وما يتعلق بها من عمليات إدارية عن طريق تقديم هذه العمليات والإجراءات المتعلقة بها الكترونياً، مما يترتب عليه زيادة كفاءة عمل الإدارات هلال تعاملها مع الأفراد والمنظمات، وسهولة التعامل مع هذه التقنيات في ظل تطور برمجياتها، حيث أصبح معيار التقدم والغنى لأية دولة في العالم يحكمها مقدرة الدولة على اللحاق بركب الثورة المعلوماتية وفهم حقيقة حتميتها.

لذلك تمثل عملية تسارع المنظمات بأنواعها المختلفة في أغلب الدول لتطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية صورة من صور قطف ثمار التقدم التقني الذي يعيشه العالم اليوم، ولم يعد بوسع أية منظمة في القطاع العام أو الخاص أن تغفل تطلعات عملائها

<sup>1</sup> - فرح نشوى بدر الدين، عصرنة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة أكلي محند الحاج، البويرة، 2008،

ومستهلكيها في الحصول على ما تقدمه من خدمات من خلال إجراءات غاية في البساطة تؤدي بجودة عالية في وقت قياسي، زمن الطبيعي أو تتوق تلك المنظمات لتحقيق الإيجابيات الأخرى المتوقع تحقيقها جراء إتمام العمل بالإدارة الالكترونية، ويعزز هذا الاتجاه تزايد عدد مستخدمي شبكة الانترنت ووسائل الاتصال الحديثة الأخرى من الأفراد المخطط استفادتهم من الخدمات المقدمة، وقد سعت العديد من الأجهزة الأمنية لتحديث العمل الإداري وتحسين ما تقدمه من خدمات عبر تطبيق العمل بالإدارة الالكترونية بها.<sup>2</sup> وبالنظر إلى تطور الحياة الإدارية وحاجة المؤسسات العمومية إلى تطوير مجالات عملها ومواكبة أحدث التقنيات العلمية التي من شأنها عصرنة الإدارة كما يصطلح عليها البعض فإن الجزائر عمدت إلى العمل على تحقيق هذه الوسيلة لضمان السير الحسن لمؤسساتها، ومنه تتبادر إلى أذهاننا الإشكالية التالية:

### ما مدى مساهمة الموارد البشرية في عصرنة المؤسسات العمومية؟

- الأسئلة الفرعية:
- فيما تتمثل إجراءات تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية؟
- ما هو دور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في تطوير استراتيجية الموارد البشرية؟

### أسباب اختيار الموضوع:

#### أ . الأسباب الذاتية:

- رغبة شخصية لدراسة جانب من جوانب المواضيع ذات الصلة بالرقمنة والتطورات التكنولوجية
  - موضوع متشعب لعدة مواضيع تستحق البحث والدراسة.
- #### ب . الأسباب الموضوعية:

<sup>2</sup>-- فرح نشوى بدر الدين، عصرنة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص15.

- محاولة التعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية في رقمنة الإدارة
- مدى فعالية الرقمنة داخل المؤسسات الإدارية

#### - أهمية الدراسة:

نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها هذا الموضوع مما يستدعي البحث والتعمق في دراسته، وكذا الحاجة الملحة لرقمنة لإدارة وجعلها متماشية ومسايرة لمختلف تطورات التكنولوجيا الحاصلة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم الحق الرقمنة ومدى قدرة الإدارة الجزائرية على تفعيلها لتسهيل المعاملات الإدارية.

#### - المنهج المتبع:

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي زيادة على المنهج التحليلي.

#### - تقسيم البحث:

قسمنا البحث وفق الخطة الثنائية إلى:

الفصل الأول: تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

الفصل الثاني: نطاق تطبيق رقمنة الإدارية في تسيير الموارد البشرية في الخدمة العمومية

## الفصل الأول

تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في  
الوظيفة العمومية الجزائرية



## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

تعد الإدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يمثل أهم مورد لدى الإدارة وأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الانطلاق، أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تشكل ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات، أذ تهدف إلى تعزيز قدرات التنظيمية، وتمكين الإدارات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

أن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع ويتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسة للعمل، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في الإدارة من خلال الموارد البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم، وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

تعد الجزائر واحدة من الدول النامية التي تسعى إلى تطبيق خبرات الدول المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية، فعملت على تطوير المؤسسات والإدارات العمومية أربع مرات، وعيا منها على أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية.

على هذا الأساس، قسمنا دراستنا في هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تطرقنا إلى إجراءات تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية (المبحث الأول)، تم تقدير القانون الأساسي العام للوظيفة في تطوير استراتيجية الموارد البشرية (المبحث الثاني).

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

### المبحث الأول: إجراءات تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

يعد التسيير الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من أن تتحكم في المستقبل ويمارس على مستوى الإدارة كما تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية. إن تطوير وظيفة الموارد البشرية ينبغي أن يجد دعمه في السر الحقيقي للتقديرات، وعليه فإن تسيير الموارد البشرية شأنه في ذلك شأن باقي المجالات الحيوية الأخرى، يقتضي الاستثمار فيها لاسيما في مجال التحكم في الأدوات الواجب العمل بها، ولا سيما في الطرق والاستراتيجية الواجبة الأتباع. لذا ينبغي أن تتدرج برامج التكوين في سياق تسيير الموارد البشرية، لارتباطها بتنظيم العمل.

وفي هذا السياق انحصرت إجراءات تسيير الموارد البشرية في التسيير التنبؤي والتوقعي للموظفين وبرامج التكوين وتحسين مستوى الموظفين. انطلاقا من هذا، نتطرق إلى التسيير التوقعي والتنبؤي (المطلب الأول)، ثم برامج التكوين وتحسين المستوى (المطلب الثاني).

### المطلب الأول: التسيير التنبؤي والتوقعي للموظفين

يقصد بالتسيير التوقعي للموارد البشرية، التنبؤات النظامية للطلب والحاجة للموارد البشرية، وعرض هذه الموارد في الإدارة خلال فترة مستقبلية. وهي عبارة استخدمت في العديد من الدراسات كمصطلح لمفهوم التسيير التقديري، وهي تعبر تهيئة المؤسسة للتنبؤ والتقدير لاحتياجاتها للموارد البشرية في الزمن المستقبلي. أما على الصعيد المؤسسي، فيفهم على أنه "مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء".

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

إذ تحرص الإدارات على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المؤسسة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع بيئتها الخارجية وما تفرضه من قيود أو تهديداتها، وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الخارجية من نقاط قوة وأوجه ضعف.

وعليه فإن التسيير التنبئي للمناصب والكفاءات هو إحدى تقنيات هندسة الموارد البشرية والتي تهتم بتصوير وتطبيق ومراقبة سياسات تهدف إلى تقليص المسبق للفوارق الممكنة بين حاجات الإدارة، سواء الكمية أو النوعية والموارد البشرية، وهذا في إطار المخطط الاستراتيجي العام للمؤسسة<sup>3</sup>.

وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات الإدارة من الموارد البشرية، من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية التخطيط للموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الأليات المناسبة التي تساعد على سد الفجوة بين المطلوب والمعروض من العمالة، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية<sup>4</sup>.

وتعني كذلك بتخطيط الموارد البشرية، ذلك العمل الإداري المنظم والمستند إلى أسس عملية ومعلوما موضوعية، وفي الغالب يشير التخطيط إلى أمور مستقبلية تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع المخطط، أي تدبر الوسائل وهو تقدير الاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> - سامي عامري، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة مناجم فوسفات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2007، ص 12.

<sup>4</sup> - إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية: حالة الوظيف العمومي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص 38.

<sup>5</sup> - عادل محمد زاهد وديري، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، مصر، 2003، ص ص 154-155.

## **الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية**

ويقصد به أيضا التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء التخطيط الشامل للإدارة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات، التخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل قسم أو إدارة وتوفيرها في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهداف الإدارة.

وعليه نستخلص أن التخطيط هو دراسة للمستقبل والتنبؤ بما سيكون عليه، ومن ثم الاستعداد له، ولا تتم هذه الدراسات والتنبؤات إلا من خلال توفر البيانات والمعلومات.

أما في الإطار القانوني للتسيير التقديري للموارد البشرية، فنجد أساسه القانوني في المادة 111 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إذ نصت على أنه: يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية تدرس من خلال المخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى، وتحديد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

### **الفرع الأول: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من أهم الإصلاحات التي شهدتها سياسة تسيير موارد البشرية، ثم استحدثته بموجب المادة 3 من المرسوم 126/95 والتي نصت على ما يلي: «في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، المنصوص عليهم في المادة 6<sup>6</sup> أعلاه، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة وفقا للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها».

<sup>6</sup> - المادة 6 من المرسوم 126/95.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

والغرض من مخطط التسيير المنصوص عليه في الفقرة السالفة الذكر هو ضبط

العمليات التي يجب القيام بها من خلال السنة المالية لاسيما ما يتعلق منها بما يلي:<sup>7</sup>

- التوظيف.

-الترقية.

-التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

-الإحالة على التقاعد.

يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية وإدارة تحليلية لنظام التسيير وسياسة منتجة في توفير الموارد البشرية، ويرتكز أساسا على التسيير التوقع، وهو عبارة برنامج عمل يعد مسيرا وفقا للميزانية الممنوحة سنويا، ليجعل منه قاعدة مرجعية قصد تجسيد الأهداف المسيطرة والتي تتمثل في الاستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية، وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية، ولهذا الغرض فإنه من الضروري أن يحط المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازه.<sup>8</sup>

كما يمكن أن يعرف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على أنه: إجراء تطبيقي وقانوني يكرسه المرسوم التنفيذي رقم 126<sup>9</sup>/95 وهذا بعد أن تحصل الإدارة المعنية على دفتر الميزانية، أذ تسعى إلى تكريس طريقة أكثر نجاعة أحن فعالية في تسيير الموارد البشرية من قبل المؤسسات والإدارات العمومية.

---

<sup>7</sup> - علي غربي وإسماعيل قيرة وبلقاسم سلاطينية، تنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 75.

<sup>8</sup> - سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 343.

<sup>9</sup> -المرسوم التنفيذي 126/95 مرجع نفسه.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

وتكون الغاية منه وضع خطة سنوية لتسيير الموارد البشرية، ويعرف بأنه وثيقة تسجل فيها كل التعليمات التنبئية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، والإحالة على الاستدياع والتقاعد خلال السنة المعينة.

كما يعد هذا المخطط نموذجا لدعامات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية، يتم إنجازه من طرف الهيئات والإدارات العمومية المسيرة، بمجرد تقدير وتحديد المناصب المالية، ويتم إخضاعه لمصادقة مصالح المديرية العامة للميزانية.<sup>10</sup>

إلا أن هذا الإجراء لم يساعد على معالجة النقائص المسجلة حول الإجراءات الرقابية السابقة، وقصد القضاء على هذه المشاكل من جهة ولماكبة التحولات التي عرفت الجزائر من جهة أخرى، ارتأت المديرية للوظيفة العمومية إلى مراجعة جذرية لنظام الرقابة السابقة، واستبداله بنظام الرقابة اللاحقة، باعتباره إجراء أكثر ملاءمة لمقتضيات الإدارة العصرية، إذ نص المرسوم رقم 126/95 بضرورة الإعفاء من التأشيرة المسبقة أو القبليّة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. التي تتعلق بسير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة المنوطة بها صلاحية التعيين، وفقا للشروط التي تحدد عن طريق التنظيم.<sup>11</sup>

ويهدف هذا الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة الذي شرع في تطبيقه ابتداء من 1 جويلية 1995، إلى التخفيف من حدة المركزية في تسيير مستخدمي الوظيفة العمومية من خلال:

- توفر أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز التسيير التوقعي للموارد البشرية، ووضع الآليات الميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي الإدارات العمومية.

<sup>10</sup> - كمال زمر، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومي، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2014، ص 5.

<sup>11</sup> - منير نوري، المرجع السابق.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

- إنشاء مهام تدقيق المتابعة لمصالح الوظيفة العامة، من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية<sup>12</sup>.

- تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق سير المستخدمين، وفي هذا الإطار تقوم المصالح المعنية بإجراء رقابتها عن طريق إجراء المصادقة عليه، بحيث تضمن المصالح المعنية تطابق العمليات المقررة في هذا المخطط مع الأحكام التنظيمية والقانونية المعمول بها في هذا المجال، وبالأخص فيما يتعلق بالجوانب التالية:

- توزيع المناصب المالية المفتوحة حسب الأنظمة القانونية للتوظيف المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة.

- مطابقة رزمانة إنجاز عمليات التسيير في الأجل المحددة بالتنظيم الساري المفعول<sup>13</sup>.

- البرمجة الفعلية للإحالة على التقاعد لكافة المستخدمين المعنيين بهذه العملية.

**الفرع الثاني: الإجراءات القانونية لمراحل إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية وتنفيذه:**

يتعين على الإدارة بعد الانتهاء من عملية تخطيط الموارد البشرية كإطار فني لتكوين مفهوم التسيير التقديري، من خلال تحويل نتائج هذه العملية إلى إجراءات تخضع لضوابط قانونية، ونظرا لكون التسيير التقديري للموارد البشرية عمل إداري، فهو يحتاج إلى إضفاء الطابع القانوني عليه<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> - أبو بكر فشيت، مخطط تسيير الموارد البشرية، الدورة التكوينية لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني في مجال تسيير الموارد البشرية، ولاية المدية، من 5 أبريل إلى 25 جوان 2008، ص 13.

<sup>13</sup> - سعيد مقدم، وظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، المرجع السابق، ص 345.

<sup>14</sup> - منير لواج وحسيبة جبلي، مرجع السابق، ص 17.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

يعد التخطيط السنوي لتسيير الموارد البشرية الإطار القانوني للتسيير التقدير في الإدارات العمومية، من خلال الأحكام القانونية التي تنظم عملية إعدادة<sup>15</sup>.

لذلك نتطرق إلى إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (أولا)، ثم المصادقة عليه (ثانيا)، ومراقبة تنفيذه (ثالثا).

### أولا: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن عملية إعداد مخطط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية شديدة التعقيد، بسبب كثرة العناصر المتداخلة في إعداد مخططات التسيير السنوية، التي تعد محصلة عملية تخطيط الموارد البشرية.

فبمجرد الحصول على الاعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في الإعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المكونة 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 سنة 1995، والمتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

وطبقا للمادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المذكور سابقا، يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا للموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة وهذا حسب الأحكام القانونية الأساسية المعمول بها.

وعليه تقوم المصالح المركزية أو المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، بإعداد محضر اجتماع دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يمضي من طرف مسؤول الإدارة المعنية ومسؤول عن قطاع المصالح المركزية أو المحلية التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> - المرجع نفسه، ص 18.

<sup>16</sup> - الجيلالي بدواني ومهدي عيشور، التكوين وأثره في تسيير المرفق العام، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: إدارة أعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2014-2015، ص 34.



## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

وينبغي على الإدارة إعداد مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفقا للنماذج المرفقة بملحق التعليم المؤرخة في أبريل سنة 1995<sup>17</sup> وبحسب الجداول المشكلة له، مع مراعاة التعديلات التي يمكن إحداثها على هذه النماذج، سواء بإضافة جدول أو إلغاء جداول أخرى، كما يجب أن ترفق هذه الجداول ببطاقة تقديم تتضمن البيانات التالية.

