

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

التخصص: الإدارة الاستراتيجية

الشعبة: علوم التسيير

استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الإدارة العمومية

دراسة حالة بلدية سيدي لخضر

تحت إشراف الأستاذ:

نورين مولود

من اعداد الطالب:

فلاح رشيد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	معارفيه الطيب	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مناقشا	عبد الله يخلف	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم
مناقشا	نورين مولود	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع الأصحاب والأصدقاء

وإلى كل من شاركني في إنجاز هذه المذكرة

دون استثناء

فلاح رشيد

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل أن وفقني لإتمام هذا العمل وله الفضل أولاً وأخيراً.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، ونخص بالذكر: الأستاذ المشرف نورين مولود على نصابه وتوجيهاته القيمة، وله منا خالص التقدير والاحترام، وإلى كل الأساتذة الذين ساهموا وسهروا على تعزيز معارفنا وبلوغنا هذه المرحلة.

كما نتوجه بالشكر الخاص إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.

الفهرس

شكر وتقدير

الإهداء

الفهرس

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

المقدمة (أ، خ)

الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

تمهيد 02

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية 03

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية 03

المطلب الثاني: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية 05

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية 09

المبحث الثاني: مبادئ وأهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية 11

المطلب الأول: مبادئ إدارة الموارد البشرية 11

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية 12

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية 14

المبحث الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية والمشاكل والتحديات التي تواجهها 16

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية 16

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوظيفة إدارة الموارد البشرية 20

الفصل الثاني: استراتيجية التوظيف

تمهيد 27

المبحث الأول: ماهية التوظيف واستراتيجيته 28

المطلب الأول: مفهوم التوظيف 28

المطلب الثاني: أهمية التوظيف واهدافه 29

المطلب الثالث: مصادر التوظيف 30

المبحث الثاني: مبادئ وشروط التوظيف 34

المطلب الأول: المبادئ العامة للتوظيف العمومي 34

المطلب الثاني: شروط التوظيف 37

المبحث الثالث: مراحل استراتيجية التوظيف العمومي 38

المطلب الأول: مرحلتي التحضير والتخطيط 38

المطلب الثاني: الاستقطاب 42

المطلب الثالث: الاختيار المهني والتعيين 46

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لاستراتيجية التوظيف وادارة الموارد البشرية

تمهيد 53

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة المستقبلية (بلدية سيدي لخضر) 54

المطلب الأول: التعريف ببلدية سيدي لخضر 54

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي لخضر 57

المطلب الثالث: التعريف بالمصلحة المستقبلية مصلحة الموظفين 61

المبحث الثاني: دراسة حالة توظيف داخلي (على أساس الامتحان المهني) 62

المطلب الأول: تحديد المنصب المالي الشاغر وفتح المسابقة والإعلان عنها 62

المطلب الثاني: إعلان النتائج والتكوين والالتحاق بالمنصب..... 67

المبحث الثالث: دراسة حالة توظيف خارجي (توظيف على أساس الشهادة) 69

المطلب الأول: تحديد المنصب الشاغر وقت المسابقة والإعلان عنها..... 69

المطلب الثاني: إجراء المقابلة والإعلان عن النتائج..... 72

المطلب الثالث: التنصيب واكتساب صفة الموظف..... 74

خاتمة عامة..... 76

قائمة المراجع..... 82

الملاحق..... 87

قائمة الاشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج لتنظيم خطي لإدارة الموارد البشرية line organisation بدائية يمارسها كل مسؤول مع وظائفه الأخرى، أي العمليات والتسويق، والتمويل	21
02	إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	23
03	إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	24
04	الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي لخضر	55

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية سيدي لخضر
02	محضر اللجنة المتساوية الاعضاء الخاصة برتبة كاتب الادارة الاقليمية
03	قائمة الناجحين في مسابقة التوظيف الداخلي
04	قرار فتح دورة تكوينية
05	اتفاقية التكوين
06	محضر التصيب
07	قرار الترقية والترسيم في الرتبة الجديدة
08	قرار فتح المسابقة على أساس الشهادة للالتحاق برتبة متصرف إقليمي
09	الإعلان عن المسابقة
10	محضر اجتماع اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشيح للمسابقة على أساس الشهادة
11	قرار تعيين لجنة الانتقاء
12	قائمة الناجحين نهائيا حسب درجة الاستحقاق
13	محضر التصيب للناجح في المسابقة على أساس الشهادة
14	محضر التعيين للناجح في المسابقة على أساس الشهادة

المقدمة العامة

تواجه المؤسسات اليوم سواء كانت عمومية أم خاصة، بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات والتحويلات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الإداري الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية، التي تعنى بدراسة أهم مورد في المؤسسة منذ دخوله إليها وإلى غاية خروجه منها، فموضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم وفن ونظام في آن واحد، يعتبر علم نظرا لاحتوائه على معالم وقواعد يقوم عليها، أما عن كونه فن فهذا لاعتماده على المهارة والابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الإنساني، هذا إضافة لكونه نظام يطبق بطريقة دورية وأسلوب علمي محكم.

تحصل المؤسسة على مواردها البشرية من خلال عملية الاستقطاب التي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتحقيق التوافق بين متطلبات المؤسسة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب شاغر، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

هذه العملية تحتل أهمية كبيرة في جميع المؤسسات لاسيما المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها المسؤولة عن أداء وظائف الدولة وتحقيق أهدافها الاجتماعية ولأجل تحقيق هذه الأهداف بالفاعلية المطلوبة كان لزاما عليها زيادة الاهتمام بمواردها البشرية اهتماما استراتيجيا من خلال عمليات التطوير والتدريب والتأهيل ولكن ذلك يكون بعد أساليب حسن الانتقاء والتوظيف.

من خلال ما سبق نهدف إلى الامام والاحاطة أكثر بمختلف الجوانب التي تمس الموضوع

بالإجابة على الاشكالية التالية:

الاشكالية:

ما هي الاستراتيجية المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالإدارات العمومية الجزائرية؟

للإجابة على التساؤل نقوم بطرح أسئلة فرعية متمثلة في:

- ما هو دور وأهمية إدارة المورد البشري على مستوى المؤسسات العمومية الادارية؟
- ماذا يقصد بعملية التوظيف وماهي أهميتها؟
- ما هي الاستراتيجية المعتمدة للتوظيف بالوظيفة العمومية الجزائرية؟

فرضيات البحث:

قصد الإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- ادارة العنصر البشري يعتبر عنصرا اساسيا في تنمية المؤسسات العمومية الادارية.
- عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة اللازمة لتولي منصب شاغر كما تلعب عملية التوظيف دورا رئيسيا في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.
- تخضع استراتيجية التوظيف بالوظيفة العمومية خضوعا تاما للإجراءات القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- تنقسم استراتيجية التوظيف بالوظيفة العمومية الى عدة مراحل بداية بمرحلتي التحضير والتخطيط مروراً بمرحلة الاستقطاب وصولاً إلى مرحلتي الاختيار المهني والتعيين.

أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة معرفة أهمية التوظيف الجيد وأثره في الرفع من مستوى أداء المؤسسة.
- محاولة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤول عند القيام بتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية.
- إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الموارد البشرية مما يستدعي زيادة الاهتمام بهذا المورد لأنه أداة لتحقيق هدف أي مؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الهامة المتعلقة بالموارد البشري الذي أصبح أهم عامل من عوامل الإنتاج، وذلك لكونه المسؤول عن تحريك العوامل الأخرى سواء المادية أو المالية، ولذا أصبح المورد البشري يمثل ثروة ثمينة يجب استغلالها والاستثمار فيها.

أهداف البحث:

سنسعى من خلال البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الواردة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هذا من جهة،
- لفت الانتباه إلى أهمية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري باعتبارها وسيلة الدولة في تنفيذ سياساتها،
- تسليط الضوء على موضوع تسيير الموارد البشرية،
- إبراز أهمية التوظيف من خلال تسليط الضوء على واقع التوظيف في الجزائر.

منهج البحث:

للتمكن من دراسة الموضوع دراسة معمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر وللإجابة على الإشكالية، فإنه تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، بالرجوع إلى المراجع الاقتصادية والقوانين والتشريعات الجزائرية لاستكشاف أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية واستراتيجية التوظيف واستخلاص العلاقة بينهما، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يصور واقع الموضوع محل البحث في الجزائر من خلال الزيارات الميدانية لمصلحة الموظفين ببلدية سيدي لخضر، ودراسة وتحليل الوثائق المعمول بها.

صعوبات البحث:

ينبغي الإشارة في الأخير إلى العراقيل والصعوبات الكبيرة التي واجهتنا في إعداد هذا البحث، والتي تتمثل في نقص المراجع المتخصصة في موضوع الدراسة، وكثرة القوانين والتنظيمات التي تحكم عملية التوظيف في الوظيفة العمومية.

الدراسات السابقة:

- دراسة حمداش شهرة تحت عنوان سياسة التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية دراسة حالة الإدارة المركزية الجزائرية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي مذكرة لنيل شهادة الماجستير سنة 2002 اهتمت بدراستها لموضوع التوظيف بالجانب القانوني والسياسي والاقتصادي وعلاقة التأثير، والتأثير بين هذه الجوانب،

- دراسة تيشات سلوى أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس سنة 2010 توصلت إلى نتيجتين مهمتين هما: إن فعالية الهياكل والتنظيمية الإدارية لا

تتحقق إلا إذا كانت مزودة بـموارد بشرية تتمتع بكفاءة عالية في قيامها بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، وإن هذه الكفاءات لا يتم الحصول عليها إلا من خلال التكفل الموضوعي بسياسة التوظيف

تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وكل فصل يحتوي على ثلاث مباحث:

حيث تطرقت في الفصل الأول إلى إدارة الموارد البشرية ولقد اشتمل هذا الفصل على ثلاث مباحث، المبحث الأول حاولت أن أعرض فيه عموميات حول إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني تناولت فيه إلى مبادئ وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية، بينما المبحث الثالث تطرقت فيه إلى تنظيم إدارة الموارد البشرية والمشاكل والتحديات التي تواجهها.

أما الفصل الثاني فاشتمل على ثلاث مباحث كذلك، المبحث الأول تناولت فيه ماهية التوظيف واستراتيجيته، أما الثاني فتناولت فيه مبادئ وشروط التوظيف، وفي المبحث الثالث استعرضت مراحل استراتيجية التوظيف العمومي.

أخيرا الفصل التطبيقي تم من خلاله التعرف على واقع التوظيف في الجزائر وذلك من خلال التطرق إلى دراسة حالة توظيف على مستوى بلدية سيدي لخضر.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر المورد البشري من الموارد الضرورية والهامة التي لا يمكن الاستغناء عنها داخل المؤسسة وقد عرفت قيمة هذا المورد مروراً بعدة تطورات تاريخية حيث اعتبر في القدم العنصر البشري كأبي مورد أو عنصر مادي على مستوى المؤسسة وبدأت تتغير هذه الأفكار مع ظهور النظريات وأفكارها التي اعتبرت المورد البشري داخل المؤسسة له حقوق وعليه واجبات التي تضمن له السير الحسن لأداء عمله، وزاد هذا الاهتمام بعد المرور مع التغيرات الخاصة في المعالم والتطور التكنولوجي المستمر ودرجة التخصص، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المكلفة بالمورد البشري من خلال تحسين العلامة الموجودة بين هذا المورد ومؤسسته وتحقيق التنسيق بينهما.