- تسمية الإدارة المعنية.
  - تاريخ إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه.
  - عدد الأعوان (المرسمين، المتعاقدين، المؤقتين، والمستخلفين).
  - عدد المناصب المالية الشاغرة موزعة حسب الرتب.
  - عدد الأعوان المؤهلين للإحالة على التقاعد بعنوان السنة المقبلة.
  - تاريخ الإيداع والتعديل.
  - أسباب التعديل.
  - عدد المناصب المالية الشاغرة المضافة، الموزعة حسب الرتب عند الاقتضاء.
- ولقد حددت التعليم الوزارية المشتركة رقم 1278 السالفة الذكر، أجال إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والتي يجب أن تتم خلال شهر من تاريخ استلام مدونة المناصب، كما ينبغي ألا تتجاوز 15 مارس من السنة المعنية، والذي يعد آخر أجل لتسليم مشروع المخطط السنوي للمصادقة عليه من طرف مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> - التعليم المؤرخة في أبريل سنة 1995.

<sup>18</sup> - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، المرجع السابق، ص ص 348، 349.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

تجدر الإشارة إلى أن الأجال لا تحترم طرف الإدارات العمومية، نتيجة تأخر استلام محاضر إجراء مسابقات والتعيينات من طرف الإدارة والتي لها صلاحية التعيين، وكذلك قرارات لجان الطعن ولجان المستخدمين، لكونها ضرورية لإعداد المخطط السنوي والمصادقة عليه، فكثيرا ما يتجاوز تاريخ 15 مارس من السنة المعنية.

ثانيا: المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، بعد إعداده تبعا للمناصب المالية المتوفرة خلال السنة المعنية على مصالح الوظيفة العمومية المركزية أو المحلية حسب الحالة، وعليه فإنه بغرض المصادقة عليه ينبغي أن يكون ذلك قبل 15 مارس من كل سنة مالية، وهذا كما هو منصوص عليه في التعليمات الوزارية لمشاركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر<sup>19</sup> 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

تتم المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كذلك وفقا للشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي السالف الذكر، من طرف المؤسسة أو الإدارة المعنية بالاشتراك مع مصالح الوظيفة العمومية بمجرد اعتماد البيانات المعنية في أجل شهر واحد من تاريخ إيداع هذه البيانات<sup>20</sup>.

وبعد المصادقة عليه، يحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية يتضمن النتائج لاسيما قرار المصادقة، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التقييمية، وبعدها ترسل نسخة من المخطط المصادق عليه في ظرف ثمانية أيام من طرف الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

<sup>19</sup> - أمين باعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 74.

<sup>20</sup> - لونيس بن جبل، تسيير الموارد البشرية GRH، دار النشر وتوزيع الكتب "جيطلي"، برج بوعريش، 2015، ص

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

تجدر الإشارة إلى أن المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يعد شرطاً ضرورياً لتمكين المسيرين من مباشرة أي عملية تسيير الموارد البشرية في كل إدارة عمومية.

إلا أنه وقصد التخفيف من الإجراءات التنظيمية المعمول بها في مجال التوظيف، أصدر الوزير الأول التعليمية رقم 1 المؤرخة في 11 أبريل 2011<sup>21</sup>، والمتعلقة بإضفاء المرونة على التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية، والتي من شأنها إعطاء حرية للإدارات العمومية تحت سلطة الوزير المعني، بالانطلاق في عملية التوظيف بعد حصولها على دفتر الميزانية قبل إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

كما يمكن للمؤسسات والإدارات العمومية الشروع في فتح مسابقات التوظيف بمجرد تسلمها مدونة الميزانية دون انتظار المصادقة على المخططات السنوية لتسيير مواردها البشرية، أما باقي عمليات التسيير الأخرى تبقى متوقفة على المخطط السنوي لتسيير مواردها البشرية، وهذا تطبيقاً لأحكام المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المتعلق بكيفيات تنظيم الامتحانات والفحوص المهنية.

إلا أن دراسة حصيلة الخاصة بعمليات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا مختلف القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، سمحت بتسجيل نقائص على العديد من الوضعيات منها: في مجال إيداع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، وفي مجال تبليغ القرارات ومقررات تسيير المسار المهني للموظفين، وفي مجال توزيع المناصب المالية والترسيم وتوثيق الشهادات والمؤهلات وفي مجال إعداد حصيلة الشغل في الإدارة العمومية والإحالة على التقاعد<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> - المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 194/12.

<sup>22</sup> - سلوى تيشان، المرجع السابق، ص 247.

## **الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية**

لهذا فإنه قصد تفادي هذه الوضعيات التي يترتب عليها عرقلة التسيير الحسن للموارد البشرية، يتعين على مسيري الموارد البشرية للمؤسسات العمومية احترام الأجل القانونية.

### **ثالثا: قابلية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمراجعة**

الأصل أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية غير قابل للمراجعة بعنوان السنة المالية المعتبرة، غير أنه نظرا لخاصية التقدير والاحتمال التي تطبع إعداد هذه المخططات، وحرصا على مصداقية التسيير والأهداف المتوخاة منه، فإن المرسوم رقم 126/95 أجاز إمكانية للمراجعة استجابة لبعض الظروف الطارئة التي يمكن أن تحدث خلال السنة المالية، كاستبدال مؤسسة بأخرى أو إدماجها أو حل مؤسسة أصلية، وهذه مسائل عملية يمكن معالجتها حسب طبيعة النص القانوني الجديد<sup>23</sup>.

### **المطلب الثاني: التكوين وتحسين المستوى**

بعد أن قمنا بعرض المخطط التسيير التوقعي الذي يعد أهم أدوات التسيير التي تعتمد عليها الوظيفة العمومية قصد بلوغ الأهداف، نأتي الآن لعرض أهم الأدوات التي تعمل مباشرة على تكيف الموارد البشرية للوظيفة مع المتغيرات الجديدة والمتمثلة في سياسة التكوين، والتي تعد محورا أساسيا في عصرنة الوظيفة العمومية.

### **الفرع الأول: الإطار التنظيمي للتكوين وتحسين المستوى**

يعد التكوين إحدى العناصر الأساسية المكونة لسياسة تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية، وخصوصا في الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة، حيث يستجيب نظام التكوين في الإدارة العمومية إلى عاملين أساسيين، يتمثل الأول في انطلاق من واقع الموارد البشرية على كل المستويات المركزية والإقليمية، وتشخيص دقيق لتعداد الموارد البشرية، والثاني في ضرورة إشراك مسيري الموارد البشرية في مراحل التكوين من تحديد

<sup>23</sup> - كمال زمور، المرجع السابق، ص 219.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

الاحتياجات واختيار أسلوب التكوين، مما يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دورية<sup>24</sup>.

لقد أخذ المشرع الجزائري على عاتقه عملية تنمية الموارد البشرية من خلال تكوين الموظفين، لكنه لم يعط عناية كاملة للتكوين إلا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المعدل المتمم، إذ يعد الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية مرحلة هامة في المسار الشامل لعصرنة الإدارة العمومية وتثمن مواردها البشرية، وذلك بموجب المادة<sup>25</sup> 38 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ويعد التكوين حقا معترفا به للموظف خلال مساره المهني على غرار تحسين المستوى وتجديد المعلومات، بهدف تكييف الموارد البشرية مع تطور مهم الإدارة، حيث نجد أن المشرع الجزائري قد أدرج التكوين في الباب الرابع المعنون بـ "تنظيم المسار المهني" في الفصل الخامس المعنون بـ "التكوين" الذي يتضمن مادتين وهما: المادة<sup>26</sup> 104 التي نصت على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين التأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله بمهام جديدة.

وتحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف والحقوق المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم، وهذا ما أكدته المادة 105 من نفس الأمر المعدل والمتمم، بحيث يشكل هذا المرسوم لبنية إضافية في المنظومة التكوينية، لكونه تضمن أدوات وأطر جديدة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية مثل المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات لتكوين وتحسين المستوى وتجديد

<sup>24</sup> - شراف عقون، المرجع السابق، ص 136.

<sup>25</sup> - المادة 38 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

<sup>26</sup> - المادة 104

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

المعلومات, لجان انتقاء المترشحين للتكوين ولجان الطعن, قرارات تنظيم التكوين, وقرارات المحددة لبرامج التكوين, قرارات فتح الدورات التكوينية... الخ.

لقد حول المشرع الجزائري من خلال المرسوم رقم 92/96 رسم إطار علم لسياسة التكوين في الجزائر عن طريق ربط عمليات التكوين بالمسار المهني للموظف على الأقل من الناحية النظرية.

إلا أنه وبالإضافة إلى المرسوم رقم 92/96, صدر مرسوم تنفيذي آخر رقم 17/04<sup>27</sup> يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 92/96, كما صدر مرسوم آخر رقم 146/04 يتضمن إحداث لجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية يهدف إلى:

- تنسيق بين الإدارات العمومية في كل ما يتعلق بالتكوين الإداري.
- تحديد وسائل واحتياجات الإدارات العمومية في مجال التكوين.
- تحديد وسائل والمناهج البيداغوجية وتكييفها الدائم مع متطلبات الإدارات.
- التقسيم الدوري لنظام التكوين الإداري.

### الفرع الثاني: أنواع التكوين

تكون عمليات التكوين متنوعة، ويمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة<sup>28</sup>, إلا أن المرسوم رقم 29/96 السالف الذكر، ميز ثلاث أنواع من برامج التكوين وهي التكوين المتخصص (أولاً)، وتحسين المستوى (ثانياً)، وتجديد المعلومات (ثالثاً).

<sup>27</sup> - المرسوم التنفيذي 17./04

<sup>28</sup> - عبد الله براهيمى وحميده المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005، ص 2.

**أولاً: التكوين المتخصص**

هو كل تكوين خاص منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بعنوان التوظيف، وهو تكوين يسمح إما بشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو الالتحاق منصب عالي أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة، وتخصيرهم كذلك للمسابقات والامتحانات المهنية.

من بين شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص التي اشارتها المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم لمزاولة هذا التكوين هي:

1 - صفة الموظف: على المترشح للتكوين أن يكون مثبتاً في منصب عمله بالمؤسسة أو الإدارة العمومية، فهو ذلك الموظف الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء الفترة التجريبية<sup>29</sup>.

2- عدم استفادة الموظف خلال حياته المهنية من دورة تكوين متخصص: لكي يستفيد الموظف من التكوين المتخصص، يجب ألا يكون قد استفاد من قبل ذلك، فلا يستفيد الموظف إلا من دورة واحدة خلال حياته المهنية<sup>30</sup>.

3 - شروط تتعلق بالسلك أو الرتبة المرشح للالتحاق بها: يخضع الموظف الذي يتكون من أجل الالتحاق بمنصب أعلى في السلم الإداري (تكوين من أجل الترقية في السلك أو الرتبة)، للشروط الواجب توافرها للالتحاق بمنصب جديد، وتختلف هذه الشروط حسب السلك أو الرتبة المرشح للالتحاق بها.

وتجدر الإشارة إلى أن التكوين المتخصص يحصل على دورات طويلة تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث (3) سنوات أو تقل عنها.

<sup>29</sup> - العلمي بن عطاء الله علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية: دراسة حالة ولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص، إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 125.

<sup>30</sup> - منشور 21/ م ع و ع ، المرجع نفسه.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

ويتحصل الموظف على امتيازات خاصة بعد انتهاء فترة التكوين، وهذا تطبيقا لنص المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 92/96، بالنسبة لدورات التكوين المتخصص، تتم الترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له السلك أو الرتبة<sup>31</sup>.

ويتقاضى الموظف أثناء مشاركته في دورة التكوين المتخصص المرتب القاعدي وتعويض الخبرة المهنية.

### ثانيا: تحسين المستوى وتجديد المعلومات

فرق المرسوم التنفيذي 92/96 بين تحسين المستوى وتجديد المعلومات، فتحسن المستوى يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتقييمها وضبطها.

أما تجديد المعلومات، فإنه يرمي إلى التكيف مع الوظيفة الجديدة نظرا إما لتطوير الوسائل والتقنيات، أو للتغيرات الهامة في تنظيم مصلحة وعملها ومهامها. تتميز دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات بقصر مدتها، نظرا لكونها استعجالية وتخص مجالا محددًا، فتحسين المستوى يحصل في دورات متوسطة المدى تكون بين ستة (6) أشهر وسنة واحدة<sup>32</sup>، ومن هنا ما يتعلق بالمخطط السنوي، أما تجديد المعلومات الذي يحصل في دورات قصيرة المدى تقل عن ستة أشهر أو تساويها، ويدخل كذلك في المخطط السنوي.

<sup>31</sup> - انظر الملحق رقم 24، كمال زمور، المرجع، ص 224.

<sup>32</sup> - أبو بكر فثيت، مخطط تسيير موارد البشرية، الدورة التكوينية لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني في مجال تسيير الموارد البشرية، ولاية المدية، من 5 أبريل إلى 25 جوان 2008، ص 13.



## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

من بين شروط الواجب توافرها في الموظف حتى يستفيد من الالتحاق بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات نذكر منها:

### **1 - صفة الموظف:**

لا يمكن لأي شخص أن يستفيد من هذا الحق ما لم يكن موظفاً، ففي التكوين المتخصص يمكن أن يحصل عليه متقدم الوظيفة لأول مرة، بينما بالنسبة لتحسين المستوى وتجديد المعلومات يستفيد منها فقط الموظف الذي يكون قد أدى مدة معينة في خدمة الإدارة.

2- عدم استفادة الموظف خلال حياته المهنية من دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات في نفس السلك أو الرتبة.

بين المرسوم رقم 92/96 أنه بإمكان الموظف الاستفادة من دورة تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وتكون مرة واحدة بالنسبة للموظف في السلك أو الرتبة التي ينتمي إليها، وعليه يستفيد الموظف في هذا النوع من التكوين من دورة واحدة ولا يمكن له أن يستفيد من دورة أخرى إلا في سلك أو رتبة أخرى.

3- شروط متعلقة بالسلك أو الرتبة المرشح إليها:

لا يمكن للموظف الذي استفاد من دورة تحسين المستوى أو تحديد المعلومات الالتحاق بمنصب أو رتبة أعلى من التي هو موجود فيها إلا إذا استفاد من ترقية في الرتبة.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

وفيما يخص الامتيازات الخاصة بدورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات، فإن المرسوم التنفيذي رقم 92/96 ألزم أن تكون دورات التكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات معتمدة طبقا للتنظيم المعمول به في الأسلاك والرتب.

- بالنسبة لدورات تحسين المستوى:

إذا كانت تساوي على الأقل ستة (6) أشهر، تمنح للموظف في التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهل للترقية عن طريق الاختيار.

إذا كانت المدة تفوق ستة (6) أشهر وتقل عن تسعة (9) أشهر، تسمح بتخفيض في الأقدمية للترقية في درجة يساوي مدة الدورة.

أما إذا كانت تتراوح بين تسعة (9) أشهر واثنى عشر (12) شهرا، فيمكن أن تخول أحد الامتيازات الأتية:

- تمنح درجة إضافية للموظف.

- تخفيض في الأقدمية للترقية الاختيارية تساوي مدة الدورة.