سنتعرض في هذا الفصل إلى إدارة الموارد البشرية، وللإحاطة بمختلف المفاهيم قمنا بتقسيم

الفصل إلى ثلاث مباحث.

حيث نتناول في المبحث الأول عموميات حول إدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني مبادئ

وأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثالث وظائف وتنظيم وظيفة إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي لمختلف النشاطات في المؤسسة، لذا خصصنا هذا المبحث لدراسة مختلف المفاهيم ابتداءً من مفهوم كل من: الإدارة، الموارد البشرية، ثم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

1- مفهوم الإدارة

إن للإدارة مفهوم واسع وشامل لعدة جوانب لذا نجد تعاريف متعددة لكن معظمها ينصب في مجرى واحد ألا وهو التنظيم والتنسيق بين مختلف العوامل للوصول إلى الهدف والنتائج المحددة مسبقاً. كما تعرف أيضاً على أنها مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساساً التخطيط والتوجيه والرقابة، بمعنى هو وضع الاختيارات والقرارات اللازمة للوصول لأهداف محددة¹.

2- مفهوم الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تركز عليها عمل المؤسسة، وأصلاً من أهم الأصول بها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدونها، فالمؤسسة بلا أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني، والمعدات والآلات لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهارتها، ومن بين التعاريف للموارد البشرية نجد:

نعني بالموارد البشرية جميع سكان الدولة المدنيين والعسكريين، باعتبارهم مواطنين تظلم رعاية الدولة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتربوية ويدخل في حكم ذلك أولئك الذين يعملون لقاء أجر والمرأة الغير العاملة، والمحالون إلى المعاش (التقاعد) وذوي العاهات، والعاطلين (القادرين والراغبين والمستعدين للعمل لكنهم لا يجدون عملاً)

1- محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1995، ص 5.

والأطفال ومن تضمهم مراحل التعليم المختلفة.¹

3- مفهوم إدارة الموارد البشرية

على الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، إلا أنها تتحد في مضمون وروح رسالتها، بحيث هذه تعاريف متباينة نتيجة تعدد المفكرين المهتمين بهذه الوظيفة واختلاف أفكارهم ووجهات نظرهم من جهة والتطور السريع الذي ميز الوظيفة من جهة أخرى، ومن بين التعاريف ما يلي:

- **جون ملين:** يعرفها على أنها «ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها المساهمة في كفاءة التنظيم فهي تشمل الوظائف التالية: التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية... الخ»².
- **شوردن وسيرمان:** «إدارة الأفراد تشمل عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد يجب إتباعها ومجموعة من الأدوات والأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي يمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فعالية»³.
- **علي السلمي:** يعرفها على أنها «ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المشروع والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحديد الكفاءة الإنتاجية»⁴.

1- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار نشر مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2004، ص19.
2- 3- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 28-31.

4- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1970، ص 46.

- عبد الكريم دريوش: يقول «أنها مجموعة القواعد والأساليب الخاصة بالتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانيات كل الفرد وطاقته وقدراته ليحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة وبالتالي يقدم أفضل المزايا وأعظم النتائج¹».

من التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل عن تسيير الموارد البشرية فهو إدارة تهتم بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

المطلب الثاني: نشأة وتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها واستخدامها لأنظمة الإنتاج علاوة على التغيير في التركيبة المهارية والثقافية للموارد البشرية كانت العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية التي بدأت تحت تسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في الوقت الحاضر.

1-1 مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية

تميزت تلك الفترة والتي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال فترة العمل بشكل خاص. فقد ركز كتاب Robert Owen في العام 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنعه للقطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب، 2005، ص 7.

الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع، وكان لكتاب Adam Smith في عام 1776 المعنون ثروة الشعوب ومن بعده كتاب Charles Babbage في عام 1832.²

1-2 حركة الإدارة العلمية

يرجع نشأة إدارة الافراد كعلم له أصوله ومبادئه وأسسها إلي مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري، بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادي فريدريك تايلور F.Taylor بان زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا يتمان إلا علي أساسين : الاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم علي الأعمال، من اجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة وقد صاغ تايلور نظريته علي أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، فوظيفة الإدارة تعدل وفقاً لفلسفة حركة الإدارة العملية والتخطيط والتنظيم والمتابعة، بينما يقتصر دور العاملين علي تنفيذ ما يكلفوا به من مهام وأعمال من قبل الإدارة، قد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده

بالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز نتيجة تطبيقات تعليمات حركة الإدارة العلمية، فقد أدى ذلك وبنفس الوقت إلي سخط وتذمر العاملين، وقد ظهر هذا السخط واضحاً في اعتراض الحركات العمالية عليها، مما زاد الاهتمام من قبل رواد الإدارة العلمية وصاحب العمل بإيجاد وسائل أخرى تضمن خلق جو أفضل من الود والتفاهم والرضا بين الإدارة والعاملين، وتم وقتئذ القيام بدراسات التعب والإجهاد وتحليل العمل وتوصيف الوظائف وتطوير نظم الحوافز والأجور وهكذا بدأت تظهر أفكار وآراء تنادي بأهمية تقسيم العملية الإدارية إلي أنشطة تهتم بالجوانب الإنسانية، فحركة الإدارة العلمية ركزت في دائرة اهتماماتها الأولى علي زيادة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب

2- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمه، 2004، ص25.

الحديثة كقياس معدلات الأداء والوقت والحركة، بينما لم تعر الجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية للفرد أيه اهتمام انطلاقاً من تصورهما أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد.¹

1-3 حركة العلاقات الإنسانية

يقود النتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية إلي الاستنتاج بان هذه الحركة لم تلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الأفراد وإنما انتهت إلي جانب مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المؤسسة ، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية علي المواءمة ما بين الفرد والعمل من خلال الوظائف المشار إليها سابقاً ركزت حركة العلاقات الإنسانية علي المواءمة ما بين الفرد والجماعة، الجماعة و المؤسسة ، الجماعة والجماعة داخل المؤسسة إضافة إلي المواءمات التي ركزت عليها حركة الإدارة العلمية.

وعن طريق الربط بين أفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في تنظيم وسلاسة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بنظر الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان.

قاد هذا التوجه إلي ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها Elton Mayo، فقد أظهرت تلك الدراسات إن المنشأة أو المؤسسة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً، وأن ما يؤثر علي إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط، وإنما أيضاً المشاعر والأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد، وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل الإدارة وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا

1 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 26.

إن المصطلح الذي يشير إلى المورد البشري ظل حدود ما يسمى بإدارة الأفراد وبوضع تنظيمي ووظيفي غير محدد وحتى مطلع الستينات من هذا القرن والذي بشر بظهور ما يسمى بمدرسة الموارد البشرية.¹

1-4 مدرسة إدارة الموارد البشرية

خلال السبعينيات والثمانينيات شاع استخدام مدخل الموارد البشرية، بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المؤسسة والعاملين مشتركة و متناسقة بين بعضها البعض إلي حد كبير، ومن ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى، ويركز مدخل الموارد البشرية علي أهمية إدارة الأفراد باعتبارهم موارد اقتصادية وليس عنصراً من عناصر الإنتاج، بعبارة أخرى ينظر إلي الأفراد وفقاً لهذا المدخل كبشر لهم حاجات ومشاعر وقيم ويمكن من خلال إشباعها زيادة الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية مرتفعة، وعلي هذا الأساس، يهتم مدخل الموارد البشرية بتحفيز الإدارة علي تصميم خطط وبرامج للعاملين مع تحقيق أقصى مردود للمؤسسة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة مع تحقيق أقصى مردود للمؤسسة مع توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم¹.

1 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 27

1- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة عن طبيعة وحجم وظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها والمحيط الذي تعمل فيه، إضافة إلى ذلك هناك توجهات وآراء مختلفة حول أهداف إدارة الموارد البشرية وعليه يمكننا حصر هذه الأهداف فيما يلي:

1- الأهداف الاقتصادية:

تتعلق الأهداف الاقتصادية بالكفاءة الانتاجية التي تحقق أقصى ربح ممكن ونخص بالذكر ما يلي:²

- توسيع نطاق التعليم والرفع من المستوى الدراسي للعمال والموظفين، مما يدفعهم إلى المساهمة في الأهداف الاقتصادية للمؤسسة،
- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف،
- تحسين أوضاع العمل مما يساهم في رفع الكفاءة الانتاجية وبهذا المساهمة في الأهداف الاقتصادية،
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

2- الأهداف الاجتماعية:

- تتمثل هذه الأهداف فيما يلي¹:
- تحقيق أهداف المجتمع عن طريق إدماج الأفراد بالأعمال المختلفة،

2- رابوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص35.

1- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، 2002، ص55.

- استجابة إدارة إدارة الموارد البشرية لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين،
- العدالة في توزيع المناصب وتكافؤ فرص التكوين والتحفيزات،
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمؤسسة والمحافظة على استمرار رغبتهم في العمل فيها، وزيادتها كلما أمكن ذلك،
- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفقا لكفاءته وخبرته وهذا ما يعطي فرص جديدة للتطور والنمو.

3- الأهداف (النفسية) الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي²:

- الاهتمام بالجانب النفسي للعامل ومحاولة مساعدته عند الحاجة وذلك بحل مشاكله سواء داخلها أو خارجها،
- محاولة خلق ظروف ملائمة للعلاقات الإنسانية،
- محاولة تفهم العمال وتحقيق الثقة والرضا في عملهم مما يدفعهم إلى المبادرة والابداع ومن ثم تحسين الكفاءة الانتاجية.

2 - رابوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

المبحث الثاني: مبادئ وأهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

تعمل وظيفة الموارد البشرية على رفع الأداء واحراز الكثير من المزايا التي تمكنها من مواجهة التحديات والاستمرار في المؤسسة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى المبادئ والأهمية والأهداف لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مبادئ إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على السهر لتحقيق أهداف المؤسسة بما فيها أهداف الأفراد العاملين وذلك بخلق بيئة عمل ملائمة لاستغلال القوى البشرية، وعليه فإن هذه الإدارة تركز على مجموعة من المبادئ أهمها¹:

- مبدأ حرية العمل: أي عدم إجبار الفرد القيام بعمل دون إرادته، بل يكلف بعمل يتناسب مع قدراته وخبراته.
 - مبدأ تكافؤ فرص العمل: وجود الإعلان عن المناصب الشاغرة وعدم التمييز والتفرقة (تمييز عنصري، ديني، سياسي... الخ).
 - مبدأ المساواة في المعاملة: بين من يقومون بنفس المهام في العمل إذا تساوت مؤهلاتهم وكفاءاتهم ومدة خدمتهم وظروف عملهم.
- تكون هذه المبادئ عادة على شكل بيان أو قائمة تشمل كل الأعمال التي يجب إنجازها من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة، فالمبادئ الناجحة تحقق كلا من رغبة أصحاب المؤسسات ومسيرتها والعاملين بها في آن واحد.
- وعلى المؤسسة اعتبار بعض النقاط في تطبيقها للمبادئ نذكر منها:
- سهولة الصياغة،
 - تعميمها ونشرها في كل مستويات المؤسسة،
 - إيصالها لكل عامل في المؤسسة بوضوح،

1- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

- مراعاة ملامتها لكل الظروف التي تعيشها المؤسسة.
- يجب أن تتوفر المبادئ المتبعة في تسيير الموارد البشرية على مجموعة من الصفات أهمها:
- **العدالة:** على إدارة الموارد البشرية أن تقيم العدالة بين أفراد المؤسسة لأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها وذلك عن طريق مراعاة كيفية تطبيق المساواة في توزيع الحقوق والواجبات وخاصة فيما يتعلق بالجانب المادي.
- **الثبات والاستقرار:** إذ أن المؤسسة الناجحة هي التي تتبع مبدأ المرونة في أعمالها، أي كلما تغيرت الظروف وجب التعديل وإعادة النظر في المبادئ الموضوعية.
- **الوضوح المهني:** حيث يجب أن تكون بسيطة المعنى حتى يفهمها الرؤساء والمرؤوسين.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في نجاح أية مؤسسة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية لها، وتظهر هذه الأهمية من خلال ما يلي¹:
- تقديم النصائح والإرشادات للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين،
 - تساعد على تشخيص الفعالية والكفاءة التنظيمية من خلال الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين،
 - السهر على تحسين الأداء في العمل والحصول على نتائج إيجابية وفق مخطط محكم ويتطلب ذلك عدد معين من الشروط الداخلية والخارجية لإنجاحها في ظل اقتصاد السوق الذي أصبح خير وسيلة لمعاقبة بعض المؤسسات الفاشلة إداريا ولهذا أصبح من الضروري الأخذ بعين الاعتبار القواعد العلمية،

1 - عادل حسين، إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الطبعة الثانية، مصر، سنة 1995، ص33.