- بالنسبة لتجديد المعلومات:

إذا كانت المدة تتراوح بين ثلاث (3) أشهر وستة (6) أشهر، يتم تخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة<sup>33</sup>.

أما إذا كانت مدة الدورة تقل عن ثلاث (3) أشهر، فإنها تخول إحدى

الامتيازات التالية:

- التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهل إلى ترقية عن طريق الاختيار.

- تخفيض في الأقدمية للترقية عن طريق الاختيار تساوي مدة التكوين.

<sup>33</sup> - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

- تثبت عمليات تجديد المعلومات بالنسبة لكل مرشح، بشهادة من طرف الهيئة التي أشرفت على العملية<sup>34</sup>.

### الفرع الثالث: سير التكوين وتحسين المستوى

من أجل التحكم في التسيير والتكيف مع التحولات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية، فإن الاعتماد على تسيير التكوين وتحسين المستوى لا غنى عنه في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية.

بالرجوع إلى نص المادة 111 من الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، فإنه يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية، تركز من خلال مخططات سنوية لتسيير الموارد البشرية ومخططات سنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى.

### أولاً: مضمون المخطط السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين

أوجب المرسوم رقم 92/96 السالف الذكر على كل المؤسسات والمؤسسات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وهذا يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التكوينية ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال مخططات التكوين.

في هذا الصدد، حيث حددت التعليمات المؤرخة في 6 جوان 1998<sup>35</sup>، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية كإجراءات إعداد والمصادقة على المخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

<sup>34</sup> - علي عبد الوهاب، إدارة الأفراد: منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1984، ص 36.

<sup>35</sup> - التعليمات المؤرخة في 6 جوان 1998 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

وعليه يجب أن يتضمن المخطط مختلف عمليات التكوين المسطرة من طرف الإدارة أو المؤسسة المعنية، بالإضافة إلى فئات الموظفين المعينين، مؤسسات التكوين، مناصب التأهل، ومجالات التكوين المعتمدة، وكذا مدة دورات التكوين<sup>36</sup> .

واستنادا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، وتطبيقا لأحكام التعليم رقم 01/م ع / م ع وع/ المؤرخة في 6 جوان المتعلقة بالمخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

وعليه يجب أن يتضمن المخطط عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في قطاع النشاط المعني، وينبغي أن يحدد بالإضافة إلى ذلك<sup>37</sup> .

- عدد المناصب المطلوب شغلها.
- عدد الموظفين والأعوان العموميين المعينين.
- مناصب التأهل المعنية.
- المؤسسة أو مؤسسات التكوين التي يجب أن تتضمن الأعمال المذكورة وهذا ما أشار إليه المرسوم التنفيذي رقم 92/96.

### **ثانيا: مراحل إعداد المخططات السنوية والمتعددة السنوات**

يكون تحديد محتوى عليه التكوين وتحسين المستوى وتسجيلها في مخطط في حدود اعتمادات مالية مخصصة بعنوان السنة المالية المتوفرة، مثلما هو وارد في دفتر الميزانية

<sup>36</sup> - دانيال بوتلي، أبا بكر ب. مانق، ترجمة، زهية موساوي، الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة التسيير الفرنسية،

العدد 132، يناير - فبراير 2001، ص 96.

<sup>37</sup> - مجلة الفكر البرلماني، المرجع السابق، ص 224.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

وعليه يجب أن تسجل برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات حسب طبيعة العمليات المبرمجة في حدود المناصب المالية المخصصة لهذا الغرض و الاعتمادات المالية المتوفرة بعنوان السنة المالية المعينة<sup>38</sup>.

وتعد وثيقة الميزانية نقطة انطلاق، ويرتبط إعداد ميزانية التكوين بأي مؤسسة أو إدارة عمومية بمدى قدرة هذه المؤسسات على تدعيم مشاريعها التكوينية من خلال مناقشة الميزانية، مما أوجب على مصالح الميزانية والوظيفة العمومية ضمان التشاور المسبق من خلال الميزانية، وهذا في إطار عقلنة وضبط تعدادات الإدارة العمومية بما يطابق الاحتياجات الحقيقية لهذه الأخيرة.

لذا يمكن حصر مراحل إعداد مخطط التكوين إجمالاً في:

- إحصاء وتحديد الاحتياجات التكوينية.
- دراسة وتقييم كل بطاقات الإحصاء وإعداد أو وثيقة موحدة للطلبات والبطاقات وترتيب العمليات التكوينية حسب الأولويات المسطرة (سياسة التكوين).
- إعداد مشروع مخطط "التكوين بناء على برامج التكوين وكل التغيرات التي وقعت إلى غاية السنة المالية.
- استدعاء رئيس اللجنة - وهو المدير الفرعي للتكوين بمديرية الوظيفة العمومية - لأعضائها قصد دراسة مشروع المخطط وإرسال نسخة إلى وزارة المالية لإبداء رأيها.
- بعد الانتهاء من دراسة المشروع، تتم المصادقة عليه من طرف الإدارة المعنية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، ويصبح قابلاً للتنفيذ<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، 211.

<sup>39</sup> - علي لطفي و آخرون، تكنولوجيا الموارد البشرية: إدارة وتنمية وتخطيط وتطوير، السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2009 ص 150.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

ما يمكن ملاحظته من خلال نص المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 92/96، أنه يتم ويعدل مخطط التكوين حسب نفس أشكال وإجراءات وإعداده، وكذلك يحق للمصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عقب كل سنة مالية، بإجراء تقويم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي للتكوين في المؤسسة والإدارات العمومية المعنية، وذلك عن طريق إنشائها لجنة مكلفة بذلك وتتكون من:

- السلطة المخولة لها صلاحية التعيين.
- عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة والمعينة بالتكوين.
- مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤول المكلف بالتكوين عند الاقتضاء عضوا.

- ويمكن أن تستعين بأي شخص مؤهل ترى فائدة من استشارته. وعليه ينبغي اتخاذ التدابير اللازمة قصد تحسين نموذج المخطط السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، قصد جعل هذا الإطار عمليا طبقا للإجراءات والكيفيات المحددة في التعلية المؤرخة في 6 جوان 1998<sup>40</sup>. أما فيما يخص الأطراف المتدخلة في إعداد المخطط السنوي يمكن حصرها ثلاث (3) أطراف وهي:

- المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية: إن المبادرة لإعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات للتكوين، يقع على عاتق المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.
- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية: تضطلع السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمهام منفردة في مجال سياسة التكوين، فتتخصص للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي الإدارات واحتياجاتهم الأولية<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> - منير نوري، المرجع السابق، ص 10.

<sup>41</sup> - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة قاصدي مرياح، ورقة السنة 2009-2010، ص 219.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

- اللجنة الخاصة بدراسة المخططات التكوينية ولجنة الطعن: تشترك السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية مع المؤسسات والإدارات العمومية في مجال الإنجاز مخططات بدراسة مخطط التكوين، والمؤسسة المعينة أمام اللجنة المنشأة على مستوى مديرية الوظيفة العمومية، وتتكون هذه اللجنة من:

- السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية رئيسا.

- ممثل عن الإدارة المعينة.

- ممثل منخب من لجنة المستخدمين في السلك أو الرتبة المعينة عضوا.

**المبحث الثاني: تقدير دور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في تطوير استراتيجية الموارد البشرية**

اهتمت الدولة الجزائرية منذ الاستقلال بقطاع الوظيفة العمومية، وبذلت في سبيل ذلك مجهودات لإرساء قواعد وظيفة العمومية مهيكلة ومنظمة.

وبصدور الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كنقطة تحول في مسار الوظيفة العمومية الجزائرية من جهة ومن منظور استراتيجية الموارد البشرية من جهة ثانية، ودورها في تفعيل الإدارة العامة المعاصرة.

وعليه يمثل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي ألقى على عاتقه ضرورة احتواء جوانب عديدة لعصرنة الوظيفة العمومية ومعالجتها، منها تقنين استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تفعيل هذا القانون.

على هذا الأساس نتطرق لدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في تفعيل استراتيجية الموارد البشرية (المطلب الأول) وتقدير القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (المطلب الثاني).

**المطلب الأول: دور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في تفعيل استراتيجية الموارد البشرية**

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

يقصد باستراتيجية الموارد البشرية تلك الوظيفة التي تحقق غاية الإدارة وأهدافها ورؤيتها، من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للإدارة إلى الاستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا تسيير الموارد البشرية.

ويمكن أن نعرف تسيير الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي تمثل اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة. وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لزيادة الإنتاجية".

وعليه نستخلص أن استراتيجية الموارد البشرية تتمثل أساسا في الاكتساب والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للإدارة بالتميز وتوسيع أنشطتها وامتلاك مرونة كافية للتكيف مع متطلبات البيئة.

لقد نص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجديد على تفعيل قوي الموارد البشرية في الإدارة العامة الجزائرية وتطويرها ودعمها بكافة عناصر الكفاءة والفاعلية في أداء وظائفها الأساسية لتحقيق مصلحة العامة وخدمة المواطنين بإشباع حاجاتهم وتلبية انشغالاتهم المشروعة<sup>42</sup>.

وعليه نتطرق إلى بيان دور الأساسي العام للوظيفة العمومية في تقنين استراتيجية الموارد البشرية (الفرع الأول)، ومدى مساهمة هذا القانون في تعزيز فاعلية الإدارة العامة الجزائرية<sup>43</sup> (الفرع الثاني).

**الفرع الأول: دور القانون الأساسي العام للوظيفة في تقنين استراتيجية الموارد البشرية**  
قنن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية استراتيجية الموارد البشرية في الإدارة العامة الجزائرية تقنينا شاملا كاملا ومرنا وواقعا، إلا أن بالرجوع إلى متضامين استراتيجية الموارد البشرية يتضح لنا أنها احتوت على مبادئ ومقومات أساسية في وظائف إدارة الموارد البشرية وتتمثل في:

<sup>42</sup> - نور الدين شنوفي، المرجع نفسه، ص 20.

<sup>43</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 104.



## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

- تحديد الأهداف ومحاور الإدارة وتكييف كل ذلك مع كافة عوامل ومعطيات البيئة الداخلية والخارجية المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية والتكنولوجية<sup>44</sup>.

- تخطيط الموارد البشرية: هو تلك التنبؤات النظامية أو الحاجة للموارد البشرية، والغرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه الإدارة من موارد البشرية كما ونوعا، للإبقاء على متطلبات الأعمال المتوفرة لديها والتي يمكن أن تتوفر مستقبلا.

- تنظيم: وهم تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم وذلك بتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف الإدارة<sup>45</sup>.

- سياسة التوظيف (الاستقطاب): هي مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها الإدارة لاستقطاب المرشحين للعمل، والذين لديهم كفاءة التميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة

- تدريب وتطوير العاملين (سياسة التكوين): وهو ذلك النشاط المخطط، يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة أدائهم في العمل

- أنظمة الأجور والرواتب.

- أنظمة الحوافز والترقية.

- تحديد كافة الحقوق والواجبات والضمانات المختلفة القوى "الموارد

البشرية العاملة".

<sup>44</sup> - رضا مهدي، المرجع السابق، ص 150.

<sup>45</sup> - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 29.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

- الرقابة: وذلك بوضع معايير التي تعكس تحقيق الأهداف، كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج، ثم التأكد الفعلي بما يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة<sup>46</sup>.

ما يمكن ملاحظته أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية قد تضمن إحدى عشرة بابا مقسما على 224 مادة وأن كل باب من أبوابه تضمن عنصر من عناصر مقومات ومضمون استراتيجية الموارد البشرية في الإدارة العامة حيث تضمن في بابه الثاني المعنون ب "الضمانات وحقوق الموظف وواجباته"، واحتوى الباب الثالث المعنون ب "الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العامة"، بينما تضمن الباب الرابع المعنون ب "تنظيم المسار المهني"<sup>47</sup>، وحدد كافة عملياته من التوظيف والتكوين، وتقييم الموظف والترقية كما حدد الباب الخامس المعنون ب "التصنيف - الراتب" عمليات التصنيف مجموعات المناصب وتقييمها ماليا.

أما الباب السادس المعنون ب "الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله" فقد بين الأوضاع والحالات القانونية الأساسية للموظف العام، بينما تضمن الباب السابع المعنون "النظام التأديبي" المبادئ العامة والعقوبات التأديبية والأخطاء المهنية، وفي الباب الثامن المعنون ب "المدة القانونية للعمل وأيام الراحة القانونية" من خلال ضبطه مدة العمل.

أما الباب التاسع المعنون ب "العطل والغيابات"، فقد ضبط الخدمة من خلال تحديد أسباب نهاية الخدمة في الوظيفة العمومية، بينما تضمن الباب الحادي عشر المعنون ب "أحكام انتقالية ونهائية".

<sup>46</sup> - فاطمة الزهراء قيرم، مبدأ حياد الإدارة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة

الجزائر، 2003-2004، ص 4.

<sup>47</sup> - سلوى تيشات، المرجع السابق، ص 272.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

وعليه من هلال التمعن في هذا القانون الأساسي، وبعملية المقارنة بين عناصر ومقومات هذه الاستراتيجية في نطاق هذا القانون، يتبين بكل موضوعية أن هذا الأخير (القانون) قد احتوى على هذه الاستراتيجية بكل عناصرها ومقوماتها، بالإضافة إلى عناصر والمقومات التابعة من طبيعة الوظيفة العامة باعتبارها وسيلة وألية قانونية وبشرية تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة<sup>48</sup>.

الفرع الثاني: مساهمة القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في تعزيز فاعلية الإدارة العامة:

يقصد بفاعلية الإدارة " أداة من أدوات مراقبة التسيير في مؤسسة، وهي معيار بعكس تحقيق الأهداف المسيطرة فهي القدرة على تحقيق نشاط مرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة"<sup>49</sup>.

أو هي: " قدرة الإدارة على تحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعينة بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي تمر بها الإدارة.

يعد مفهوم فاعلية الإدارة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق الإدارة لأهدافها انسجاما وتكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة.

وعليه فإن الفاعلية بموجب هذا المفهوم تكمن في تحقيق:

- قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها.
- قدرة الإدارة مع التكيف مع البيئة والاستمرار فيها.
- قدرة الإدارة على النمو والتطور.

<sup>48</sup> - نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص 66.

<sup>49</sup> - نور الدين حامدي، تسيير الميار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية، في ظل أحكام الأمر رقم 03/06، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 3، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2013، ص 77.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

انطلاقاً من هذا يثور تساؤل بخصوص احتواء القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على عناصر الفاعلية لأداء الإدارة العامة.

من خلال التمعن في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كمجموعة قانونية متضمنة عملية تقنين استراتيجية الموارد البشرية في الإدارة العامة، يتبين لنا أنه يحتوي على العديد من عوامل وعناصر الفاعلية والكفاية لتعزيز قدرات الإدارة العامة الجزائرية، وتتجلى عناصر الفاعلية في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فيما يلي:

**المطلب الثاني: تقدير القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:**

إن الوظيفة العمومية مطالبة بالتكيف والاستمرار، إذ تعد من أهم الوسائل التي تركز عليها الدولة في إعداد سياستها الاقتصادية والاجتماعية والتربوية في تنفيذ وإنجاح هذه السياسات<sup>50</sup>.

من هذا المنظور توجد الوظيفة العمومية في قلب المسارات الإصلاحات، ولهذا السبب يشكل قانون العمومية الإطار المرجعي والقاعدة المناسبة للانطلاق في مسار عصرنه الوظيفة العمومية بغية ترقية إدارة متجددة في نظرتها ناجعة وفعالة قادرة على الاستجابة لتطلعات الموظفة.

### **الفرع الأول: مزايا القانون الأساسي**

يمكن حصر المزايا التي نص عليها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في النقاط الآتية:

- وفر هذا القانون صياغة قانونية كاملة في مجموعة قانونية واحدة امتازت بالمرونة والواقعية والتكيف مع المعطيات الجديدة للدولة الجزائرية تناولت في بدايتها التعريف بالموظف وتحديد العلاقة القانونية التي تربطه بالوظيفة، وبعد ذلك نص على مجموعة من الضمانات والحقوق التي يتمتع بها الموظف العام، وقد تعرض هذا القانون

<sup>50</sup> -- التعليم الوزارية رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر سنة 1995.

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

بالدقة والتفصيل إلى الحياة المهنية للموظف من خلال تنظيم مساره المهني، ونظم التسير الإداري المهني، وكذلك لبنات تقييم الموظف وكيفية ترقيته<sup>51</sup>.

كما ركز هذا القانون على نقطة مهمة، فنص على أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات تكوينية قصد تحسين أداء الموظفين، وأعاد المشرع الجزائري في القانون الجديد للوظيفة العمومية لعام 2006، النظر في الراتب الممنوح للموظف، وكذا الرتب الوظيفية والأرقام الاستدلالية، فعرف الراتب وحدد عناصره وكيفيات حسابه، وكذا توزيع الموظفين على مستوى فئات سلمية، فنصف أسلاك الموظفين وفقا لنص المادة 8 حسب التأهل المطلوب.

- تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب من أجل ضمان أكبر بين التخصص ومنصب الشغل.

تمثل الوظيفة خارج الإطار الوضعية التي يمكن أن يوضع فيها الموظفين من الفوج "أ" وهذا بناء على طلبهم بعد الاستفادة من الانتداب في منصب عمل خارج الإدارة العمومية، وتمثل هذه الحالة وضعية جديدة بالإضافة إلى الوضعية التقليدية والمتمثلة في حالة النشاط والانتداب والإحالة على الاستيداع وحالة الخدمة الوطنية، وتندرج هذه الوضعية الجديدة في إطار الإصلاحات الاقتصادية، ويشكل مسار حقيقيا بين قطاع الوظيفة العمومية وقطاعات النشاطات الأخرى<sup>52</sup>.

أما فيما يخص النظام التأديبي، فإنه وفقا للأمر رقم 03/06 فقد كرس المشرع الجزائري أربع درجات للعقوبات التأديبية من التنبية إلى التسريح، بإضافة درجة أخرى من العقوبات التأديبية، وذلك خلافا للمراسيم والقوانين السابقة التي قسمت العقوبات التأديبية إلى درجتين أو ثلاث درجات، فنجد استحدثت الدرجة الرابعة، وقد حاول المشرع الجزائري من خلال الأمر رقم 03/06 تصنيف الأخطاء المهنية وتوزيعها على سبيل

<sup>51</sup>

<sup>52</sup>

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

المثال لا الحصر على الدرجات الأربعة، كما نظم من خلال أحكام نفس الأمر أيام الراحة القانونية العطل والغيابات، فيكون المشرع الجزائري بذلك قد نظم أيام الراحة والعطل تنظيماً دقيقاً<sup>53</sup>.

إن عملية تقنين استراتيجية الموارد البشرية في الإدارة العامة الجزائرية اشتملت على مبادئ وأساليب عملية وقانونية مثل مبدأ المساواة ومبدأ الاحترام حقوق الانسان وحرريات المواطن، ومبدأ تحديد المسؤوليات المهنية والإدارية والقانونية في إطار دولة القانون تحت رقابة القضاء، وهذا ما جعل منه يواكب كافة المسارات والإصلاحات ومن ذلك فقد اشتمل الأمر رقم 03/06 على المبادئ وأساليب القانونية مثل:

- مبدأ المساواة: تعد الإطار الذي يحكم الوظيفة العامة، وحجز الزاوية في تنظيم الحقوق والحرريات، وهذا ما تم تحديده في نص المادة 74 من الأمر السالف الذكر، إذ أشار إلى خضوع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة.

- مبدأ حياد الإدارة: وهذا ما أكدته نص المادة 41 من الأمر 03/06 على أنه يجب على الموظف في إطار تأدية مهامه أن يمارس هذه الأخيرة دون تحيز، وهو جوهر الإصلاح، فوجود موظف يمارس مهامه بنزاهة دون تحيز يعني أن الإدارة تسير وفقاً لمبدأ الحياد.

- مبدأ احترام حقوق الانسان وحرريات المواطن: خص الأمر رقم 03/06 كافة الموظفين بهذه الحقوق والحرريات، فنص على مجموعة من الحرريات كحرية الرأي ومجموعة من الحرريات كلفها هذا الأمر للموظف.

- مبدأ تحديد المسؤوليات المهنية والإدارية والقانونية: تضمن الأمر رقم 03/06 على مبدأ تحديد المسؤوليات المهنية، فنص على جميع الأخطاء والعقوبات التي

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

يقابلها، مع تحديد كفاءات المتابعة التأديبية وإجراءاتها وضمانات الموظفين من أي تعسف أثناء هذه العملية<sup>54</sup>.

ثالثا: تضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجديد على عناصر الفاعلية ومبادئ الفاعلية والكفاية والرشادة في الأداء، كما اشتمل على العديد من أساليب التطوير التنظيمي للإدارة الجزائرية على نحو أفضل، ومن أمثلة هذه الأساليب أسلوب المشاركة والحوار من طرف الموظفين في إدارة شؤون الوظيفة العامة، أساليب التكوين والتحفيز والترقية والشعور بالذات والانتماء والأمان من خلال أداء المهام الوظيفية.

الفرع الثاني: التحديات التي يواجهها القانون الأساسي:

تضمن الأمر رقم 03/06 وحدة متماسكة منظمة للموظف والوظيفة العمومية، وهذا ما يعد ميزة، إلا أن غياب النصوص التنظيمية والتأخر في إصدارها يجعل من هذه الميزة خالية من كل قيمة، والملاحظ أيضا أن هذا الأمر أحال جل المسائل المهمة إلى التنظيم، ومثال ذلك إحالته لمسألة نظام التعاقد وهيئات الوظيفة العمومية والتكوين والتقييم.....الخ.

- الاهتمام بالمواصفات الأساسية للموظف على حساب الرغبة في الانتماء لقطاع الوظيفة العمومية: ما يجب مراعاته في عملية اختيار الأشخاص لشغل الوظيفة العمومية هي الرغبة في الانتماء للقطاع، فلقد أفضت الدراسات الحديثة إلى أنه لا يمكن نجاح أي مرفق عمومي في ظل غياب موارده البشرية، والعمل المتواصل على تنميتها.

- جمود المجلس الأعلى للوظيفة العمومية: لا يزال المجلس الأعلى الوظيفة العمومية مجمدا منذ نشأته بالرغم من أهميته الاستراتيجية، مما جعل الوظيفة العمومية بمختلف قطاعاتها تعرف اضطرابات مختلفة رغم الزيادة في الأجور<sup>55</sup>.

54

55

## الفصل الأول : تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية

- المرونة في استعمال الأجور والعلاوات كحافز للموظفين: نلاحظ أن هذا النظام يعرف جمودا كبيرا, وهذا لعدم التحكم فيه بصورة إيجابية, كما أن نظام الأجور المطبق على الموظفين لا يراعي الحياة المعيشية للموظف, وهذا رغم أن المشرع الجزائري قد أدخل تعديلات في الأجر من خلال الزيادات التي شهدتها الأجر, إلا أنه رغم هذه الزيادة في الأجور فلم تصاحبها تحسن في القدرة الشرائية, بعد نظرا للزيادة المقابلة في أثمان السلع.



## الفصل الثاني:

نطاق تطبيق رقمنة الإدارية في تسيير الموارد  
البشرية في الخدمة العمومية

إن من أهم التحديات التي تواجه منظمات اليوم هي التغيرات التكنولوجية وثورة الانترنت والاتصالات، حيث أن لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، لأنها تعني تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية، وفي دعم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة. وفي عصر انتهاء مفهوم الوظيفة الآمنة، التغير في هياكل المنظمات، تقليص العمالة بسبب التكنولوجيا والتوجه إلى اقتصاد المعرفة وخدمة الزبون، ظهر مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية كنمط وتوجه يستجيب للتغيرات، ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية، بحيث تبقى قائمة كمهنة، ومرونة باستجابتها للمتغيرات.

المبحث الأول: أثر تطبيق الرقمنة ومعوقاتها

المطلب الأول: رقمنة الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف الرقمنة وأهميتها

أولاً: تعريف الرقمنة:

عرفت الرقمنة على أنها عملية استتساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقمن. وقد عرفها القانون الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية الكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي، أو من خلال إشارات الكترونية تناظرية.

فالرقمنة هي "العملية التي يتم عم طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي سواء كانت هذه المعلومات صور/ أو بيانات نصية، أو ملف صوتي أو أي شيء آخر.

إن مصطلح الرقمنة<sup>1</sup> لم يقتصر في استخدامه على مجال المكتبات والمعلومات فقط بل إن ظهوره ارتبط بمجالات موضوعية كثيرة ومتعددة.

كما أن بدايات استخدام المصطلح في مرادف البيانات المختلفة ترجع إلى الخمسينيات من القرن العشرين.

الرقمنة هي العملية التي يتم بمقتضاها تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسوب، وعادة ما يستخدم أحد أجهزة المسح الضوئي ويمكن عرضها على الحاسوب

<sup>1</sup> - الرقمنة "استراتيجيات رقمنة مصادر المعلومات في المكتبات ومؤسسات المعلومات" بتاريخ 2019/04/26 بتوقيت

ويعرف عبد الهادي الرقمنة بأنها عملية نقل أو تحويل البيانات إلى شكل رقمي للمعالجة بواسطة الحاسب الآلي، ويشار إلى الرقمنة على أنها تحويل النص المطبوع إلى إشارات ثنائية باستخدام وسيلة للمسح الضوئي لإمكان عرض النتيجة على شاشة حاسب آلي.

وتعرف الرقمنة بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تحويل مصادر المعلومات التقليدية وشبه التقليدية مطبوعات ومصغرات ومواد سمعية بصرية وغيرها إلى ملفات مقروءة بواسطة الحاسب.

كما يمكن أيضا تعريف عملية الرقمنة التقنية التي تعمل على تحويل الصور الورقية، أو أي من الحوامل التقليدية للوثائق إلى صورة الكترونية، فالوثائق المرقمنة تصبح وثائق الكترونية، والرقمنة تهتم بكل الوثائق ويمكن اجراءها انطلاقا من مختلف الحوامل كالورق، المصغرات الفيلمية الأشرطة المغناطسية، اشرطة الفيديو، الأفلام وغيرها.

إن عملية الرقمنة تسمح بترميز وتحويل الصور والأصوات والنصوص إلى لغة الحاسب، والبيانات المرزمة يمكنها الانتقال في شكل الإلكتروني ضوئي، عن طريق الألياف الضوئية، أو عن طريق موجات هرتزية، وهذه البيانات المرزمة يمكن حفظها على أقراص مضغوطة.

من خلال المسح السابق لتعريفات الرقمنة فإننا نستخلص بأنها عمليات التحويل التي تتم للوثائق من الأشكال التقليدية المطبوعة إلى الشكل الالكتروني الرقمي بما فيها عمليات النشر الالكتروني كما أن عملية الرقمنة لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الالكترونية وإدارتها، ولكن تتعلق أساسا بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل الكتروني، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصا مرقمنا يمكن الاطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسب الآلي

فالرقمنة لا تعني باقتناء أو إدارة الوثائق الالكترونية، ولكن تتمثل في تحويل الصور أو أي وسيط تقليدي آخر للوثائق إلى شكل الكتروني، وتشمل الرقمنة مختلف أنواع الوثائق ويمكن تطبيقها انطلاقاً من وسائط متعددة: الورق، الوسائط الفيلمية، الصور، المصغرات الفيلمية<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهمية الرقمنة

تعتبر الرقمنة مبادرة أصبحت لها قيمة متزايدة لمؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها، كما أنها تتمتع بأهمية كبيرة بين أوساط المكتبيين واختصاصي المعلومات حيث يستلزم تشييد مكتبة رقمية أن تكون محتوياتها من مصادر المعلومات متاحة في شكل الكتروني، وهناك الكثير من المبادرات التي تدور حول مفهوم "الطريق السريع للمعلومات" والتي أعطت الدافع نحو تحويل الكثير من مصادر المعلومات من الشكل التقليدي إلى مجموعات متاحة على وسائط رقمية حديثة.

كما تتميز المجموعات الرقمية بسهولة الوصول إليها من جانب المستفيدين، وإمكانية مشاركتها بين عدة مستفيدين في الوقت نفسه، وبالتالي يمكن أن تستوعب الزيادة المتنامية في اعداد المستفيدين، وذلك بالمقارنة مع المجموعات التقليدية، ويتم ذلك من خلال نشر وإتاحة مجموعات النصوص على الخط المباشر عبر الشبكة الداخلية للمكتبة أو مؤسسة المعلومات.

للتعرف على أهمية عملية الرقمنة، من المناسب الإشارة إلى أن رقمنة مصدر معلومات متاح على وسيط تخزين تقليدي<sup>2</sup>، تزيد من إمكانية الاستفادة منه، من هلال تسيير عمليات الوصول والاطلاع عليه حيث أصبح في الإمكان اجراء البحث أو الاستعلام داخل النصوص الكاملة لمصادر المعلومات، والاستعانة بمجموعة من الروابط

<sup>1</sup> - بنت دخيل الله الخنشي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجية المتبعة.

<sup>2</sup> - الفرا نعيم حسن عماد 2008 الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية

والتي تحيل القارئ مباشرة إلى النصوص التي ينبغي الاطلاع عليها، إلى جانب إحالته إلى المصادر الخارجية المرتبطة بموضوع بحثه.

وجدير بالذكر أن الرقمنة لا تستهدف فقط استبدال مقتنيات وخدمات المكتبات التقليدية بمجموعات وخدمات الكترونية فالهدف الرئيسي لها يمكن في تطوير وتحسين الاستفادة من مقتنيات المكتبات جنبا إلى جنب مع تطوير الخدمات المقدمة إضافة إلى الحفاظ على الأوعية التقليدية من التلف والضياع وخاصة النادرة منها.

### الفرع الثاني: أسباب تطبيق الرقمنة

لجأت كثير من مؤسسات المعلومات إلى تحويل مجموعات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي لأسباب كثيرة ويمكن حصر أسباب التحويل إلى الشكل الرقمي في النقاط التالية منها:

- أن التحويل الرقمي لمصادر المعلومات يوفر رافدا مهما<sup>1</sup> كان الكم الهائل من المعلومات بدلا من تملك Access المتاحة على وسائط رقمية، ومن هنا ظهر مفهوم الإتاحة أوعية المعلومات في مؤسسات المعلومات التقليدية.
- حفظ مصدر المعلومة الأصلي من التلف.
- سهولة البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق جديدة.
- انخفاض التكلفة التشغيلية لمؤسسات المعلومات الرقمية، مقارنة مع مؤسسات المعلومات التقليدية.