- سهر إدارة الموارد البشرية على راحة العمال والموظفين وذلك بخلق ظروف ملائمة للعمل والانتاج،
- إن لإدارة الموارد البشرية دورا هاما في تحسين صورة المؤسسة وذلك لتحسين العلاقات العمالية والقضاء على الصراعات السلبية وانتهاج الشفافية في العمل،
- توفر مناخ تنظيمي صالح للعمل وذلك من خلال تبني برامج تساهم في تحفيز العاملين ودفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من انتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المؤسسة،
- تعمل على جلب واستقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر مما يزيد من انتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل،
- توفير الاجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين عن توظيف العمل، اعداد وتهيئة الأفراد العاملين، اعداد البرامج التدريبية، هيكل الأجور والرواتب والحوافز التشجيعية، وكل هذا لضمان انتاجية وأداء أفضل وأعلى،
- تساعد على كشف المشاكل المتعلقة بالأفراد والصعوبات المؤثرة على فعالية المؤسسة.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

هناك وظائف أساسية ووظائف مساعدة لإدارة الموارد البشرية وسنتطرق إليها بالتفصيل¹:

1- الوظائف الأساسية:

- تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ثم تقوم بتوظيفها وتحديد مسؤولياتها بشكل مناسب، وتحديد مواصفات العامل الذي توكل إليه هذه المهام.
- تخطيط القوى العاملة: تقوم هذه الوظيفة بتحديد احتياجات المؤسسة للعمال بدراستها لما هو معروض وما هو متاح لها من القوى العاملة، ثم تقوم بمقارنة ما تحتاجه وما هو متاح لها.
- الاختيار والتعيين: تقوم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين ثم تصفيتهم وذلك من خلال طلبات العمل والاختيارات والمقابلات الشخصية والامتحانات وغيرها من الأساليب حتى توفق في مهمتها.
- تصميم هيكل الأجور: تقوم هذه الوظيفة بتحديد أهمية الوظيفة مع مراعاة الوظائف من أجل وضع هيكل الأجور حتى تضمن مقابل تسليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة وحتى يكون هيكل الأجور سليم وعادل.
- تنظيم أنظمة الحوافز: تقوم هذه الوظيفة بتحديد الحوافز التي تتماشى مع الأداء حتى تكون هناك عدالة، حيث يكون التحفيز كمقابل للأداء الجيد، وهناك تحفيزات على الأداء الفردي وكذلك على الأداء الجماعي، كما هناك حوافز على أداء المؤسسة وهي تصب في صالح كل الموظفين.
- تصميم أنظمة المزايا والخدمات للعاملين: تقوم هذه الوظيفة بمنح عدة مزايا للعمال مثل التأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة والمعاشات، كما تقوم بتقديم خدمات مالية واجتماعية، وتصل هذه المزايا والخدمات إلى منح السكنات في بعض الحالات.

1- رابحة حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

- تقييم الأداء: تستعمل المؤسسة عدة وسائل في هذه العملية، وفي بعض الحالات توكل هذه المهمات إلى الرؤساء المباشرين كونهم أكثرهم دراية بكفاءة العمال، ولغرض التعرف على أوجه النقص في أداء العامل، إذا ما كان موافقا في أداء مهامه أم لا.
- التدريب: تقوم هذه الوظيفة بتدريب العمال من أجل رفع الكفاءة المهنية والمعارف والمهارات وتوجيه العاملين، وعلى المؤسسة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب، كما عليها أن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وعليها تقييم فعالية التدريب.
- إدارة المسار المهني: تهتم بتخطيط وتسيير التقديرات الخاصة بعملية التوظيف، ووضع خرائط الترقية والتنقلات والتدريب، والتعرف على نقاط القوة والضعف للعمال.

2- الوظائف المساعدة:

- العلاقات مع النقابات: هي تنظم العلاقة مع النقابات العمالية، والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية، والتأديب والفصل من الخدمة.
- أمن وسلامة العاملين: تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ساعات وجداول العمل: تحدد ساعات العمل والراحة والانجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة، ووضع نظام يكفل كفالة العمل.¹

¹ رواية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المبحث الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية والمشاكل والتحديات التي تواجهها

كي يظهر دور إدارة الموارد البشرية، وتظهر النتائج الايجابية المترتبة عن هذه الإدارة على صعيد المؤسسة، فلا بد أن يكون لتلك الإدارة حضور وظيفي وبنائي في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، أي لا بد أن يحدد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي خاصة عندما يراد لها أن تتحرك بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة العامة والأعمال الوظيفية.

تشير التغيرات البيئية للقرن الحالي ما وقع منها وما يتوقع حدوثه بأن إدارة الموارد البشرية أمام تحديات قادمة تستلزم لاحتوائها وضوح في وظائف ووضع هذه الإدارة في المؤسسة، حيث يشير أحد رؤساء مجلس الإدارة في إحدى الشركات الصناعية الأمريكية بأن المؤسسات ولكي تحتوي التغيرات البيئية القادمة عليها أن تهتم بإدارة الموارد البشرية كونها تمثل حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يجمع كتاب إدارة الموارد البشرية على أن هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد متأثراً بمجموعة من العوامل المتمثلة بالآتي:

1- أدوار إدارة الموارد البشرية

تعد أدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عاملاً في تحديد وضعها التنظيمي في المؤسسات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلاً متزايداً نحو العولمة، فالمؤسسة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وتتضمن أهم أدوار إدارة الموارد البشرية يأتي: ¹

1- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لعنوا الطباعة والنشر، 2005، ص42.

- دور الأعمال: يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المؤسسة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

- الدور التشغيلي: يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء.

- الدور الإداري: ويسمى بالدور متوسط المدى، إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية بالتأكيد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

2- حجم المؤسسة

يتحدد حجم المؤسسة بحجم النشاط الذي تديره، أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين، ويؤثر حجم المؤسسة بغض النظر عن المقياس المستخدم في تحديده، في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، هذا يعني أن كبر أو صغر حجم المؤسسة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية، فمؤسسات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيه، بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات أو الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها¹.

3- كثافة المورد البشري

تتباين المؤسسات في استخدامها لعنصر العمل تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الانتاج السلعي المادي، ومنها ما يكون في حقل الخدمات، فكلما زاد الاعتماد

1 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الانتاجية الأخرى، كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط استخدام العنصر وتوجيهه وقيادته ومراقبة أداءه، لذا فإن التعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المؤسسات التي تستخدم المورد البشري بكثافة، وتسمى تلك المؤسسات بالمؤسسات ذات العمل الكثيف.

4- مستوى الثقافة

تلعب الثقافة دوراً أساسياً في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب إحلال الآلة عنصر العمل، وذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلباً على وضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. اعتماداً فإن المؤسسات ذات الثقافة العالية تميل إلى إعطاء الموارد البشرية أدواراً هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات المهملة أو الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي.

5- خصائص سوق العمل

تتعرض التغيرات في خصائص سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية فيها مع توافر التأكد النسبي عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المؤسسات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل في تنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتقييم الإداء، أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار وعدم وضوح في اتجاه العام للطلب والعرض للموارد البشرية، وهوما يميز أسواق العمل اليوم التي تتنافس المؤسسات فيها للحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشرية بأقل التكاليف ففي مثل هذه الأسواق تميل المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفي مثل هذه المؤسسات تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية وإدارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المؤسسة.¹

1 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

6- توفر الكوادر الإدارية الكفؤة

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفوء إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولاً، وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل. إن عدم توفر كوادر متخصصة في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى فشل هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية.¹

1 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوظيفة إدارة الموارد البشرية

إذا زرنا مؤسسة ما نتساءل أين يمكن أن نجد دائرة الموارد البشرية أو الأشخاص الذين يهتمون بقضايا العاملين أي أين يكون موقع هذه الدائرة في البناء التنظيمي؟ وما هي علاقتها بالدوائر الأخرى؟ إن الأشكال التنظيمية الأساسية من حيث توزيع السلطة أفقياً هي ثلاثة أشكال: التنظيم الخطي، الشكل القائم على الأقسام، الشكل القائم على المركزية.

1- التنظيم الخطي:

إذا كان البناء التنظيمي للمؤسسة على شكل خطي، لن نجد فيها " دائرة للعاملين " بل نجد بأن كل مسؤول يهتم بشؤون العاملين بالإضافة إلى اهتماماته الأخرى. فالتنظيم الخطي هو تنظيم تنحصر فيه كافة السلطات على كافة وظائف المؤسسة (العمليات، التسويق، التمويل، الأفراد... الخ) تنحصر بالإدارة العليا، ثم بمساعديها حسب الحاجة. فالمدیر الأعلى يهتم بنفسه وبشؤون العمليات والتسويق والمالية والأفراد ... إلخ ويتخذ القرارات حولها.¹

إذا كان حجم العمل أكثر من طاقته، قد يستعين بمساعد أو معاون، غالباً ما يكلف هذا المساعد بجوانب من كل هذه الوظائف ويخوله سلطات لتنفيذه، أي يمنحه سلطات تنفيذية خاصة بالعمليات، سلطات التسويق ومالية والأفراد وغيرها، فالمعاون يعاون بكل شيء، ومنه ما يتعلق بالعاملين. إذا كانت مسؤوليات المساعد تزيد من قدراته، فقد يستعين هو الآخر بمعاون يساعده على كافة الوظائف ويخوله سلطات حول كل منها، وهكذا حتى مستوى العمال في الخط الأدنى.

وعليه فأبرز عواقب وخصائص هذا الشكل التنظيمي هو:²

1 سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص 51-52

2- نفس المرجع السابق، ص 53.

- العمال يرتبطون مباشرة بمشرف يهتم بكل ما يتعلق بعملهم وأجورهم، أي يهتم بقضايا الانتاج وشؤون العاملين،
 - يهتم أيضا بقضايا البيع والشراء وغيرها من وظائف المؤسسة.
- وهذا ينطبق على كل معاونين والمساعدين فكلهم يمارس كل وظائف المؤسسة ضمن ما هو مخول من سلطات.

وعليه، يكون شكل الخارطة التنظيمية كما في الشكل أدناه.