<sup>1</sup> - سماء حراتي. ( تاريخ) دور نظام الإعلام الموارد البشرية SIRH في فعالية نظام تسيير الموارد البشرية. مجلة بحوث العدد 11 الجزء الثاني ، ص 25.

توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة، كالبث الانتقائي للمعلومات<sup>1</sup> والخدمة المرجعية الرقمية، والترجمة الآلية التي يمكن أن تظهر نتيجة للتطورات المتلاحقة في مجال الرقمنة.

- المحافظة على مواد المعلومات النادرة مع إتاحتها لعدد أكبر من المستفيدين من خلال تحويلها إلى مواد رقمية يتم الوصول إليها عن بعد.
- تقليص المدة الزمنية الذي تستغرقها المعلومة من مصادرها الأولية إلى أن تصل للمستفيدين.

- إتاحة المعلومات الأصلية المرقمنة لعدد أكبر من المستفيدين.
- سهولة تحديث المجموعات الرقمية.

- الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المقدمة.

### المطلب الثاني: واقع رقمنة إدارة الموارد البشرية

في ظل النتائج الإيجابية التي تحققت بالمؤسسات<sup>2</sup> نتيجة تبنيها لما يعرف بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والتي أصبحت في الوقت الراهن ضرورة حتمية تفرض على كل المؤسسات إلى أنها تبقى تواجه تحديات قد تعرقها في تحقيق ما كان مرجوا منها.

### الفرع الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في:

- لالترام بإدارة التغيير منذ بداية تطبيق النظام.
- وجود ثقافة تكنولوجيا المعلومات لدى موظفي المنظمة.
- إشراك كل المعنيين في النظام منذ البداية لكسب التأييد<sup>3</sup> والدعم اللازمين.

<sup>1</sup> - إلهام باسي. (2013) دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في مصحة الفرابي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع العدد 07، ص262.

<sup>2</sup> - حسين بن سليمة. (2014). جامعة الجزائر 3. ص210-ص21.

<sup>3</sup> - خالصة زاوي. (2017). ص117-ص118.

- توضيح قيمة الحلول التكنولوجية التي يقدمها النظام لكل المستخدمين.
- التكوين الكافي للمستخدمين.
- توضيح أهمية استخدام النظام لكل موظف من الموظفين.
- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين وعلاقته بوظائف الموارد البشرية مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.
- ويلعب الانترنت دورا رئيسيا في هذا المجال حيث يساعد المنظمة في تفعيل<sup>1</sup> وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال:
  - الاتصالات الفورية
  - الحصول على معلومات فورية عن إدارة الموارد البشرية.
  - توفير معلومات عن أسواق العمل وفرص التوظيف.
  - تبادل المعلومات بين الحكومة والنقابات ومراكز التكوين والتعليم<sup>2</sup>.
  - إجراء دراسات وأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية.
  - العمل عن بعد.
  - تحديث قواعد البيانات.
  - ربط العمالة بفرص العمل محليا ودوليا.
  - دعم التعليم وربطه بأسواق العمل.
- بالإضافة إلى ذلك وحتى يكون تطبيق النظام فعالا فلا بد من وجود وتوفير متطلبات أخرى، تتفاوت من منظمة لأخرى نذكرها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - سمير أحمد محمد. (2009). الإدارة الإلكترونية. عمان، اردن: المسيرة للنشر والتوزيع.



- إن نجاح أي نظام كان يعتمد على مدى تقبل المستخدمين للنظام، و لن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين<sup>1</sup> جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية عكسية من المستخدمين حول التغييرات.
- تكوين المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام.
- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>، مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.
- توفر واجهات استخدام للأنظمة، وتوفر شبكة الانترنت بشكل أساسي<sup>3</sup>، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات، الممارسات والأنظمة الخاصة في إدارة الموارد البشرية.
- إن استخدام وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من قبل العاملين بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي على مستوى الفائدة التي يحصل عليها العامل في المنظمة من تكنولوجيا معلومات الموارد البشرية، ومن مستوى سهولة استخدامها.

<sup>1</sup> - سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.

<sup>2</sup> - عمار عماري وآخرون، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والإسلامي، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص 132-134.

<sup>3</sup> - 7 فضيل دليو، الديمقراطية الإلكترونية بين التشاؤم والتفاؤل، مجلة المستقبل العربي، العدد 2012. مارس، 397

ويوجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح أو فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمة، ومن هذه العوامل:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وكذا الثقافة نحو إدارة التغيير.
  - مهارات الموظفين في استخدام التكنولوجيا.
  - التعاون والتنسيق بين قسمي إدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات.
- فيجب على إدارة الموارد البشرية لضمان نجاح تطبيق النظام القيام بتوعية الموظفين بأهميته يزداد اقتناعهم وتقبلهم له، وتصميمه بحيث يكون سهل الاستخدام، كما ويجب تكوّن الموظفين على استخدامه بشكل جيد، وتحديث برمجياته بما يتناسب مع حاجة وتطور العمل، وكذا توفر الدعم الفني المستمر للمستخدم والصيانة المستمرة للأجهزة والبرمجيات والشبكات، والتواصل المستمر مع مستخدمي النظام لأخذ التغذية العكسية حول المشاكل والمعوقات التي تواجههم أثناء استخدام النظام وذلك في دفع تطوير النظام باستمرار.

### الفرع الثاني: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحدياتها

#### 1 - نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

يجب علينا التمييز بين أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين النتائج المتوقعة للموارد البشرية نفسها، فحسب ما سبق فإن أهداف الإدارة الإلكترونية ونية للموارد البشرية تسعى إلى:

- تحسين الخدمة الموجهة للعاملين.
- تحسين التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- زيادة الرضا لدى العاملين.
- تقليل النفقات وزيادة الكفاءة.

- الالتزام العالي، بحيث تكون القوى العاملة محفزة وقادرة على الفهم والتفاعل مع الإدارة للتغيير ضمن بيئة المنظمة، مما يؤدي إلى مستوى ثقة أكبر بين الإدارة والعاملين.
- قدرات تنافسية عالية، تدل على قدرة العاملين لتعلم مهمات وواجبات جديدة إذا استدعت الظروف ذلك.
- توفير التكاليف، عن طريق الأجور التنافسية وتقليل معدلات دوران العمل؛ وقدرة إدارة الموارد البشرية على أداء دور إداري مميز في سبيل تحقيق هدف المنظمة لتقليل التكاليف.
- ملائمة عالية، ناتجة عن تشكيل البيئة الداخلية، نظام الأجور وإدارة الأفراد بما يلاءم اهتمامات المنتفعين كافة.

## 2 - نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

إن الإدارة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، فمما سبق رأينا تقليصا للمهام الإدارية لإدارة الموارد البشرية وبالتالي تقليص المناصب الإدارية وزيادة في التركيز على الأهداف الاستراتيجية، وبالتالي سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين. إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمنظمة وذلك على تزويد المنظمة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة

<sup>1</sup>-رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم القرار، 2007.

التكنولوجيا. وتلخص هذه النتائج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناء على توجهها المختلفة في النقاط التالية:

- المنظمات التي تعتمد التوجه التشغيلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، سيكون للعاملين ومدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي الموارد البشرية.

- المنظمات التي تعتمد التوجه العلاقتي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد<sup>1</sup> البشرية، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملون ومدراء تشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت.

- المنظمات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. سيكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية، وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

### المبحث الثاني: إصلاحات في قطاع العدالة

أصبحت العدالة في بلادنا كما هو الحال في كل البلدان التي تعرف حاضرها ومصيرها مدعوة إلى الدخول في صلب التغيرات والتحويلات الجارية للمشاركة في توفير البيئة المناسبة للذات يعملان على التأسيس لمجتمعات يسودها حسن السلوك وطهارة الأداء وتضبطها مبادئ حكم القانون ومعايير الكفاءة والجودة العالية فالواضح والجلي أن التطورات التي عرفتها بلادنا على مدار العشرية الأخيرة على كامل الأصعدة من تحولات عميقة وجذرية سياسيا واجتماعيا واقتصاديا وإداريا وحتى ثقافيا فرضت على مؤسسات

<sup>1</sup> - محمد بن أعراب، قراءة في القانون رقم 15-03 المتعلق بعصرنة قطاع العدالة من منظور إصلاح خدمات جهاز العدالة، الملتقى الدولي حول المرفق العمومي في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015.

الدولة باعتبارها أحد الخلايا الأساسية لبناء مجتمع حضاري وحديث بتبني أفكار مستحدثة على مستوى الإدارة وكذا خدمة المواطنين.

وفي إطار إصلاح قطاع العدالة وعصرنتها قامت الجزائر بإحداث العديد من التغييرات من أجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطن وذلك بتطوير وتأهيل مواردها البشرية وإدخالها في التجربة الإلكترونية أو ما يسمى برقمنة قطاع العدالة وكذلك تكوينها بما أن المورد البشري يعتبر عنصرا جوهريا في أي مؤسسة قضائية.

### المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في قطاع العدالة

لقد قامت الجزائر بتبني العمل بالاعتماد على التكنولوجيات الجديدة لإعلام والاتصال داخل مرفق العدالة من مديريات ومجالس ومحاكم وملاحق تابعة له للوصول إلى عدالة في متناول المواطن وأكثر فعالية وسرعة ومنح العاملين بهذا القطاع كل الوسائل التقنية لإتمام مهامهم على أحسن وجه والمتعاملين معه أرقى وأحسن الخدمات وذلك من خلال التزواج الإلكتروني القانوني وتكريس وتكوين أكبر عدد ممكن من الأفراد العاملين بهذا القطاع.

فإن رقمنة الخدمة الإلكترونية بالجزائر جاء من خلال الاعتماد على آليات وتقنيات معينة كالحاسوب والإنترنت والاتصالات عن بعد<sup>1</sup>، وذلك بتوفير مجموعة من التعزيزات التكنولوجية الحديثة والتي تفرض في نفس الوقت إنشاء سياسات وذهنيات جديدة قابلة للامتزاج بين المعرفة القانونية والخدمة العمومية والموارد البشرية والتقنية الحديثة ضمانا للشفافية وحسن سير المرفق العام والمؤسسة.

فإن تبني العمل بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال من أجل تطوير وتأهيل الموارد البشرية التي تعد النقطة الأساسية والرفع من مستوى كفاءتها وتحسين أدائها وتقديم الراحة وتوفير الجهد والدعم من أجل مواكبة التطورات والتغيرات لعصرنا الحالي.

<sup>1</sup> - رأفت رضوان، ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية، ص 535.

### الفرع الأول: إصلاح العدالة

يعتبر إصلاح العدالة إحدى الأولويات الوطنية للنهوض بالمؤسسة القضائية وتحديثها وتطويرها، وذلك بإنشاء بنية تكنولوجية داخلها تتميز بإمكانيات حديثة وأساليب عمل متطورة، وقدرات عالية مزودة بروح جديدة قادرة على المسؤولية وتحمل أعبائها كاملة وفق ما يتطلبه الواجب الوطني حيث حظي مشروع عصرنة قطاع العدالة باهتمام وإمام كبيرين ولتلك جندت كل الجهود المادية والبشرية من أجل إرساء وتحقيق مشروع مهم وضخم من خلال مجموعة من المراحل<sup>1</sup>

#### أولاً: مديرية عصرنة العدالة

لقد اعتبر إصلاح العدالة أحد المحاور الكبرى لإصلاح الوطني أن العدالة هي الشرط اللازم والضروري ألي تقدم أو تطور حضاري من أجل إقامة مجتمع قوي قادر على مواجهة تحدي العصر ولذلك قام السيد رئيس الجمهورية باعتباره القاضي الأول في البلاد بتاريخ 20 أكتوبر 1999 بتتصيب اللجنة الوطنية لإصلاح قطاع العدالة التي تهدف إلى اكتشاف ومعرفة النقائص التي حالت دون الأداء الأمثل لهذا القطاع وبعد ثمانية أشهر من العمل قدمت هذه اللجنة بتاريخ 11 جوان 2000 تقريرا إلى السيد رئيس الجمهورية اقترحت فيه ضرورة القيام بإصلاح فعلي للعدالة الجزائرية قصد مسايرتها لديناميكية التغيرات السياسية والاقتصادية وتكيفها مع متطلبات العصر<sup>2</sup>.

\* حيث تتمثل أهداف المشاريع في:

\* مراجعة المنظومة التشريعية

\* تنمية الموارد البشرية

<sup>1</sup> - حياة قادة، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال الجديدة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الاتصال، جامعة عبد الحميد بي باديس، مستغانم، 2001، 2012، ص ص 72-73.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 92.

\* إصلاح السجون .

إن اللجنة الوطنية لإصلاح لعدالة كانت أولى هاته الخطوات وهي لجنة تميزت بتنوع الكفاءات والخبرات المشكلة لها عملت خلال ثمانية أشهر على إعداد معاينة دقيقة خرجت بتوجيهات شاملة تنفيذا للمهمة المسندة إليها، وذلك باقتراح إصلاح فعلي للعدالة الجزائرية قصد تكييفها مع المتطلبات العصرية<sup>1</sup>.

ثانيا: الأهداف المسطرة لبرنامج إصلاح العدالة

- ضمان استقلالية القضاء عن طريق تكريس مسؤولية القاضي من جهة وإخضاعه للقانون فقط من جهة أخرى

- تأمين عدالة فعالة وذات مصداقية تضمن الفصل في النزاعات وتحسين نوعية الأحكام الصادرة؛

- توثيق الصلة بين فعالية العدالة واحترام حقوق الإنسان، ومن خلال هذين الهدفين توجيه العمل القضائي بشكل يحافظ على مصالح المجتمع وعلى الحقوق الأساسية للأشخاص.

وفي هذا المجال تم تبني فكرة الاستعانة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال بالمؤسسة القضائية، في كافة هياكلها ابتداء بالوزارة الوصية إلى قاعدة التنظيم القضائي بالجزائر وعلى مستوى المجالس القضائية على كامل التراب الوطني، منتهجين سياسة واحدة وشاملة من أجل تحقيق عدالة متطورة مسايرة، عصرية، سريعة، فعالة، شفافة وفي متناول الجميع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حياة قادة، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال الجديدة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية، المرجع السابق، ص 93.

<sup>2</sup> - حياة قادة، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال الجديدة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الاتصال، جامعة عبد الحميد بي باديس، مستغانم، 2012، 2001، ص ص 100.

## الفرع الثاني: مدى فاعلية وأهمية الموارد البشرية في الجهاز القضائي

### أولاً: الموارد البشرية

إن الإصلاحات التي عرفتها المؤسسات القضائية الجزائرية في إطار عصرنة مرفق العدالة والتي أدت إلى الارتقاء بالعمل القضائي والخدمة داخل المرافق القضائية ال تستطيع الوصول إلى أهدافها إلا إذا تدعم قطاع العدالة ككل بالعنصر البشري من قضاة ومستخدمين وموظفين آخرين الذين يقومون بجل الوظائف الإلكترونية المستحدثة وتقديم الخدمة للمواطنين .

فالعنصر البشري هو أساس أي تنمية وهو الذي يركز عليه نجاح إصلاح العدالة وفقاً للمنهجية المسطرة بهدف تحسين نوعية الأداء القضائي والخدمات المرفقة لقطاع العدالة ومن هذا المنظور فقد كانت ترقية الموارد البشرية من أولويات اهتمامات المؤسسة القضائية وحرصها على الرقي والتطور، وقد كللت بإنجازات هامة سواء في مجال تدعيم القضاة والموظفين لمواجهة التزايد الكبير للقضايا أو في مجال تكوينهم وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم من أجل تحكّم أفضل في المنازعات المعقدة والمتشعبة الناتجة عن إفرازات التطور الاقتصادي والاجتماعي وما تفرضه تحديات العولمة واقتصاد السوق<sup>1</sup> .

وفيما يخص تعزيز صفوف العاملين بقطاع العدالة فقد تمكن رفع تعداد القضاة من 2500 قاضياً بداية 1999 إلى 3853 قاضياً إلى غاية نهاية شهر جويلية 2009، حيث يوجد العنصر النسوي كذلك بنسبة معتبرة وذلك تنفيذاً لبرنامج فخامة رئيس الجمهورية المتضمن رفع تعداد القضاة بنسبة 50%، وتعتزم وزارة العدل على توظيف 470 قاضياً سنوياً بمناسبة افتتاح السنة القضائية وذلك لمسايرة حجم النشاطات القضائية.

<sup>1</sup> - الطيب بلعيز وزير العدل مجلة الأبحاث الاقتصادية، دار الأبحاث، العدد، السنة الثانية، الجزائر، نوفمبر 2009، ص33.



## ثانيا: التكوين كأداة لتدعيم عصرة قطاع العدالة :

لم تقف وزارة العدل من خلال برنامجها لتطوير مهاراتها البشرية بزيادة العدد فقط وإنما أعطت اهتماما كبيرا للجانب التكويني باعتباره أهم وسيلة لترقية العمل القضائي والخدمات من خلال رفع مستوى التأهيل وذلك عن طريق التكوين القاعدي أو الأساسي الذي يتلقاه القضاة والمستخدمون بمجرد التحاقهم بالمهنة، وقد تم وضع التكوين كأحد أولويات الوزارة الوصية معتمدة في ذلك على الصيغ الممكنة المتاحة والمتمثلة في رفع مدة التكوين القاعدية للقضاة إلى 3 سنوات مع إعادة تعديل البرامج البيداغوجية المعتمدة كإدراج موارد مستحدثة ومن أهمها الإعلام الآلي وترقية بذلك مؤسسة تكوين القضاة المتمثلة في المدرسة العليا للقضاء بالإضافة إلى إثراء هاته البرامج ببعثات إلى خارج الوطن بالتعاون مع الجامعات والمعاهد المتخصصة.

فتوجد دورات الهدف منها إعادة التكوين (الرسكلة) والوقوف على تجارب الدول الرائدة في هذا المجال (القضائي التكنولوجي) ككندا وبلجيكا وفرنسا، وكذا البدء في الاعتماد على مبدأ التكوين التخصصي والمستمر على مستوى القضاء المدني والجزائي والأقطاب المتخصصة والميادين التي تهم تسيير الموارد البشرية أو التسيير الإداري والمالي.<sup>1</sup>

إن تثمين الموارد البشرية من خلال تدعيم استقلالية القضاء والقضاة وتكثيف تكوينهم بالتعاون مع مختلف الهيئات والمؤسسات الوطنية والأجنبية، وتحسين مستوى مستخدمي القطاع، وعصرة أنماط وأساليب تسيير الجهات القضائية والمؤسسات العقابية بتبني التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتدعيم المنشآت والهيكل وتحديثها فقد أدت إلى بروز نتائج جد ملموسة على أرض الواقع اعترافا واستشهادا للمواطنين والمتقاضين

<sup>1</sup> - بشار محمود دودين، الاطار القانوني للعقد المبروم عبر شبكة الأنترنت، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص19.

ومختلف فئات المتعاملين مع العدالة، وتجسدت هذه النتائج التي كانت في الماضي القريب مجرد حلم في تحسين نوعية الأحكام القضائية والرفع من المردودية بشكل ملموس وتحسن جوهرى للموارد البشرية وتقديم الخدمات القضائية من جهة أخرى<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: تقييم مشروع عصنة قطاع العدالة في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

لقد حققت المؤسسة القضائية شوطا ال بأس به في عصنة جهازها الإداري والخدماتي وتحسن كفاءة مواردها البشرية من خلال استخدام التكنولوجيا الجديدة لإعلام والاتصال وذلك بالنظر إلى الإصلاحات التي شهدتها قطاع العدل وما تم تجسيده على مستوى هيئات القطاع وهيكله من التحول إلى الإدارة الإلكترونية والاعتماد على المورد البشري في ذلك وتصميم مجموعة من البرامج والأنظمة الرقمية واستعمال التقنيات الحديثة من أنترنت وإنترنت... الخ. إلا أنها قد واجهت أو تشوبها عدة نواقص وصعوبات ومعوقات تمنعها من الوصول إلى الأداء الأمثل في الجهاز القضائي وعدم التزواج الكلي القضائي الإلكتروني وتمنع كذلك وصولها إلى أهدافها المنشودة .

وهي متمثلة في نقص قنوات الإعلام والاتصال وإمكانية طلب بعض الوثائق والخدمات آليا وعن بعد أو نقص التأقلم معها وكذا نقص الموارد البشرية المتمثلة في نقص القائمين بالخدمة من مشرفين وأمناء ضبط وتقنيين وذلك لنقص تدريبهم وخبراتهم وتكوينهم وكذا مهاراتهم على استخدام التقنيات الإلكترونية ومواكبة متغيرات العصر وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الثاني.

## الفرع الأول: مظاهر رقمنة قطاع العدالة

<sup>1</sup> - محمد شهيدة، تسيير الأرشيف القضائي، دراسة حالة مجلس قضاء مستغانم، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران، الجزائر، 2010-2011، ص ص 35-37.

لقد تم إحداث العديد من التغييرات وذلك من أجل عصرنة قطاع العدالة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن وتطوير خدمات المؤسسة القضائية وذلك بواسطة تجنيد قدرات وكفاءة الموارد البشرية القضائية من أجل الارتقاء والتطور ومسايرة التطورات في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال والدخول إلى العالم الرقمي الذي يحوي التطبيقات والتقنيات الإلكترونية.

### أولاً: إنشاء أرضية أنترنت

حيث تم تزويد قطاع العدالة بممول للدخول إلى عالم الأنترنت ذات نوعية رفيعة خاصة بالقطاع، تلبي الأهداف الخاصة بالإدارة والهيئات القضائية وكل مؤسسة معنية، وتسمح له بإنشاء وتسيير ذاتي لاتصالاته الإلكترونية وتعميم الوصول على المعلومة لكل موظفي العدالة وذلك في توفير نوفمبر 2003 .

كما تم تطوير الأنترنت بحيث بدأ العمل بها كمرحلة أولى في الإدارة المركزية قبل أن تعمم.<sup>1</sup>

### ثانياً: موقع الأنترنت الخاص بوزارة العدل وبوابة القانون الجزائري

#### 1 - موقع الأنترنت الخاص بوزارة العدل

لقد باتت الأنترنت تمثل التقنية والرهان الأولوالأفضل للحكومة والمؤسسات من أجل الولوج إلى عالم متقدم وثرى بالمعطيات والمعلومات ومواكبة موجة التطور التكنولوجي والتقني، ومواجهة تلك الاتجاهات التي تسعى إلى تقسيم العالم إلى عالم غني بالمعلومات وعالم آخر فقير بها كما تستمد من قبل عالم متقدم وعالم آخر متخلف من الناحية الاقتصادية وذلك بالتحكم في هذه الشبكة العالمية المهيمنة عليها فقد سارعت هاته الهيئات والمنظمات العالمية والمؤسسات الكبرى والبنوك أخذ مواقع ضمن هذه

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي البيع والشراء عبر الأنترنت، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 19.

الشبكة، والمؤسسة القضائية الممثلة بوزارة العدل واحدة من بين هاته الهيئات التي أنشأت موقعا لها وموقع للقانون الجزائري أيضا<sup>1</sup>.

فقد أصبحت هذه الشبكة من أبرز ظواهر تطور التكنولوجيا المعلومات والاتصال في العصر الحديث قدمت لقطاع العدالة أو ساهمت بشكل فعال في ترقيته وتطويره فهي تعد:

أ - وسيلة للتجارة الإلكترونية: فهي وسيلة تجارية وتسويقية فعالة مقارنة مع الوسائل الأخرى.

ب - متطورة باستمرار: ساهمت البحوث المنجزة في تكنولوجيا المعلومات في تطويرها المستمر ونموها نحو الأحسن .

ج- مساعدة مستخدميها من موارد بشرية وتوفير الراحة لهم وتخليهم من بذل الجهود البدنية.

فهي تقوم بإعطاء معلومات قانونية لعامة الناس والمحتوى الحالي لهذا الموقع يتضمن معلومات متنوعة حول تنظيم القطاع ومهامه، برامجه ونشاطاته وكذا الخدمات التي تقدمها للمواطنين فهي نافذة مفتوحة للعدالة الجزائرية متمثلة في وسيلة فعالة في خدمة المواطن وخدمة العاملين بالقطاع خاصة لأنها تتيح له الاطلاع على المعلومات باللغة العربية والفرنسية ذات الصلة المباشرة بالقطاع وهي تتمثل في:<sup>2</sup>

- التعريف بقطاع العدالة من تنظيم ومهام.

- الأحداث القانونية والقضائية الأساسية.

<sup>1</sup> - هشام بن عبد الله عباس، المكتبات في عصر الأنترنت ومواجهتها، مجلة العربية 3000، العدد الثاني، 2001، ص ص 198-296.

<sup>2</sup> - حنان يريقي، دور الحكومة الإلكترونية في التنمية الإدارية في الجزائر دراسة الحالة المدنية، جواز السفر والبطاقة الرمادية على مستوى بلدية بولوغين، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، وتمثيل التنظيم السياسي والإداري، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والحقوق، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص ص 84-85

- معلومات وزارية للمواطن حول حقوقه المتعلقة بالدستور وحقوقه المدنية.

ثانيا: بوابة القانون الجزائري:

حيث تمنح هذه البوابة تحت تصرف المتخصصين في القانون كل الوثائق المتعلقة

بالتشريع والتنظيم، الاجتهاد القضائي، الاتفاقيات والمعاهدات الدولية وهي على شكل :

1 - الاجتهاد القضائي: هي قاعدة معطيات مزودة بمحرك بحث بمختلف الطرق

عن قارات المحكمة العليا ومجالس الدولة.

2 - لتشريع: ربط الموقع بموقع الأمانة للحكومة المكلفة بالجريدة

الرسمية [dz.joradp.www](http://dz.joradp.www) والذي يحتوي على جميع الجرائد الرسمية منذ سنة 1962 إلى

وقتنا الحالي.

3 - أهم القوانين في جميع الميادين: قانون الإجراءات الجزائية، القانون المدني،

قانون العقوبات... الخ

4 - معلومات قانونية دولية: جميع النصوص المنشورة في المجالات القضائية<sup>1</sup>.

5 - الفقه القضائي: يحتوي على جميع النصوص المنشورة في المجالات

القضائية.

6 - أحداث أو وقائع قانونية: تتعلق بالمشاريع الجديدة للقوانين المعدلة وكل

معلومة قانونية أو قضائية جديد.

ثالثا: إصلاح مصلحة صحيفة السوابق العدلية وذلك عن طريق إدخال الإعلام الآلي

بها

<sup>1</sup>- رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير والتطبيق، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 152 .

فقد تم إنشاء المركز للسوابق العدلية الذي تم استلامه في 06 فيفري 2004، حيث السوابق القضائية والمحاكم بالمركز الوطني لصحيفة السوابق القضائية، فهو يشكل صورة حقيقية بمفهوم وإصلاح وعصرنة العدالة، وهدفه الرئيسي تنمية وتطوير المورد البشري وتقديم الخدمات العمومية للمواطنين، اعتماد ومنح البطاقة رقم 03 لصحيفة السوابق العدلية وذلك بسرعة وسهولة وأكثر فعالية<sup>1</sup>.

. وكذلك يهدف من جهة أخرى إلى تحقيق إنجازات وأعمال تأثر على مختلف

فئات المجتمع وهي الموارد البشرية :

**1 - اتجاه المواطن:** حيث يسهل عليه عملية الطلب ويمكنه من سحب صحيفة السوابق العدلية في بضع ساعات، وفي أي نقطة من الوطن، كما أنه يمكن المواطن من طلب الصحيفة رقم 03 من خلال موقع الويب لوزارة العدل بعدما كان يهدر المال والجهد والوقت لساعات وأيام طويلة، وكان يتعين عليه الحصول على الصحيفة لمدة طويلة.

**2 - بالنسبة للجهات المتعاونة:** وبالأخص المؤسسات المعنية حيث يمكنها من الحصول على المعلومات بطريقة مباشرة من المحكمة.

**3 - الجهات القضائية:** حيث يساعد على المعالجة السريعة والفعالة بملفات المساجين من طرف قاضي التحقيق أو وكيل الجمهورية، وخاصة في الأوضاع الطارئة كحالة اتخاذ قرار الإفراج المؤقت والحجز تحت النظر.

**4 - بالنسبة للإدارة<sup>2</sup>:** إنجاز النشاطات والأعمال الإدارية بسرعة وسهولة عالية، ومن حيث استخراج الوثائق وسهولة استلامها وكذلك القيام بإعداد الملفات المتعلقة بالعمل في غضون ثوان أو دقائق من الوقت وتحول الأوراق والملفات وطريقة عملها من الطريقة التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية عبر الشبكات والأنظمة والمواقع... الخ

<sup>1</sup> - إسماعيل قاصدي، إصلاح العدالة في الجزائر، مجلة شهرية اقتصادية شاملة، العدد 16، أكتوبر 2009، ص44

<sup>2</sup> - حنان يرقى، المرجع السابق، ص87.

ومن بين الخدمات المستحدثة في الجهاز القضائي نذكر:

- أ- تمكين المواطنين المقيمين بالخارج من سحب وطلب صحيفة السوابق العدلية من أي محكمة عبر التراب الوطني.
- ب- المعالجة الآلية لرد الاعتبار بقوة القانون.
- ج - إعطاء إحصائيات دقيقة ومفصلة حول التوجهات الكبرى للإجرام<sup>1</sup>.

#### رابعاً: نظام تسيير الملف القضائي

وهو يعرف بنظام تسيير ومتابعة الملفات القضائية وقد تم تعميمه على 36 مجلس قضائي و193 محكمة والمحكمة العليا ومجلس الدولة، ولقد توج هذا النظام للتكفل بانشغالات المواطن والجهات القضائية، وذلك من خلال وضع شباك موحد فهو يعتبر من المشاريع التي تخص بأهمية كبرى وذلك لأن الو ازره العدلية تسعى جاهدة من أجل تحقيقه وانتهاجه بصورة كلية أنه يمس روح العمل القضائي فهو برنامج يهتم بالمتابعة المعلوماتية للملفات القضائية من تاريخ إيداع الملف إلى غاية النطق النهائي بالحكم، فهو يتكفل بجانب خاص ومعقد من إجراءات ووثائق ونشاط القضاء فهو يهدف إلى:

أ- كما أنه يهدف إلى إيجاد بسهولة أكثر في تسيير المنازعات، وإضفاء الشفافية والموضوعية في الجدولة وتصفية القضايا، كما أنها ساهمت في إيجاد سيولة أكثر في تسيير المنازعات بفضل التسيير والمتابعة المعلوماتية للملفات القضائية من تاريخ إيداع القضية إلى يوم النطق بالحكم.