الشكل (1): نموذج لتنظيم خطي لإدارة الموارد البشرية line organisation بدائية يمارسها كل مسؤول مع وظائفه الأخرى، أي العمليات والتسويق، والتمويل.



المصدر: سعاد نايف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

يتسم التنظيم الخطي بالبساطة ووضوح علاقات السلطة وهو أقدم الأشكال التنظيمية وهو شائع في المؤسسات الصغيرة جدا ذات الملكية الفردية وطبيعة العمل البسيطة، ويأتي اسمه خطي Line لأن شكل الخريطة التنظيمية يكون كخط.

أما أهم مشاكله فهي كثرة المعارف والمعلومات التي يحتاج أن يملكها كل مسؤول فالمشرف مثلا وبالنسبة لقضايا التوظيف، يجب أن يكون ملما بطبيعة سوق العمل وقوانين العمل ومستوى الأجور وغيرها، بالإضافة إلى المعارف الخاصة بوظائف المؤسسة الأخرى.

2- الشكل القائم على الأقسام

يشيع استخدام هذا الشكل في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الاستراتيجية الاستشارية والادارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية، وفي هذا النوع من المؤسسات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:¹

1-2 قسم التوظيف

يتخصص هذا القسم بجميع الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة التي تتضمن الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2-2 قسم التدريب والتطوير

يركز هذا القسم على النشاطات المختلفة المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لمواقع إدارية أعلى، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الإدارة العليا للمؤسسة وبالاعتماد على توجه المؤسسة الاستراتيجي ونوع استراتيجية الأعمال فيها، تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب والذي يكون التدريب داخل العمل أو خارجه، كما يمارس القسم مهمة اختيار المدربين والمتدربين ومتابعة تنفيذ البرنامج التدريبي وتقييم نتائجه.

3-2 قسم المزايا والمكافآت

عمل هذا القسم هو تحديد الأجور والمكافآت ومزايا العاملين وإدارتها.

1- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره ص 95.

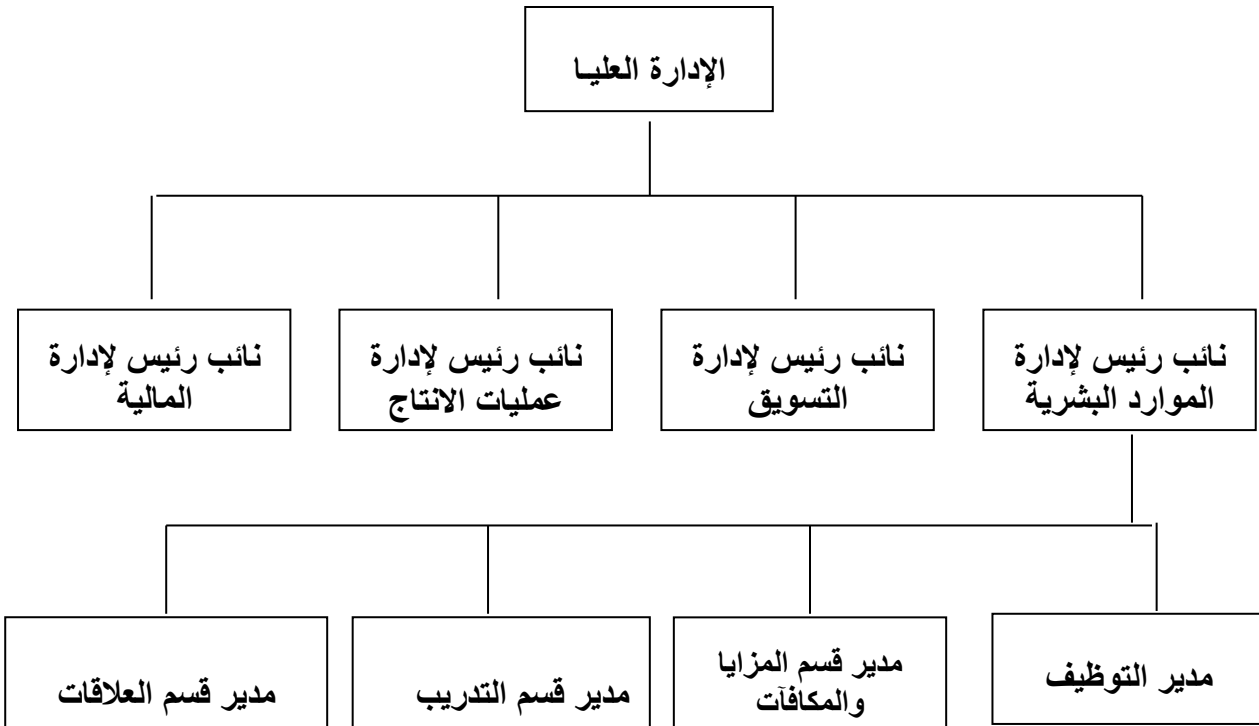
2-4 قسم العلاقات

تشمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما:

علاقات العمل التي تغطي علاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية وفيها يكون القسم مسؤولاً عن تحديد وضع المؤسسة أمام نقابات العمال ومتابعة النزاعات والشكاوى التي تنتج عن علاقة المؤسسة بالنقابة، علاقة العاملين وتشمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل، كما يتدخل مسؤولي العلاقات في مساعدة الطرفين، العاملين والإدارة للوصول إلى حل عادل ومقبول في حالة نشوء نزاع أو صراع بين الطرفين.

الشكل أدناه يوضح موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمؤسسة.

شكل (2): إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام

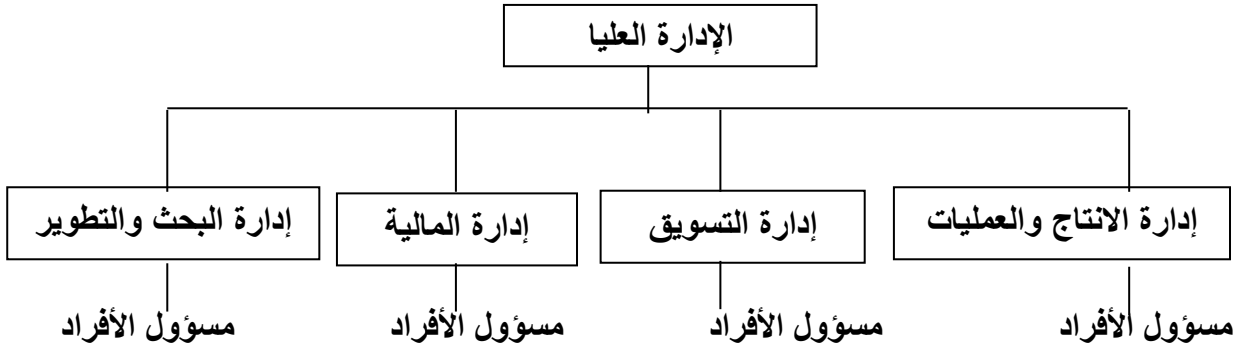


المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره ص 96.

3- الشكل القائم على المركزية:

يعتمد اتجاه المؤسسة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وثقافتها وكفاءة النشاطات الوظيفية والاستراتيجية فيها وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة، لما كانت قرارات إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الاستراتيجية نظرا لما تتضمنه من كلفة ومخاطر فإن سلطة اتخاذها تسند إلى الإدارة العليا للمؤسسة وتتوزع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضفي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية لا بل ويعتبرها إدارة أفراد تمارس نشاطات كتابية بحثه دون أن يكون لها دور استراتيجي في رسم الاتجاه للمؤسسة¹. يشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها أي ذات المستوى التقني العالي بحيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية كما يظهره الشكل أدناه:

الشكل (3): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره ص 99.

يظهر الشكل بأن مسؤول الأفراد يرتبط بكل إدارة وظيفية متخصصة، ويبرز هذا النوع من التنظيم بكون الإدارة الوظيفية هي التي تمتلك معلومات أدق عن كم ونوع الأفراد المطلوبين، فهي التي تحدد عددهم وخصائصهم المهارية والمعرفية وبما يتناسب مع طبيعة الأعمال التي تمارسها سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو مالية أو بحثية.

1- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره ص 99.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى المبادئ والمفاهيم الأساسية للموارد البشرية وتنظيم وظائف هذا المورد داخل المؤسسة ويكون نجاحها مرهون بنجاح الموارد البشرية وذلك بالتحكم والدقة في العمل والسيطرة على المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة كما يمكن أن تكون سبب فشلها ولهذا يجب على المؤسسة الاهتمام بهذا المورد ووضع الدعائم اللازمة للرفع من مستوى الموارد البشرية وهذا للاستفادة من قدراتها على العمل المتواصل وتحقيق النتائج الفعالة لها ويتجسد هذا الاهتمام في الوظائف الموكلة إلى الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، وإعطاء التعويضات اللازمة وتحفيز العمال لمواصلة العمل والاهتمام بمسارهم المهني وهذه الوظائف التي ستكون محل دراستنا في باقي الفصول.

الفصل الثاني

استراتيجية التوظيف

تمهيد

تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالتنسيق باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة، بحيث نجد أن هذه الإدارة هي التي تتكفل بإجراءات توفير اليد العاملة وتوزعها في مختلف أقسام وفروع المؤسسة. فعملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتسلسلة فيما بينها والتي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية.

تعتبر وظيفة التوظيف من المهام الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة والهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف التي تأثر على العمال وعلى فعالية المؤسسة من خلال جلب الكفاءات المطلوبة وفقا لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة ووضعها في المنصب المناسب لها. فعملية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة الراغبة في العمل.

المبحث الاول: ماهية التوظيف واستراتيجيته

المطلب الاول: مفهوم التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطا أساسيا في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف "تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المؤسسة وتحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة"¹، و يعرف التوظيف كذلك أنه "عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه و نجد كذلك أن **Pierre jardillier** عرف التوظيف أنه "ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد و إضافي في المؤسسة"²، وبالرجوع إلى التعاريف السابقة نفهم أن عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات و الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة و القدرة اللازمة لتولي منصب شاغر.

فعملية التوظيف نعني بها تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها وترغيبهم في العمل فيها"³.

من خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول عملية التوظيف، نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة والملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

1- Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979, p 17.

2- Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, Presse universitaire de France édition, 1972, p 132.

3- غرناوط سميرة، طرق واجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008م، ص 54.

المطلب الثاني: أهمية التوظيف واهدافه

1-أهمية التوظيف

تلعب عملية التوظيف دوراً رئيسياً في أي مؤسسة وذلك من سعيها إلى استقطاب واختيار أفضل الكفاءات التي بها تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، فالأهمية البالغة لعملية التوظيف تظهر من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في إنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فهدفها الأساسي يتمثل في السعي إلى "توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة"¹

لهذا نجد أن المؤسسات الإدارية تلجأ إلى عملية التوظيف لكونها تساهم وتساعد على جلب اليد العاملة المناسبة ليتم توظيفها داخل المؤسسة، هذا لا يتحقق إلا عن طريق القيام بمجموعة من العمليات والإجراءات لضمان الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد البشرية ذوي الكفاءات والمهارات من أجل تحقيق أكبر إنتاجية وبهذا تكون المؤسسة قد حققت أهدافها.

تعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية بالتقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب، والذي سيكلف المؤسسة الكثير، فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية، هناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، قد تصل إلى خسارة المؤسسة.

2-أهداف التوظيف

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملة التوظيف أن له عدة أهداف، بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد ومن الأهداف المرجوة من عملية التوظيف ما يلي:²

1- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م، ص65.

2- منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 96.