ب- بالإضافة إلى أنه يسعى إلى تحقيق الشفافية والموضوعية في الجدولة، وتصفية القضايا، من خلال التمكن بسرعة من معرفة الملفات لكل المتدخلين،

<sup>1</sup> - محمد قبلان آل فطيح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة منظمة الشرقية، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 441.

بما فيهم المواطن المعني ومحاميه عن طريق الاستشارة الآلية والشباك الإلكتروني<sup>1</sup>.

ج- منح تطور أكبر وأحسن على القرارات السياسة العامة عن طريق تقديم إحصائيات موثقة ومنتظمة تمكن من توضيح الاتجاهات الكبرى للمنازعات وخصوصيتها في مختلف المجالات المدنية، الجنائية، الإدارية.

#### خامسا: الجدول التحليلي والخريطة القضائية

لقد تم إنشاء برنامج إحصائي موجه خصيصا إلى المسيرين القائمين على تنظيم القطاع فهو عبارة عن إحصائيات تقوم أو تتكون من جميع البيانات وتبويبها وترتيبها ثم تحليلها، فهو يعتبر الأرضية لاتخاذ القرارات السديدة وسمي كذلك بالجدول التحليلي لأنه يعرض قراءة حقيقية وشاملة للخريطة القضائية الحالية ومؤثرات تحليلية للتطور في آن واحد وفي نفس الوقت فهو وسيلة فعالة تحقق عقلانية كبيرة على سياسة الدولة في قطاع العدالة.

وقم تم إعداده في ديسمبر 2003، فهو يعتبر وسيلة تنظيمية للقطاع وبالنسبة للمسير ين يقوم كذلك بتوزيع الهيئات القضائية الموارد البشرية بالطابع والمادية، حجم النشاط... الخ . وقد تم كذلك إدراج العديد من التحسينات على هذا النظام باعتباره مشروعات يسمح بتقييم مدى إنجاز أهداف السياسة العامة لمرفق القضاء<sup>2</sup>.

إن البرنامج يحتوي على:

1 - خريطة قضائية وخريطة عقابية يستعمل على المستوى المحلي في كل مجلس قضائي وكل مؤسسة عقابية.

<sup>1</sup> بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص43.

<sup>2</sup> منصور بن سعد القحطاني، مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها، (دراسة مسحية) على مستوى مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية المملكة السعودية بالرياض، الرياض، 2008، ص13.



2- كما يوجد برنامج وطني على مستوى الوزارة يعتمد على تقنية أنظمة العالم الجغرافية.

3 - يقدم الجدول التحليلي الأرقام التي تحدد الوسائل والهياكل والموارد البشرية والمادية وكذا النشاط العام لكل جهة قضائية أو مؤسسة عقابية ومؤشرات حول نسبة التغطية القضائية واللجوء إلى العدالة، مردودية النشاط القضائي وظروف مواجهة الصعوبات والعراقيل<sup>1</sup>.

#### سادسا: تقنية متابعة المؤسسة العقابية

فقد تم القيام بعصرنة قطاع السجون من خلال تحسين تسيير المساجين وذلك بتحديد مسار كل مسجون بتحديد أسباب وظروف حبسه، وسلوكه أثناء فترة الحبس إلى غاية إطلاق سراحه فهو يسهل بذلك إعداد وتسيير ومراجعة برنامج المكافئة على حسن السيرة والذي يهدف إلى تأسيس وتطوير طرق الرجوع إلى الإفراج المشروط والحرية النصفية أو أعمال الورشات. كما تم إجراء تكوين لفائدة 800 عون حول كيفية استعمال هذه التقنية .

1 - أنه يحوي على معلومات حول السجن والقضية التي أدت بها مثلا (الحالة المدنية، الصفات والسمات، رقم القضية، التهمة، الحكم) يتم تحصيلها على مستوى كتابة الضبط القضائي<sup>2</sup>.

2 - معلومات حول ممتلكات المسجون المادية التي تكون معه أثناء فترة السجن والتي يتم حجزها بمكتب كتابة الضبط المحاسبي وكذا الحيازة التي تمثل المعلومات الدالة

<sup>1</sup> - نادية عوني، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، دراسة حالة محكمة سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة عامة، جامعة موالى الطاهر، سعيدة، 2014-2015، ص 66-68.

على رقم القاعة، عدد المسجونين المتواجدين بها ويتم تحصيل هذه المعطيات على مستوى مكتب الحيازة.

3 - الأعمال والتكوين وهي معطيات حول التكوينات التي يتلقاها المسجون خلال مدة السجن والأشغال التي يتعلمها داخل المؤسسة أو خارجها، يتم تحصيلها على مستوى مكتب الزيارات. كما يتكون البرنامج من عدة مزايا نذكر منها:

أ - إنشاء بطاقة وطنية للمحبوسين، تتوفر على إمكانية البحث السريع عن الإحصائيات المتعلقة بتطور الإجرام، من خلال الاعتماد على معايير مختلفة تتمثل في حالة العود، الحوادث، السن، وفئات الجانحين.

ب- تطبيق أمثل لطلبات العفو والتحويلات.

ج- إعداد برامج فردية ومنتامية لإعادة لتربية وإعادة الإدماج الاجتماعي.

قد تم إبرام عدة اتفاقيات مع عدة منظمات تمثلت في:

المنظمة الدولية لإصلاح الجنائي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، صندوق الأمم المتحدة للطفولة.

-إدارة السجون بو ازرة العدل الفرنسية، المدرسة الفرنسية لإدارة السجون وتعزيز العائلات مع إيطاليا، بلجيكا، وكندا.

-تم إرسال دفعة من إطارات السجون إلى كندا لاطلاع على نظام استقبال وتوجيه المساجين.

**الفرع الثاني: سلبيات رقمنة قطاع العدالة في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

إن مشروع عصرنة قطاع العدالة الزال يعاني من نواقص وتشوبه عيوب رغم الإنجازات التي حققها في الجهاز القضائي والأنظمة التي أدخلها وكذلك واجه صعوبات وعراقيل من أجل تطبيق تكنولوجيات المعلومات تمثلت في .أوال: على مستوى الأداء القضائي منذ أن بدأ العمل على إرساء تكنولوجيا المعلومات

وارتباطها بالعمل في المحكمة سواء الإداري أو القضائي بدأت تظهر مجموعة من النقائص في التطبيقات الإلكترونية المعتمدة (تطبيقه الملف القضائي، صحيفة السوابق...) وكذلك لخصوصية العمل القضائي أو المعلومة القضائية من جانب و تعقد وتعدد إجراءاته من جانب آخر، ولذلك أرغم القائمون على تصميم الأنظمة والمشاريع بمديرية العصرية على مستوى و ازرة العدل على خلق التجانس المطلوب والتكامل ما بين التقنية وما بين التشريع، وتدارك كل نقص أو غموض والزيادة من فعالية الأنظمة والبرامج الآلية المستحدثة ونجاحها.

ونذكر كذلك عدم تجاوب الأنظمة والبرامج التكنولوجية المستحدثة والمعدة من طرف الهيئات المختصة مع التشريعات الجديدة وذلك بسبب التأخر في وصول هاته التكنولوجيات وضرورة مجاراتها للقوانين الجزائرية والتوافق معها<sup>1</sup>.

### ثانيا: على مستوى الموارد البشرية

ويتجلى ذلك من خلال النقص الكبير في المختصين وخبراتهم وقلة الموظفين الذين يتميزون بمهارات تجاري تكنولوجيا المعلومات وذلك لنقص عمليات التكوين في الجهاز القضائي وهذا ما يؤدي إلى تعطل الأعمال و حدوث اختلال في المؤسسات القضائية.

### ثالثا: على مستوى الأداء الخدماتي

إن عدم إمكانية التأقلم مع البيئة التكنولوجية الجديدة خلق مجموعة من الصعوبات فكان البد من تغيير للذهنيات والعقليات القديمة القائمة على ثقافة الورق واستبدالها بالثقافة الإلكترونية كالأقراص المدمجة والصلبة والمرنة... وغيرها

<sup>1</sup> - محمد بن أعراب، قراءة في القانون رقم 15-03 المتعلق بعصرية قطاع العدالة من منظور إصلاح خدمات جهاز العدالة، مداخلة لمقابلة في إطار الملتقى الدولي الموسوم ب(عصرية قطاع العدالة من منظور إصلاح خدمات جهاز العدالة).

وهنا تولد نوع من التحدي أو الرهان بحيث وجد الموظفون والمشرفون أنفسهم في سباق مع الزمن في تقبل هاته التكنولوجيا الجديدة.

وكذلك بسبب الأمية التكنولوجية المنتشرة في المجتمع وكذا قلة قنوات الاتصال الداخلية والخارجية المتجهة نحو محيط المؤسسة القضائية (المتقاضين، مساعدي القضاء، الهيئات)<sup>1</sup>.

#### رابعاً: على مستوى الأداء التقني

وهنا الصعوبات مرتبطة أساساً بمجال تكنولوجيات اعلام والاتصال من الجانب المادي كالأخطار المتعلقة والاعطاب التقنية المتعلقة بأجهزة الحواسيب أو الانقطاعات المتكررة للطاقة الكهربائية التي من شأنها المساهمة في ضياع المعلومات أو عدم التمكن من استرجاعها لأنه مهما كانت درجة تطور هاته الأجهزة والسهر على الصيانة الدورية إلا أن مجرد عطب أو خلل 2تقني بسيط يضيع برامج مهمة وحساسة وتضيع معها جل المعطيات<sup>2</sup>.

#### خامساً: التدابير المتخذة لحماية وإنجاح هاته المشاريع

إن المشاريع الإلكترونية المدمجة في إطار عصرنة قطاع العدالة تتميز بطموح كبير وذلك لأنها تتكفل بقطاع في غاية الأهمية بالنسبة للدولة والمواطن، هذا القطاع الذي يتميز بجانب كبير من الإجراءات المعقدة والوثائق المترابطة ولبلوغ الأهداف المرجوة ال بد على الجميع كقضاة أو أمناء ضبط، موظفي إعادة التربية وغيرهم السهر على إثراء هذه المشاريع وذلك عن طريق تدعيم هياكل الشبكة، مع ضمان أمن الشبكة الوطنية للقطاع وذلك:

#### 1 - إتباع خطة لتأمين وسائل العالم الآلي

<sup>1</sup> - رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير والتطبيق، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص 154.

### أ - أجهزة العالم الآلي

يعتبر جهاز الكمبيوتر بمثابة الملف أو السجل بالنسبة للموظف فقد كان سابقا يقوم بالعمل بواسطة الأوراق فجهاز الكمبيوتر هو الأداة الأساسية التي تقوم بإتمام مهام الموظف في قطاع العدالة على أحسن وجه فأجهزة الإعلام الآلي ليست مجرد آلات كاتبة فقط وإنما أصبحت العصب الحساس للعمل القضائي ال يمكن الاستغناء عنها من خلاله:

- استعمال المموج الكهر بائي استعمالا أمثل والحفاظ عليه.
- السهر على تنظيف أجهزة الإعلام الآلي خاصة لوحة المفاتيح والفأرة.-
- الحفاظ على الشبكة الداخلية لإعلام الآلي سواء المآخذ والأوقية ألن العيب الأساسي للأسلاك هو أنها إذا ما مدت ورتبت أصبح من الصعب إعادة تركيبها دون بذل الجهد ومضايقة المستخدمين.

### ب - الأنظمة والبيانات

#### الأنظمة

ونقصد بها هنا أنظمة الاستغلال أي البرامج المسؤولة على تشغيل الحاسوب، فرغم التماسك والحماية الذي تتميز بها إلا أنها ال تستطيع حماية نفسها من المستعمل 'الإنسان) رغم مجهودات المبرمجين الكبيرة للحماية المطلقة لهذه الأنظمة، والمستعمل قد يتسبب بقصد أو دون قصد في تخريب هذه الأنظمة وذلك ب

- تثبيت أي برنامج يجده في الأقراص المضغوطة دون معرفة آثاره على النظامحذف ملفات ومجلدات النظام دون معرفة دورها.
  - السعي إلى الاختراق من طرق بعض المستعملين للأنظمة لإثبات قدرته أو التمتع بالمشاكل التي يسببها للآخرين خاصة ونحن نعمل على شبكة معلوماتية.
- أما التدابير أو الاحتياطات التي يمكن اتخاذها هي:

- الاستعمال الدوري لبرامج الصيانة المرفقة مع النظام كتفحص وإعادة تجزئة الأقراص.
- استعمال برامج مكافحة الفيروسات آنية وحديثة.
- عدم اللجوء إلى ربط الشبكة الداخلية بالإنترنت لأنها فضاء للصراع بين الخير والشر فهي تعج بالفيروسات الموجهة خصيصا إلى تخريب الأنظمة والبرامج، إن الوقاية من الفيروسات القادمة من عالم الأنترنت ال يعني منع ربط الأجهزة المخصصة للعمل القضائي بالشبكة العالمية فحسب وإنما يتعداه إلى عدم استعمال أي قرص مضغوط أو مرن وأي حامل فيزيائي للمعلومات القادمة من الأنترنت<sup>1</sup>.
- البيانات:

ونقصد بها المعطيات التي نقوم بحفظها في قواعد المعطيات والتي تتم معالجتها عن طريق الحاسوب لتصبح معلومات وبالتالي فإن دقة المعلومات مرتبطة بدقة المعطيات، لهذا يتوجب علينا الحرص والتأكد من صحة المعطيات قبل إدخالها إلى الحاسوب فوجود معطيات خاطئة داخل قواعد البيانات تعني وجود خطأ في المعلومات المعالجة هذا يخص المسؤولين على إدخال المعطيات.

أما بالنسبة للتقنيين فال يخفى عليهم أن الإعلام الآلي عملة ذات وجهين أو سلاح ذو حدين فمجهودات سنوات قد تضيع في لحظات لذا يتطلب الحرص الدوري على حفظ المعطيات في مختلف الأجهزة المخصصة لهذا الغرض (قراص مغناطيسية، أقراص مضغوطة، أقراص صلبة...) وفي أماكن آمنة للرجوع في حالة العطب.

<sup>1</sup> - إبراهيم فوزي بور ازق، دراسة تحليلية حول التجربة الجزائرية في مجال النقد الآلي البنكي، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الج زئر، 2007-2008 ، ص ص 09-10.

وللوصول إلى الغايات والأهداف وتفاذي العراقيل والمشاكل سيتم إنشاء مصالح لإعلام الآلي على مستوى كل جهة قضائية تسهر على السير الحسن أنظمة وبرمجيات الإعلام الآلي وتتلقى وتسجل بصفة دائمة وضمنية كل الاقتراحات والتحسينات الصادرة من قبل القضاة، أمناء الضبط، وموظفي إعادة التربية.

ولإنجاح ونجاعة المشاريع تم تجنيد الموارد البشرية في :

- تكوين مكثف للقضاة، الموظفين (أمناء الضبط ومهندس الجهات القضائية) حول التطبيقات المنصبة وتسيير الأجهزة.
- تنظيم العديد من البعثات إلى الخارج من أجل عرض التجربة الجزائرية في مجال العصرية دائما، وفي إطار تبادل الخبرات فإن وزارة العدل تستقبل العديد من الوفود الأجنبية التي تطمح إلى الاطلاع على استراتيجية عصرية العدالة.
- تكوين تقني ومهندسي الإعلام الآلي فيما يخص التطبيقات وبرامج إنشائها وذلك لفتح مجال معالجة المشاكل التقنية الموجودة على مستوى مجال العمل القضائي لريح الوقت والجهد وذلك من أجل إثراء استراتيجية عصرية العدالة.

**الفرع الثالث: التصورات المستقبلية لعصرية قطاع العدالة في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية**

هي تخطيطات وتوقعات ارتأتها العدالة من أجل ديمومة المناهج والتكنولوجيات الحديثة للتنظيم والعمل على الاتصال، حيث تخص مباشرة الأعمال الأساسية للعدالة المرتبطة بالمواطن.

**أولا: الشبكة القطاعية لوزارة العدل**

## 1 - الشبكة القطاعية للإعلام الآلي<sup>1</sup>

حيث تهدف الشبكة إلى ما يسمى بالجهات القضائية الافتراضية التي ينجر من إنشائها الشباك الافتراضي الموحد الذي يعمل على تقريب الإدارة من المواطن كما أنها عبارة عن قاعدة مادية ضرورية للتوسع في التطبيقات المعلوماتية التي تجري تتميتها الهدف منها تزويد قطاع العدالة بوسيلة مؤمنة لضمان سير كل تطبيقات الإعلام الآلي، فهي أداة عصرية لفك العزلة والقضاء عليها ببعض الجهات القضائية والمؤسسات بواسطة:

أ- المحاضرات عن بعد.

ب- الاجتماعات عن بعد؛

ج- سماع واستجواب المحبوسين عن بعد<sup>2</sup>.

## 2 - الخريطة القضائية الجديدة:

يسعى المشروع إلى إنجاز أداة تساعد على اتخاذ قرار إعداد خريطة قضائية جديدة وتسيير تطوراتها، تكوين وتعيين القضاة وذلك اعتمادا على التشخيص التحليلي المقدم من طرف الدول، كما يوفر معايير موضوعية لاتخاذ القرارات بالاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، الأنظمة العالمية الجغرافية.

### ثالثا: تسيير أوامر القبض<sup>3</sup>:

يرمي هذا المشروع بالاشتراك مع الشرطة القضائية إلى:

<sup>1</sup> - موقع وزارة العدل الجزائرية 17 a 05/08/2018, consulte le [http:// www.arabic. Mjustice .dz](http://www.arabic.mjustice.dz), :00

<sup>2</sup> - عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في عبد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، صص 60-61 .

<sup>3</sup> - برايان هوبنكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العمري، ط 1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007، صص 24.



- تسهيل تسيير الأوامر بالقبض (من إصدارها إلى تنفيذها) على مستوى الجهات القضائية وضمن آفاق أفضل لضمان الحريات الفردية .
  - إنشاء قاعدة بيانات وطنية للأوامر بالقبض.
  - تقديم إحصائيات موثوقة حول طبيعة الجرائم موضوع الأوامر.
- فهذا المشروع يسمح لكافة الجهات القضائية، وكذا الضبطية القضائية بالاطلاع عن بعد على قاعدة البيانات الوطنية للأوامر بالقبض .

#### رابعاً: رقمنة الأرشيف القضائي

فهو يهدف إلى تحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي وتسييره من خلال الاستعانة بالتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تضمن في نفس الوقت حماية أكبر ضد التلف وضياع الوثائق، وكذا جعل عمليات البحث والاسترجاع تتم بسرعة وفعالية.

#### ومن أهدافه :

إن رقمه الأرشيف تكمن في هدفين رئيسيين هما :

1 - الحفظ الجيد للوثائق.

2 - خدمة المواطن بشكل أسرع .

#### خامساً: إنشاء جدول وطني للهوية

هذه العملية تؤدي في الأجل القريب إلى إنشاء جهاز وطني للتعريف، ستنتهي بإنشاء جدول وطني للهوية، وستكون لها آثار إيجابية على الحياة الإدارية اليومية وذلك بتسهيلها الحصول على بعض الوثائق ومراقبتها: شهادة الجنسية، بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر.

#### مشاريع أخرى في طريق الإنجاز:

أولاً: نظام التسيير الآلي للأرشيف التاريخي يسمح بـ:

- تقديم الخدمة للمساجين القدامى إبان حرب التحرير - .حفظ هذه الوثائق المهمة من أجل الحفاظ على الذاكرة الوطنية.

**ثانيا: نظام التسيير الآلي للموارد البشرية**

:سلك أمناء الضبط والأسلاك المشتركة

**ثالثا: نظام التسيير لمساعدى العدالة :**

يسمح بالتسيير الأفضل لمساعدى العدالة (المحامين، المحضرين، الموثقين).

الختمة

إن التطورات الراهنة التي يفرضها المحيط التنافسي في العصر الحالي توسع في النشاطات المختلفة للمؤسسة وازدياد الموارد البشرية بها وكذا التعقيدات التي صاحبت هذه المستجدات، كان من اللازم على كل المؤسسات بمختلف نشاطاتها التأقلم والتفاعل مع هذه التغيرات وهذا من خلال استعمال تكنولوجيا نظام المعلومات والرقمنة الإلكترونية وبرمجيات الاتصالات الحديثة، وهذا لتحسين الفعالية وهذا لتحسين الفعالية داخل المؤسسة، وتوفير المعلومات الدقيقة والمهمة من أجل التحكم والسيطرة الكاملة على كل تفاصيل الموارد البشرية للمؤسسة التي تهم المسؤولين لاتخاذ القرارات الرشيدة ومساعدتهم في تقليص الانحرافات وتصحيحها في وقت وجيز، كما أنها سهلت المعاملات الإدارية.

إن الرقمنة والاعتماد على تكنولوجيا الإعلام الألي قد ساعد في التخلي عن الأنظمة التقليدية لإدارة الموارد البشرية وخاصة في تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية كالتوظيف للمتشحين وتكوينهم وتدريبهم، وكذا ترفيتهم للمناصب الأعلى وتحقيق العدالة في التعويضات ودفع الأجور، وتقييم أداء العمال وإعطاء التفاصيل المهمة عن كل التنبؤات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية مما ساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الصحيحة لأهداف المؤسسة.

## 1- النتائج:

- أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية مواكبة هذه التغيرات الطارئة بغرض التأقلم مع إدارة المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال معا فظهر ما يعرف بمفهوم الرقمنة

- إن العمل بتقنيات تكنولوجيا الأعمال بات ضرورة حتمية في الحكومات والمؤسسات وذلك من أجل مسايرة تطورات العصر.

- يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هاما جدا لاسيما في تنمية وتطوير المورد البشري .
- أهمية الإدارة الإلكترونية في الدور الذي تلعبه في العمليات والأنشطة الإدارية.
- الدور الواضح والتأثيرات التي تحدثه الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية.
- التغييرات والتطورات التي تحدثها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على قطاع العدالة .

## 2. التوصيات:

- التقييم المستمر والمتواصل لأداء الموظفين وفقا للبرامج الحديثة لاسيما والاتصال
- استخدام المعايير الدولية في الأنشطة الخاصة بالحكومة الإلكترونية.
- توعية الموظفين حول أهمية الرقمنة والقضايا المتعلقة الخصوصية والسرية الشخصية .

## قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

- الرقمنة "استراتيجيات رقمنة مصادر المعلومات في المكتبات ومؤسسات المعلومات" بتاريخ 2019/04/26 بتوقيت 20:23.
- بنت دخيل الله الخنشي، مشاريع وتجارب التحويل الرقمي في مؤسسات المعلومات دراسة للاستراتيجية المتبعة.
- الفران نعيم حسن عماد 2008 الاتصال الإداري لمديري المدارس الثانوية. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
- سماء حراتي. (تاريخ) دور نظام الإعلام الموارد البشرية SIRH في فعالية نظام تسيير الموارد البشرية. مجلة بحوث العدد 11 الجزء الثاني.
- إلهام باسي. (2013) دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في مصحة الفرابي. مجلة علوم الإنسان والمجتمع العدد 07.
- حسين بن سليمة. (2014). جامعة الجزائر.
- خالصة زواوي. (2017).
- سمير أحمد محمد. (2009). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع.
- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010.
- عمار عماري وآخرون، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والإسلامي، مجلة الباحث، العدد 05، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007.
- ضئيل دليو، الديمقراطية الإلكترونية بين التشاؤم والتفاؤل، مجلة المستقبل العربي، العدد 2012. مارس.
- رضوان رأفت، الإدارة الإلكترونية، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم القرار، 2007.

محمد بن أعراب، قراءة في القانون رقم 15-03 المتعلق بعصرنة قطاع العدالة من منظور إصلاح خدمات جهاز العدالة، الملتقى الدولي حول المرفق العمومي في الجزائر، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة خميس مليانة، 13-14 ماي، 2015.

رأفت رضوان، ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية.

حياة قادة، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال الجديدة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الاتصال، جامعة عبد الحميد بي باديس، مستغانم، 2012، 2001.

- حياة قادة، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال الجديدة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع الاتصال، جامعة عبد الحميد بي باديس، مستغانم، 2012، 2001.

الطيب بلعيز وزير العدل مجلة الأبحاث الاقتصادية، دار الأبحاث، العدد، السنة الثانية، الجزائر، نوفمبر 2009.

بشار محمود دودين، الإطار القانوني للعقد المبروم عبر شبكة الأنترنت، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

محمد شهيدة، تسيير الأرشيف القضائي، دراسة حالة مجلس قضاء مستغانم، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران، الجزائر، 2010-2011.

محمد الصيرفي البيع والشراء عبر الأنترنت، ب ط، المكتب الجامعي الحديث، 2008.  
هشام بن عبد الله عباس، المكتبات في عصر الأنترنت ومواجهتها، مجلة العربية 3000، العدد الثاني، 2001.

حنان يريقي، دور الحكومة الإلكترونية في التنمية الإدارية في الجزائر دراسة الحالة المدنية، جواز السفر والبطاقة الرمادية على مستوى بلدية بولوغين، مذكرة ضمن متطلبات



- نيل شهادة الماستر، وتمثيل التنظيم السياسي والإداري، تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والحقوق، جامعة الجزائر3.
- رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير والتطبيق، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011 .
- إسماعيل قاصدي، إصلاح العدالة في الجزائر، مجلة شهرية اقتصادية شاملة، العدد 16، أكتوبر 2009 .
- محمد قبلان آل فطوح، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة منظمة الشرقية، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008
- بدر بن محمد المالك، الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007 .
- منصور بن سعد القحطاني، مهددات الأمن المعلوماتي وسبل مواجهتها، (دراسة مسحية) على مستوى مركز الحاسب الآلي بالقوات البحرية المملكة السعودية بالرياض، الرياض، 2008.
- نادية عوني، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية، دراسة حالة محكمة سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة عامة، جامعة موالى الطاهر، سعيدة، 2014-2015 .
- محمد بن أعراب، قراءة في القانون رقم 15-03 المتعلق بعصرنة قطاع العدالة من منظور إصلاح خدمات جهاز العدالة، مداخلة ملقاة في إطار الملتقى الدولي الموسوم ب(عصرنة قطاع العدالة من منظور إصلاح خدمات جهاز العدالة).

رافيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير والتطبيق، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2011 .

إبراهيم فوزي بورزاق، دراسة تحليلية حول التجربة الجزائرية في مجال النقد الآلي البنكي، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008.

موقع وزارة العدل الجزائرية le [http:// www.arabic. Justice .dz](http://www.arabic.justice.dz), consulte le 05/08/2018, a 17 :00

عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه في عبد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.

براين هوبنكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العمري، ط 1، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.

# الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
.....	الواجهة.....
.....	شكر وعران.....
.....	الإهداء.....
أ	المقدمة.....
<b>الفصل الأول: تطبيقات وظائف إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية</b>	
5	تمهيد.....
6	المبحث الأول: إجراءات تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية.....
6	المطلب الأول: التسيير التنبئي والتوقعي للموظفين.....
8	الفرع الأول: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....
	الفرع الثاني: الإجراءات القانونية لمراحل إعداد المخطط السنوي للموارد
11	البشرية وتنفيذه: .....
16	المطلب الثاني: التكوين وتحسين المستوى.....
16	الفرع الأول: الإطار التنظيمي للتكوين وتحسين المستوى.....
18	الفرع الثاني: أنواع التكوين.....
22	الفرع الثالث: سير التكوين وتحسين المستوى.....

	المبحث الثاني:تقدير دور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في
26	تطوير استراتيجية الموارد البشرية.....
	المطلب الأول: دور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في تفعيل
27	استراتيجية الموارد البشرية.....
	الفرع الأول: دور القانون الأساسي العام للوظيفة في تقنين استراتيجية
27	الموارد البشرية.....
31	المطلب الثاني: تقدير القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:.....
31	الفرع الأول: مزايا القانون الأساسي.....
<b>الفصل الثاني:نطاق تطبيق رقمنة الإدارية في تسيير الموارد البشرية في الخدمة</b>	
<b>العمومية</b>	
37	تمهيد.....
38	المبحث الأول: أثر تطبيق الرقمنة ومعوقاتها.....
38	المطلب الأول: رقمنة الموارد البشرية.....
38	الفرع الأول: تعريف الرقمنة وأهميتها.....
41	الفرع الثاني: أسباب تطبيق الرقمنة.....
42	المطلب الثاني: واقع رقمنة إدارة الموارد البشرية.....
43	الفرع الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....

- 45 الفرع الثاني: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتحدياتها....
- 47 المبحث الثاني: إصلاحات في قطاع العدالة.....
- 48 المطلب الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في قطاع العدالة
- 49 الفرع الأول: إصلاح العدالة.....
- 51 الفرع الثاني: مدى فاعلية وأهمية الموارد البشرية في الجهاز القضائي....
- المطلب الثاني: تقييم مشروع عصرنه قطاع العدالة في ظل الإدارة
- 53 الإلكترونية للموارد البشرية.....
- 53 الفرع الأول: مظاهر رقمنة قطاع العدالة.....
- الفرع الثاني: سلبيات رقمنة قطاع العدالة في ظل الإدارة الإلكترونية
- 61 للموارد البشرية.....
- الفرع الثالث: التصورات المستقبلية لعصرنه قطاع العدالة في ظل الإدارة
- 66 الإلكترونية للموارد البشرية.....
- 70 الخاتمة.....
- 73 قائمة المصادر و المراجع.....
- 63 الفهرس.....
- 64 الملخص.....

# المخلص

## ملخص مذكرة الماستر

في ظل مختلف التغيرات التي يمر بها العالم إلى جانب التغيرات التقنية التي أتاحتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال وخاصة الانترنت والتطور في الفكر الإداري انتقلت الموارد البشرية من عملها التقليدي إلى موارد بشرية متطورة مستعينة باستخدام أحدث التكنولوجيات لأداء مهامها.

الكلمات المفتاحية:

1/ العصرية 2/ المؤسسة العمومية 3/ الرقمنة 4/ الموارد البشرية

### Abstract of The master thesis

In light of the various changes that the world is going through, in addition to the technical changes made available by information and communication technology, especially the Internet, and the development in administrative thought, human resources have moved from their traditional work to advanced human resources using the latest technologies to perform their tasks.

key words:

1/ Modernization 2/ Public Institution 3/ Digitization 4/  
Human Resources