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة،
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين،
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد،
- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة،
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة،
- ضمان وتأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة،
- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.

المطلب الثالث: مصادر التوظيف

تعتمد المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية إما على المصدر الداخلي أو على الخارجي أو كليهما¹:

1-المصدر الداخلي

يقصد بالمصادر الداخلية ملئ المناصب الشاغرة بالمؤسسة اعتمادا على ما تتوفر عليه من موظفين في محيطها الداخلي، وذلك من خلال عمليتي النقل الوظيفي والترقية وهذا تحقيقا لمبدأ أولوية توظيف الموارد البشرية الداخلية، حيث أن هناك العديد من المؤسسات تعتمد على شغل المناصب الشاغرة بها من

1- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 65.

الموظفين الذين يعملون بها حاليا، وهذا نظرا لما تحققه سياسة التوظيف من الداخل من مزايا إلا انها لا تخلو من العيوب وفيما يلي نعرض أهم المزايا والعيوب.

مزايا التوظيف الداخلي

- تكلفة التوظيف من الداخل تكون منخفضة مقارنة بتكلفة التوظيف من الخارج خاصة فيما يتعلق بتكلفة الإعلان وغيرها،
- ارتفاع الروح المعنوية للموظفين عند تفضيل المصدر الداخلي مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم، وبالتالي تحقيق الاستغلال الأمثل لكفاءة الموظفين الحاليين بالمؤسسة، مما يمكن من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم بحكم معرفتهم بظروف العمل بالمؤسسة،
- إتاحة فرصة التقدم الوظيفي للموظفين وتجنب المغامرة بتوظيف موارد بشرية من الخارج يصعب التنبؤ بأدائهم.¹

2-1 عيوب التوظيف الداخلي

- الاعتماد على سياسة التوظيف من الداخل قد تحرم المؤسسة من الاستفادة من الطاقات والكفاءات الجديدة التي تحمل أفكار جديدة تمكنها من تحسين الأداء والرفع من المستوى،
- سياسة التوظيف الداخلي تسمح بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين المتقدمين، وازدياد الأعباء الخاصة بإعادة التدريب على الوظائف الجديدة،
- تعتمد الترقية على نتائج التقييم في وظائف سابقة وليس على مدى توفر متطلبات الوظيفة المستقبلية التي سيرقى إليها.²

1- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 66

2 - نفس المرجع السابق، ص 66.

2-المصدر الخارجي

يقصد بالمصادر الخارجية ملئ المناصب الشاغرة بالمؤسسة من الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل الخارجي، وذلك في حالة عدم توفر المصادر الداخلية، وقد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية، وقد تمتد لتشمل السوق الوطنية على مستوى الدولة، أو تتعدى لتشمل البحث عن الموارد البشرية من دول أخرى فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل المناصب الشاغرة بها، فلا بد لها من اللجوء إلى المصادر الخارجية.¹

2-1 مزايا التوظيف الخارجي

- المصدر الخارجي يزود المؤسسة بموارد بشرية تحمل أفكار وثقافات جديدة وتصورات متطورة تجعلها متجددة الحيوية والنشاط بشكل مستمر،
- سرعة شغل بعض الوظائف، حيث شغلها من المصادر الداخلية قد يحتاج إلى وقت طويل لأنهم يحتاجون إلى تدريب يتلاءم ومتطلبات الوظيفة التي سوف يتم ترقيةهم إليها، أو التي سينقلون إليها،
- يسمح المصدر الخارجي بإقامة علاقات تعاونية متعددة وإمكانية تغيير عادات تقليدية وغير ملائمة في المؤسسة.²

2-2 عيوب التوظيف الخارجي

- الاتجاه إلى التعيين من الخارج يؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين الحاليين في المؤسسة، مما قد يجعلهم يفكرون في التخلي عن الوظيفة وبالتالي هذا سوف يتسبب في خسارتها لكفاءات بشرية مدربة،

1- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 67.

2 - نفس المرجع السابق، ص 67.

- ارتفاع تكلفة الاعتماد على المصدر الخارجي خاصة فيما يتعلق بتكاليف الإعلانات وأدوات ووسائل إجراء المسابقات،
- عدم دراية الموظفين الخارجيين بسياسات وأنظمة المؤسسة ولوائحها قد يعتبر أحد المعوقات التي تواجههم في بداية حياتهم الوظيفية، ومن ثم فإن التكيف مع الأوضاع قد يتطلب وقتاً طويلاً، وهذا ليس في صالح المؤسسة.

المبحث الثاني: مبادئ وشروط التوظيف

المطلب الاول: المبادئ العامة للتوظيف العمومي

1- المبادئ العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية

إن الالتحاق بالوظيفة العمومية تسبقه مبادئ محددة لا بد من أخذها بعين الاعتبار من طرف

الجهة المعنية القائمة بعملية التوظيف وتتمثل هذه المبادئ فيم يلي:

1-1 مبدأ المساواة

يقصد بمبدأ المساواة في مجال الوظيفة العمومية تحقيق العدالة بين الراغبين في الالتحاق

بالوظيفة العمومية على أن تتوفر فيهم الشروط اللازمة والتي تتوافق ومتطلبات الوظيفة العمومية الشاغرة والمعلن عنها.

إن مبدأ المساواة بين البشر وجميع الميادين، أقرته جميع الأديان السماوية وخاصة الدين

الإسلامي حيث أكد عليه صراحة وهذا ما يظهر من خلال قول الرسول صلى الله عليه وسلم في حديثه

الشريف إن ربحكم واحد وأباكم واحد لا فضل لعربي على عجمي ولا لعجمي على عربي، ولا لأحمر على

أسود إلا بالتقوى، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا،

كما كان الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون حرصين على توزيع الوظائف بين الناس على

أساس المساواة مستبعدين العنصرية العرقية والتمييز الاجتماعي بين البشر¹.

1-1-1 تطبيق مبدأ المساواة في الجزائر

لقد ناضلت الجزائر كغيرها من الدول في سبيل بناء مؤسسات تقوم على مبادئ النظام

الديموقراطي أساسه السماح لكل مواطن جزائري بالمساهمة والمشاركة في بناء الوطن والقدرة على تحقيق

1- لوران بلان، ترجمة أنطوان عبدو، الوظيفة العامة، مطبعة عويدات، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1973، ص48.

العدالة الاجتماعية والمساواة ومن أجل تجسيد ذلك نص دستور 1996¹ في مادته 51 على يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون اية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون، كما يؤكد نص المادة 74 من الأمر رقم 06/03² صراحة حيث نصت على يخضع التوظيف الى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.

2-1 مبدأ الجدارة في التوظيف

يقنضي الرفع من مستوى أداء الإدارة العمومية اختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤوليتها، لذا لا بد من وضع نظام يكفل هذا الاختيار ويدعمه فكان مبدأ الجدارة والاستحقاق الأفضل لتحقيق ذلك³.

أي هو أسلوب اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية أو الجدارة إن تطبيق مبدأ الجدارة بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الأداء ويحقق المصلحة العامة وهذا ما يعنيه البعض بقوله إن الأداء الفعال لوظائف الإدارة لا يعتمد على كفاءة ما يوضع من نظم إدارية فعالة فحسب وإنما بشكل أوفى يعتمد على كفاءة أولئك الذين يعهد إليهم بتنفيذها، لأنه بدون موظف كفاء تظل الإدارة العمومية عاجزة عن تحقيق أهدافها حتى وإن أحسن وضع أنظمتها، فمبدأ الجدارة حقق العديد من المزايا فمن ناحية ساعد على تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأجدر كما أبعد المحسوبية في التعيين وأكد التزام الموظف بتحقيق الصالح العام.

1- التعديل الدستوري الجزائري لسنة 1996، الصادر بالمرسوم الرئاسي رقم 438/96 بتاريخ 1996/12/07، الجريدة الرسمية رقم 76، المؤرخة في 1996/12/8.

2- الأمر 03-06، رقم المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الاساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46، المؤرخة في 2006/07/16.

3- لوران بلان، ترجمة أنطوان عبود، الوظيفة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

1-2-1 تطبيق مبدأ الجدارة في الجزائر

عملت الجزائر كغيرها من الدول التي تبني مبدأ الجدارة والاستحقاق في التوظيف العمومي لأنها أرادت ان تنهض بمستوى أداء مؤسساتها وإدارتها حيث تنص المادة 80 من الأمر رقم 03-06 على يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات،

- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين،

- الفحص المهني.

إن مسابقات التوظيف تعتبر من أهم الطرق والوسائل المساعدة على كشف كفاءات وجدارة المترشحين للوظيفة، فالكفاءة تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة¹.

3-1 مبدأ دائمية التوظيف

إلى جانب مبدأ الجدارة والمساواة يوجد هناك مبدأ ثالث وهو الدائمة في الوظيفة، وهي أن يكرس الموظف حياته العملية لخدمة الوظيفة والمؤسسة التي نصب فيها، أي قيامه بواجباته والحقوق التي تمنح له إلى غاية بلوغ السن المحدد قانونيا للتقاعد طبقا لما ينص عليه القانون، فبالرغم من أنها تمنح الموظف فرصا كثيرة إلا أنها سوف تجعله يشغلها لصالحه بطريقة تعسفية ونظرا لأهمية مبدأ دائمية الوظيفة في استقرار الموظفين وتحسين مردودهم الوظيفي، فقد أخذت به العديد من الدول وخاصة الأوربية منه، وهكذا اتجهت الدساتير المعاصرة إلى تقرير مبدأ التوظيف بصفة دائمة لضمان توفير جو الاستقرار والاطمئنان لرفع كفاءة الموظف وزيادة إنتاجيته

1- عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة، 2013/2014، ص31.

المطلب الثاني: شروط التوظيف

إن عملية التوظيف كغيرها من الوظائف لديها شروط خاصة تتمتع بها، بحيث يجب أن تتوفر لدى

المرشحين لشغل الوظائف المعلن عليها في المؤسسة الشروط التالية¹:

- ألا يقل عمر الموظف 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة،
- توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل وظيفة، وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية،
- أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك،
- اجتياز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية بالتوظيف،
- أن يكون لائقا صحيا للعمل، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها المؤسسة،
- الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصاريح العمل الصادرة من جهات الاختصاص وذلك للأجانب،
- ألا يكون مرتبطا بعمل آخر لدى أي جهة أخرى، وأن يحضر شهادة خبرة وإخلاء من طرف مكان عمله السابق،
- ألا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية.

1- رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997، ص 44.

المبحث الثالث: مراحل استراتيجية التوظيف العمومي

المطلب الأول: مرحلتى التحضير والتخطيط

1- تحليل وتوصيف الوظائف

بعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لما تطلبه الوظيفة الشاعرة سواء المستحدثة أو الموجودة سابقا، وهذا الحد الأدنى يدور يمثل المعيار الذي يستخدم فيما بعد لمقارنة طلبات التوظيف ولشغل كل وظيفة، أو المفاضلة بين طالبي النقل أو للترقية إلى وظيفة على حدى لتحليلها والخروج بوصف دقيق لها¹.

1-1 الأدوات المستخدمة لتحليل ووصف الوظائف

هناك العديد من الأدوات التي يمكن إتباعها في تحليل ووصف الوظائف وأهمها

- 1-1-1 الدراسات السابقة تشغل البحوث والنشرات والتقارير العملية التي تناولت طبيعة هذا العمل .
- 1-1-2 الملاحظة تتم من خلال الشخص المكلف بتحليل الوظيفة، بملاحظة الفرد أو الأفراد القائمين بها ويقوم بتسجيل ملامح وأبعاد الأداء مباشرة، والتي تصف فيما بعد العمل وتجمع هذه المعلومات من واقع الملاحظة الميدانية وسؤال الرؤساء المباشرين في كل موقع عمل كما يجري اختيار عدد مناسب من العاملين بكل وظيفة لمناقشتهم وملاحظتهم.

1-1-3 المقابلة: تجري المقابلة في المكان الذي توجد به الوظيفة، وتكون إما فردية أو جماعية،

كما يمكن أن تكون مع المشرفين المباشرين للعمال الذين يؤدون الوظائف محل الدراسة والتحليل.

1- بوخمخ عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري 2011.

1-1-4 قوائم الاستقصاء

هي أسلوب يتم به الحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة وفق طبيعة الوظيفة ونشاطاتها وعادة ما تكون مشكلة من ثلاث إلى خمس صفحات، تحتوي على أسئلة موضوعية وأخرى مفتوحة، توزع هذه القوائم على العاملين لاستيفائها، ثم يقوم المدير المباشر بإبداء ملاحظاته حولها، ثم تعاد إلى محلل الوظائف الحديث، فإن القوائم ترسل إلى المدير الذي يقوم بالإشراف على الفرد في الوظيفة الجديدة.

1-2 وصف الوظائف

بعد تحليل الوظائف، باستخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب سالفة الذكر، وجمع البيانات ودراستها، يتم الشروع في إعداد وصف لكل المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، كما أن الوصف يتطلب ضرورة الإلمام بكل ما يتعلق بالوظائف والأعمال من نشاطات ومهام متشابهة وغير متشابهة وتسجيلها بشكل موضوعي يساعد المحلل على القيام بمهمة التحليل¹.

1-2-1 العناصر الأساسية لوصف الوظائف

هناك بعض العناصر التي يجب توفرها أو تحديدها في التقرير النهائي الذي يمثل وصفا للوظيفة، ونوردها في النقاط التالية:

- مسمى الوظيفة: حيث يجب مراعاة المسميات الوظيفية أثناء عملية البناء وأثناء عملية تصميم الهيكل التنظيمي، بشكل يعكس مهام وواجبات ونشاطات الوظيفة، أي يجب أن يكون الاسم واضحا وممثلا للوظيفة، وخاص بها غير مكرر.

1- مهدي حسن زوييف، مدخل الى إدارة الأفراد، ط 3، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 65.

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي: يجب تحديد موقع الوظيفة داخل التنظيم وعلى خارطة التنظيمية، وهذا حتى يسهل عملية الوصول إليها، كما يتم تحديد جل العوامل المؤثرة على الوظيفة.
- الواجبات المتعلقة بالوظيفة: تتضمن كل ما هو مطلوب للقيام بهذه الوظيفة، الواجبات والمهام التي تطلبها الوظيفة، طرق أدائها، الوسائل المستخدمة، وتوضيح كيفية الإنجاز.
- الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة: هي تلك الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة فكلما كانت المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف واضحة ومحددة، كلما كان من السهل إجراء العمليات المالية وخصوص الاستقطاب حيث تنتج الإدارة مباشرة إلى المصادر الأكثر إجمالاً أن يكون بها المطلوب.

2- التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية

تعاني الكثير من التنظيمات مشكلة الفائض أو النقص من الموارد البشرية، خلال فترة أو فترات معينة، فبينما هناك إدارات ومصالح تعاني من قلة الموارد الناتجة عن ضغط العمل، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها وتزيد هذه المشكلة تفاقمًا عندما تكون محاولة المعالجة بعد حدوث اختلال في التوازن أو عندما لا تكون القرارات خاضعة لبرنامج زمني وبالتالي تواجه المؤسسة الكثير من التحديات، مما يفرض إحداث تغييرات لمواكبتها، حيث أن الموارد البشرية تتأثر بهذه العوامل فيحتم على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، أن تكون على استعداد لإعداد وتنمية وتطبيق خطط جيدة تفادي لهذه المشكلات ويكون التخطيط مستنداً أساساً على الظروف والسياسيات السائدة ونابع بالدرجة الأولى من تحليل ووصف الوظائف.¹

1- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، ط 8، دار المرجع، الرياض، السعودية، سنة 2003، ص59.

1-2 مراحل التخطيط للموارد البشرية

تمر عملية التخطيط ببعض المراحل، حتى تكون ناجعة وفعالة، وتكون بداية من¹:

1-1-2 تحديد الأهداف التنظيمية: أي أن المؤسسة تصنع الأهداف التي تبتغي الوصول إليها، كأن

تكون هذه الأهداف متمثلة في زيادة الإنتاج، التوسع، اقتحام أسواق جديدة... الخ

2-1-2 تحديد الاحتياجات الإجمالية الاحتمالية من القوى العاملة: أي توضيح وتحديد الموارد

اللازمة لبلوغ الأهداف المسيطرة، كما ونزعا، لتفادي العواقب السلبية.

3-1-2 القوى العاملة الحالية والوقوف على الفائض أو العجز: أي ما هي الأعداد المتوفرة

لديها والكفاءات المطلوبة لأداء المهام والأعمال، وتحديد إما الفائض أو العجز في العمالة بالمؤسسة،

ليتم بعد ذلك المرور بالمرحلة الموالية وهي:

4-1-2 بناء برنامج للموارد البشرية: والتي تتضمن:

- التعديلات اللازمة على ضوء النقيات وغيرها،
- إضافة عمال جدد انطلاقا من دراسة الوظائف،
- التخلص من الأفراد الذين يمثلون الفائض.

2-2 أنواع التخطيط

تتبنى الإدارات نمطا أو مجموعة من أنماط التخطيط لنشاطاتها إما تستخدم التخطيط الاستراتيجي

طويل المدى، أو المتوسطة أو القصير، أو جميعهم ويترتب على ذلك تخطيط خاص بالمواد البشرية،

إذ نجده مرتبط بشكل وثيق بالخطة العامة التي تتبناها المؤسسة.

1- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المطلب الثاني: الاستقطاب

لا تقوم الإدارة بهذه العملية إلا بعد استقاء المعرفة التامة لمناصب العمل الشاغرة، وبناء خطة الموارد البشرية، فالمؤسسة تعمل على اجتذاب أكبر عدد ممكن من الأفراد بترغيبهم في الاتصال بها للتنافس على المناصب المتوفرة، وهذا حتى تكون فرص الاختيار أمام الإدارة المكلفة بذلك كبيرة، وبالتالي تتمكن من اختار الأكفاء منهم، كما تقل احتمالات التوظيف السيئ وتهدف المؤسسة من وراء القيام بالاستقطاب إلى تحقيق خفض تكاليف التوظيف والتقليل من التعيينات الفاشلة، تقليل تكاليف الاختيار وتحديد مصادر الحصول على الأفراد... الخ.

1- مصادر الاستقطاب

يتفق معظم الباحثين على أن هناك مصدرين أساسيين تلجأ إليهما المؤسسة قصد الحصول على الموارد البشرية المطلوبة وهما¹:

1-1 المصادر الداخلية

المقصود بها تلك الموارد المتاحة داخل المؤسسة، ويمكن اللجوء إليهما في حالة الوظائف ذات الطبيعة الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ومن أهمها :

1-1-1 الترقية

يأخذ شغل المراكز بالإفراد من الداخل أشكالاً عديدة، فقد يكون في شكل ترقيات، هذه الأخيرة من شأنها أن تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد، كما تشجعهم على تقديم مستويات أداء مرتفعة، كما أن الاستقطاب بهذه الطريقة يوفر للمؤسسة عناصر بشرية لها خبرة بالعمل ومعرفة تامة بالمؤسسة، وظروفها، مما يوفر نفقات التدريب ... والترقية هي رفع المنصب لدى الفرد، وقد يصل

1- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص48.

العامل إلى مستوى منصب يصبح فيه غير قادر على أداء الوظيفة الجديدة، وفي هذه الحالة تنقص فعالية الترقية، ويكون من الضروري توظيف عنصر من خارج المؤسسة.

2-1-1 النقل والتحويل

تستخدم هذه الطريقة لخلق التوازن في عدد العاملين بالإدارات والمصالح أو الورشات المختلفة، وهي على خلاف الترقية، كونها لا تتضمن زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

3-1-1 الموظفون السابقون

تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب، باعتبار أن هناك موظفين كان يعملون لديها، وفيهم من يرغب في العودة إلى العمل بها، وهناك سياسة أخرى شبيهة بها، وهي توظيف أبناء العمال، وتستخدم بشكل واسع في المنظمات صغيرة الحجم، وهي تفيد في زيادة الولاء لمؤسسة، لكنها تحدّ من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية في خارج المؤسسة.

2-1 المصادر الخارجية

يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية بهدف تحسين نوعية التوظيف والاستفادة من الكفاءات الخارجية وهي تمثل سوق العمل عموماً، هناك مصادر العرض الخارجي التي من شأنها أن توفر للمؤسسات احتياجاتها من الموارد البشرية وهي¹:

1-2-1 مكاتب التوظيف الحكومية

تشرف عليها وزارة العمل، وتقوم هذه المكاتب بحصر طالبي العمل والمؤسسة الباحثة عن يد عاملة.

1 علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 49.

1-2-2 مكاتب التوظيف الخاصة

تلعب دورا هاما في توفير وقت الإدارة العليا أو إدارة الموارد البشرية - بصفة خاصة- بالمؤسسة، إذ توفر عناصر جيدة للمؤسسة، ولكن عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب وقد يتحملها صاحب العمل المؤسسة أو طالب التوظيف أو كلاهما.

1-2-3 الإعلان في الجرائد

تستخدم هذه الوسيلة الأسلوب الأساسي للحصول على أكبر عدد من المرشحين لشغل منصب معين، وعليه ينبغي على المؤسسة اختيار وسيلة الإعلان الأمثل التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها، مثلا: الإعلان في الجريدة التي تحقق أعلى مبيعات.

1-2-4 المدارس والجامعات

تعتبر من المصادر المباشرة، حيث تلجأ بعض التنظيمات إلى إقامة علاقات وطيدة مع مثل هذه الهيئات، حتى تتمكن من الحصول على العناصر المكافئة في التخصصات المرغوبة. وما يمكن أن يعاب على هذه الطريقة هو نقص الخبرة العملية السابقة لدى خريجي هذه المؤسسات، مما يتطلب بذل جهد لإعدادهم وتدريبهم على العمل.

1-2-5 التقدم المباشر للمؤسسة

أحيانا يتقدم الأفراد مباشرة إلى المؤسسة عن طريق حضورهم الشخصي أو عن طريق البريد بغض طلب العمل بها، حيث تقوم المؤسسة ممثلة في إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالطلبات لديها، على أن تقوم فيما بعد بتصنيفها وتصنيفها طبقا للتخصصات الوظيفية، ثم تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة.¹

1- فؤاد هلال، توظيف وإدارة الأفراد، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1995، ص 29.

2- أساليب الاستقطاب

تستخدم المؤسسات عدة أساليب قصد الحصول على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في سوق العمل، ويمكن ذكرها باختصار كما يلي¹:

1-2 الإعلان

يتضمن هذا الأسلوب ثلاثة أنماط تتمثل في:

الإعلان الداخلي: يكون داخل المؤسسة، في أماكن مخصصة لذلك لوحات الإعلان مثلاً.

الإعلان في الصحف: هنا يكون الإعلان باختيار المؤسسة للجريدة المناسبة سواء يومية أو دورية، وتضع بها الإعلان والشروط... الخ.

الإعلان في الراديو أو التلفزيون: قد تستخدم المؤسسة وسائل الإعلام الثقيلة قصد الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، مثل وزارة الدفاع مثلاً ومؤسساتها، أو شركات كبرى.

1- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص98.

المطلب الثالث: الاختيار المهني والتعيين

1- الاختيار المهني

يعتبر الاختيار من العمليات الهامة في المجال المهني، ذلك لأنها تتضمن قيام كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بالتعاون، بهدف اختيار الفرد الأصح من بين العناصر المتوفرة أمامها، لشغل وظيفة ما، أو وظائف معينة، ويكون الاختيار جيداً عندما يحصل التوافق بين متطلبات الوظيفة ومواصفات المترشح لشغلها¹.

1-1 خطوات الاختيار

تختلف الممارسات الخاصة بعملية الاختيار والتعيين من مؤسسة لأخرى، فقد تقتصر على مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لشغل الوظيفة، كما يمكن أن تتسع لتشمل العديد من الخطوات لفرز المتقدمين وانتقاء أصلحهم، وهذا الأمر يتوقف بالضرورة على نوع الوظيفة، مستواها التنظيمي وإمكانات المؤسسة وحجم اليد العاملة بها، وسياستها نحو مواردها البشرية.

على العموم تمر عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات، التي تعتبر رئيسية، قبل صدور قرار التعيين، واستلام الفرد لوظيفته بالمؤسسة، كما أنه توجد تشريعات حكومية تقتضي ضرورة إتباع إجراءات معينة لاختيار الأفراد وتعيينهم، وضع شروط معينة قبل الشروع في هذه العملية، كالجنسية، عدم سبق الفصل من الخدمة، عدم سبق الحكم على المترشح بعقوبة أو جناية وإلى جانب ذلك، هناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة الاختيار في المؤسسة مثل: حجمها، نوعية الوظائف المراد شغلها، عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم، ضغوط النقابات العمالية، بمراعاة كل هذه الجوانب، يمكن

1- سامي محسن الختاتبة، علم النفس الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص188.

للمؤسسة، أن تحدد الخطوات التي تعتمدها خلال عملية الاختيار، إلا أننا سنحاول عرض الخطوات الشائعة الاستخدام، حين القيام باختيار الموارد البشرية للوظائف الشاغرة، وهي على النحو التالي¹:

1-1-1 المقابلة المبدئية

يتطلب هذا النوع من المقابلات وقتاً قصيراً، يتم أخذ فكرة عن المتقدمين لشغل الوظيفة، كالمظهر وطريقة التخاطب... الخ وقد يتم سؤال المترشح عن سبب طلبه للعمل في هذه المؤسسة بالذات، كما يمكن التعرف منه على مستواه العلمي والثقافي، وخبرته... فإذا لوحظ نوع من التوافق بين مواصفاته والعمل الذي يحتمل أن يؤديه، يقدم له طلب التوظيف لمثله، وإذا ثبت العكس يتم استبعاده.

2-1-1 طلب التوظيف الاستخدام

يعتبر طلب التوظيف من أهم الأساليب الواجب اعتمادها للحصول على المعلومات الأولية التي تخص المترشح، ذلك أنه يحتوي على بيانات من شأنها أن تمهد الطريق لاستخدام مقاييس و أدوات الاختيار الأخرى، وتنقسم المعلومات التي ترد فيه إلى :

- **المعلومات الشخصية:** كالاسم والعنوان، رقم بطاقة التعريف، مكان وتاريخ الميلاد، الجنس، الجنسية.
- **المعلومات العائلية:** تبين الحالة الاجتماعية للمترشح، عدد الأفراد الذين يعولهم.
- **المعلومات الخاصة بالناحية الجسمية:** كالطول، الوزن، الصحة العامة، أمراض العائلة.
- **المعلومات الخاصة بالناحية الثقافية:** كالشهادات العلمية المحصل عليها في التخصص المطلوب، العلامات النهائية، التقديرات المحصل عليها.

1- سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، مرجع سابق، ص 189.

- المعلومات الخاصة بالتجربة: الأعمال التي التحق بها سابقا، والخبرة المكتسبة... الخ.

كما يمكن أن يتضمن هذا الطلب بيانات عن الأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها، للاستفسار والتحري عن الفرد المتقدم لشغل وظيفة ما، ويكون طلب التوظيف مختلفا من مؤسسة لأخرى، وليس نفسه في جميع الوظائف، ذلك لاختلافها من حيث: طبيعتها، مستواها التنظيمي المسؤولية التي تطلبها، لكن بالإمكان استخدام نموذج لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة في المؤسسة الواحدة.

1-2 المقابلات الشخصية

تعتبر المقابلات من أكثر الأساليب شيوعا، قد تكون الوحيدة في مجال الاختيار، رغم وجود الجوانب الشخصية في تقييم مدح صلاحية المتقدم للوظيفة، وهذا ما يجعل درجة الوثوق بها كأداة للتقييم اقل، لكن حتى تكون المقابلات ذات مصداقية مرتفعة يجب إعداد المقابلات إعدادا موضوعيا.

حتى تكون للمقابلات مصداقية في مجال التوظيف، لابد من توفر مجموعة من الشروط والمبادئ التي تجعل من المقابلات وسيلة فعالة تمكن من الحصول على نتائج موضوعية، وهذه الشروط تكون حسب المراحل التي تمر بها المقابلة في حد ذاتها¹.

1-2-1 الشروط والمبادئ الواجب توافرها في المقابلة الجيدة

1-2-1-1 مرحلة الإعداد: حيث يتم إعداد المقابلة في مرحلة سابقة انطلاقا من التخطيط المسبق المبني على تحليل الوظائف، وبصفة عامة يجب توافر المبادئ الأساسية خلال مرحلة الإعداد:

1- فؤاد هلال، توظيف وإدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- ضرورة تحديد أهداف المقابلة،

- ضرورة تحديد أساليب إنجاز الهدف.

1-2-1-2 مرحلة بدء المقابلة

حتى يشرع في إجراء المقابلة لا بد من توفر بعض الشروط لإتمامها، كالمكان الذي ستجرى فيه، والمناخ النفسي، أي لا بد من إجرائها في مكان مريح حتى يتم تحفيز المترشح على التحدث عن نفسه، كما يجب أن يخلق المقابل أو اللجنة الجو النفسي الملائم لإجراء المقابلة، كأن يبدأ بالنقاش في أمور عامة، أو جوانب متصلة بطلب الاستخدام، ثم الدخول تدريجيا في موضوع وأسئلة المقابلة.

1-2-1-3 مرحلة إدارة المقابلة

في هذه المرحلة سيكون فيها أخذ وعطاء بين المترشح والمقابل حيث يزود المترشح بالحقائق والمعارف التي يرد معرفتها، والمقابل من جهته يرغب في الحصول على المعلومات الخاصة بالمترشح.

1-2-1-4 مرحلة إنهاء المقابلة

على المقابل سواء كان متخصصا في مجال الموارد البشرية، أو مشرفا مباشرا أو مديرا عاما، أن يبدي بعض العلاقات والدلالات المعتبرة عن انتهاء المقابلة، مما لا يترك مجالا أمام المترشح لطرح السؤال: متى تنتهي المقابلة؟ وإنما تنتهي بلطف.

1-2-1-5 مرحلة تقييم المقابلة

بعد إنهاء المقابلة، يقوم المقابل أو اللجنة، بتقسيم المترشحين وإدراج اسمهم في قائمة المختارين لشغل الوظائف أو المرفوضين.¹

1- فؤاد هلال، توظيف وإدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 103.

2- التعيين

يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي¹:

1-2 إصدار قرار التعيين

تتولى عادة الجهة المختصة إصدار قرار التعيين بعد الانتهاء من عملية الاختيار، والاتفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة لمدة سنة أو أقل يجوز تمديدها لفترة أخرى إذا ثبتت عدم كفاءة الموظف.

2-2 التهيئة المبدئية

يتم تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال عدة وسائل كالمنشورات وأدلة العمل، التسجيلات، اللقاءات والزيارات الميدانية لمرافق وورشات المؤسسة وأماكن العمل فيها.

3-2 متابعة وتقييم الفرد من خلال فترة التجربة

سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة ويبقى هذا الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل رئيسته المباشر، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

4-2 تثبيت الموظف وتمكينه

بعد أن يمضي الموظف الفترة المحددة له بنجاح ويتم تثبيته كفاءته من خلال تقرير رئيسته المباشر، تنتهي فترة الاختبار ويعين بصورة نهائية، وهنا يمكن تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الممكنة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

1- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص105.

خلاصة

بصفة عامة فإن عملية التوظيف والإجراءات المتبعة في ذلك تلعب دورا هاما في تدعيم برامج التطوير ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب التي يبذلها المشرفون والقائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، والسعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين وإخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها تعيينه في الوظيفة.

الفصل الثالث

استراتيجية التوظيف في

بلدية سيدي لخضر

تمهيد

تمثل البلدية القاعدة اللامركزية ومكان ممارسة حق المواطنة، كما تشكل فاعلا محوريا في تهيئة الإقليم والتنمية المحلية والخدمة العمومية الجوارية تتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتوفر على هيئة مداولة يتم انتخابها عن طريق الاقتراع المباشر وتنتخب الهيئة المداولة من بين أعضائها الهيئة التنفيذية البلدية وبذلك تجسد البلدية كنه الديمقراطية المحلية.

رئيس البلدية هو المسؤول الرئيسي عن البلدية، يتمتع بصلاحيات واسعة تمكنه من الموافقة على تنفيذ المشاريع وتوظيف العمال، بالإضافة إلى شراء السيارات والمعدات اللازمة لموظفي البلدية وبناء المباني التي تعود ملكيتها للبلدية ولرئيس البلدية نائب ينوب عنه في حال غيابه أو سفره . القسم الفني هو القسم الذي يقوم بالتخطيط للبلدية، سواء تخطيط المدن، أو المباني، أو الشوارع، تخطيط المشاريع الحكومية وإعطاء التراخيص للسكان عند اللزوم .

مصلحة الموارد البشرية هي القسم الذي يهتم بشؤون الموظفين وهو من أهم أقسام البلدية حيث إنه المسؤول عن جميع الموظفين، فهذا القسم يحدد الرواتب، الإجازات وعادةً ما يكون رئيس مصلحة الموارد البشرية هو مساعد رئيس البلدية أيضاً.

المبحث الأول تقديم للمؤسسة المستقبلية (بلدية سيدي لخضر)

المطلب الأول: التعريف ببلدية سيدي لخضر

المؤسسة التي قمنا بإجراء هذا التربص التطبيقي هي بلدية سيدي لخضر التي تقع بولاية مستغانم بالجهة الشرقية وتعتبر من بين أقدم البلديات على مستوى الولاية تمتاز بطابعها الفلاحي والسياحي.

1- مفهوم البلدية

البلدية هي الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة عرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها: " البلدية الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية "

وعرفها المشرع بموجب المادة الأولى من القانون 08-90¹ المؤرخ في 17/04/1990 المتعلق بقانون البلدية "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي".

2- الموقع والمساحة

تعتبر بلدية سيدي لخضر إحدى البلديات التابعة لولاية مستغانم، هي بلدية ساحلية سياحية ذات طابع فلاحي بحث تقع على بعد 50 كلم شرق مقر الولاية يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب بلديتي سيدي علي وبلدية تزقايت ومن الغرب بلدية حجاج ومن الشرق بلدية خضرة وبلدية نقمارية، تحتل موقع استراتيجي هام للولاية حيث تعد من أبرز وأهم بلديتها من خلال ثرواتها الطبيعية إذ تمتاز بأراضيها الخصبة.

1- القانون رقم 08-90، المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادرة بتاريخ 11 افريل 1990.

من أهم مؤسساتها الإدارية مركز التكوين المهني، ثانويتين، خمس إكماليات وثلاثة وعشرون مدرسة ابتدائية ومركز ثقافي، بها قوة بشرية هائلة حيث بلغ عدد سكانها حسب الاحصاء الأخير لسنة 2017 حوالي 38495 نسمة وتبلغ مساحتها 140 كلم مربع، بها شريط ساحلي يمتد على مسافة 12 كلم ولها 36 منطقة ريفية.

تبعد عن الطريق السيار شرق غرب بحوالي 100 كلم. ويمر بها الطريق الوطني رقم 11. وسميت كذلك نسبة للولي الصالح ❀ سيدي لخضر بن خلوف ❀.

يوجد بالبلدية العديد من المناطق الخلابة والتاريخية حيث بها استشهد بن عبد المالك رمضان (دوار اولاد سي العربي). بها كذلك عدة اضرحة لأولياء الصالحين منها ضريح سيدي لخضر بن خلوف وضريح سداوة.

بالإضافة إلى ميناء الصيد وشواطئها السياحية الرائعة والمتميزة التي تجذب الاف من المصطافين سنويا بما فيها الميناء الصغير، الكهف الأصفر، عين ابراهيم وشاطئ واد الرومان.

3- الهياكل العامة للبلدية

للبلدية عدة مرافق وهياكل عامة من شأنها تلبية احتياجات المواطنين وترقية اهتماماتهم وتنوع هذه المرافق بتنوع مجالات الحياة وتتمثل في:

تضم البلدية عدة مرافق لترسيخ الوطنية وتثبيتها لدى المواطنين وهي:

- 120 مسجدا،
- مركز للتكوين المهني،
- مركز ثقافي،
- متحف،
- بنك الفلاحة والتنمية والقرض الشعبي الجزائري.

1-3 الهياكل التربوية

تحتوي بلدية سيدي لخضر على عدة منشآت تربوية، تمكنها من الرفع من المستوى العالي للسكان، بالإضافة إلى التخفيض من نسبة الأمية والتسربات المدرسية وتتمثل هذه المرافق فيما يلي:

- قسم تحضير و 23 مدرسة ابتدائية وخمس متوسطات (05)،
- ثانويتان (02)،
- مركز للتكوين المهني.

2-3 الهياكل الرياضية والترفيهية والثقافية

تحتوي البلدية على منشأة ترفيهية ورياضية، باستطاعتها نشر الوعي الثقافي بين المواطنين وتنمية الأفكار لدى الأطفال والشباب من خلال الاحتكاك بغيرهم من أقرانهم وتتمثل فيما يلي:

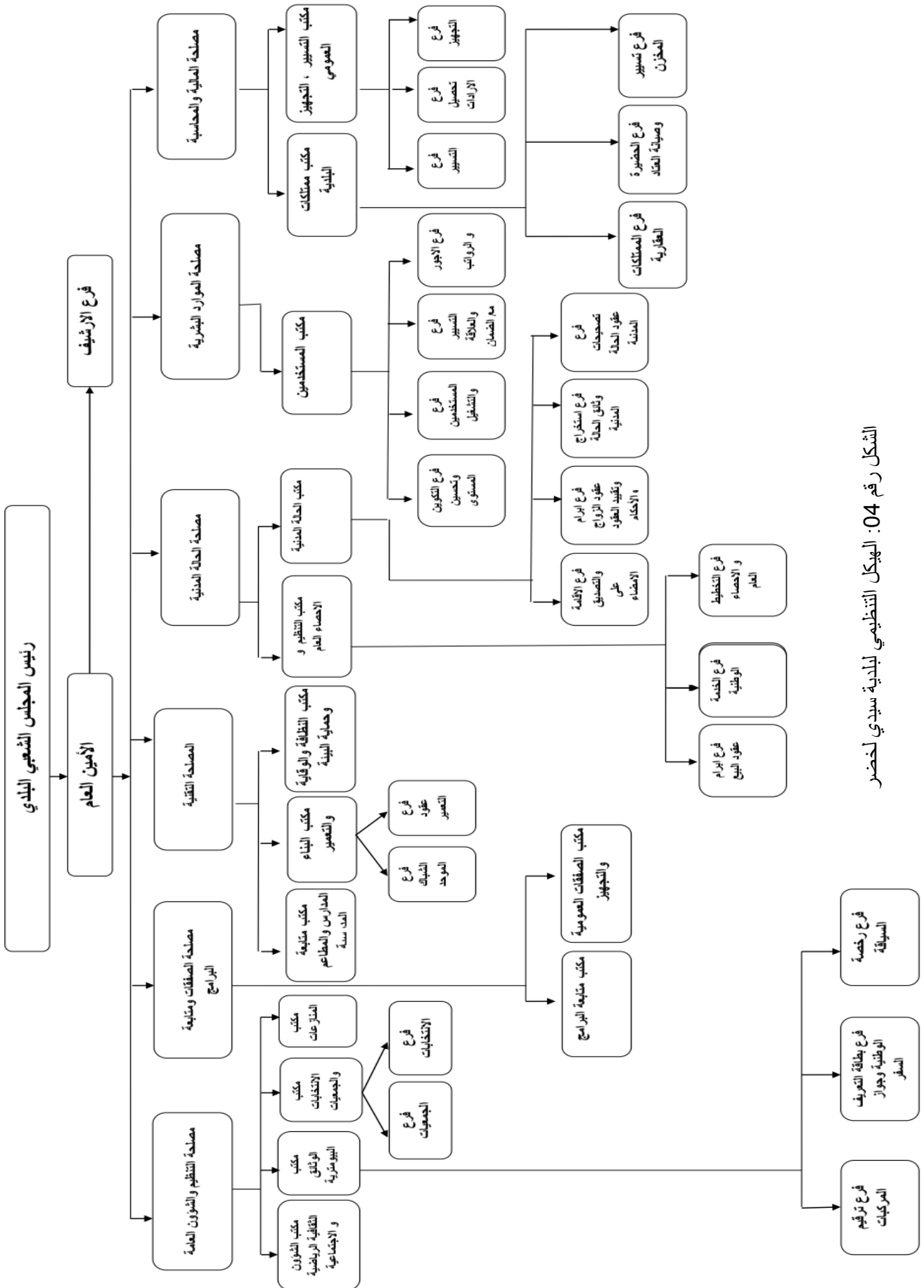
- الملعب البلدي وقاعة متعددة الرياضات،
- دار الشباب ومكتبة البلدية.

3-3 الهياكل الادارية والانظمة الامنية

قصد توفير الأمن وحماية المواطنين، قامت البلدية بإنشاء بعض المرافق الهامة لضمان ذلك إضافة إلى هياكل إدارية تساعد في سير الحياة العادية لهم وهي:

- مقر للدرك الوطني،
- مركزان للشرطة والأمن الحضري،
- وحدة ثانوية للحماية المدنية،
- مقر للبلدية لاستخراج مختلف الوثائق الخاصة بالمواطنين،
- مركز للبريد والمواصلات ومركز ثاني في طور الإنجاز،
- مقر الدائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي لخضر



الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي لخضر

تقوم بلدية سيدي لخضر بمجموعة من الوظائف الأساسية كأعمال الصيانة والتنظيف، عمليات الترميم ومختلف أعمال التهيئة الحضرية بهدف تحسين محيط البلدية، يديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية ويحتوي مقر البلدية على عدة مصالح يأتي على رأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي ثم الأمين العام بعده ثم تأتي مختلف المصالح في نفس مستوى الرتبة الوظيفية والتي بدورها تحتوي على مكاتب وفروع تابعة لها على الترتيب والهيكل التنظيمي الاتي يبين لنا ويوضح مختلف المصالح والأقسام حسب ترتيبها والتي تخضع كما سبق ذكره الى تعليمات وأوامر رئيس المجلس الشعبي البلدي .

1- رئيس المجلس الشعبي البلدي

يمارس مهامه من خلال الاختصاصات التي يخولها له القانون البلدي ويمثل المجلس الشعبي البلدي في التظاهرات الرسمية والاحتفالات، يقوم بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية، يمثل رئيس البلدية كل أعمال الحياة المدنية والادارية وفقا للأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.

1-1- مكتب امانة الرئيس

يتكفل هذه المكتب بإدارة الشؤون الإدارية لمصلحة رئيس المجلس الشعبي البلدي ويقوم بتنظيم العلاقات الخارجية والداخلية وسير جلسات المداولات وعمل اللجان الدائمة بالمجلس التنفيذي

2- الأمانة العامة

تقوم الأمانة العامة بإدارة الشؤون الادارية الخاصة بالبلدية وإعداد برامج عمل المجلس الشعبي البلدي، يسيرها الأمين العام للبلدية وتوكل له مجموعة من المهام أهمها: الاشراف على مصالح البلدية وتوجيهها وإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي وكذا تحقيق العلاقات بين المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينهما وراقبتها وتضم الأمانة العامة

3- مصلحة الموارد البشرية

يتمثل دورها في إدارة الشؤون الإدارية والاجتماعية للموظفين وعمال البلدية وتضم مكتب واحد

الذي يتفرع بدوره الى اربعة فروع وهما:

- فرع المستخدمين والتشغيل،
- فرع التكوين وتحسين المستوى،
- فرع الاجور والرواتب،
- فرع التسيير والعلاقة مع الضمان الاجتماعي.

4- مصلحة المالية والمحاسبة

تقوم هذه المصلحة بتسيير أملاك البلدية وتموينها بالعتاد اللازم واعداد الميزانية، تنفرع الى

مكتبين وهي بدورها تتكون من فروع والمتمثلة فيما يلي:

مكتب التسيير، التجهيز العمومي وهو يتفرع الى:

- فرع التجهيز،
- فرع تحصيل الارادات،
- فرع التسيير.

مكتب ممتلكات البلدية وهو يتفرع الى:

- فرع الممتلكات العقارية،
- فرع تسيير المخزن،
- فرع الحضيرة وصيانة العتاد.

5- المصلحة التقنية

تقوم هذه الاخيرة بمختلف الاجراءات التقنية الرامية الى التسيير الامثل للمعاملات وانجاز الاشغال المختلفة لتحقيق الخدمة العمومية وهي تنقسم الى مكتبين هما.

- مكتب النظافة، الوقاية وحماية البيئة،

- مكتب متابعة المدارس والمطاعم المدرسية.

6- مصلحة التنظيم والشؤون العامة

هي المصلحة الأكثر تعاملًا مع المواطنين بصفة مباشرة ودائمة، استنادًا لمبدأ خدمة المواطن تم

الاهتمام بها بحيث تضم المكاتب التالية:

- مكتب الوثائق البيومترية (بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر و رخصة السياقة)،

- مكتب المنازعات،

- مكتب البطاقة الرمادية،

- مكتب الانتخابات والجمعيات،

- مكتب الشؤون الثقافية والرياضية والاجتماعية.

7- مصلحة الحالة المدنية

تعتبر من أهم المصالح فهي تتكفل بتسجيل وإعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية وتحتوي

على المكاتب التالية:

- مكتب الحالة المدنية،

- مكتب التنظيم العام والاحصاء العام: الذي يتفرع الى:

فرع التخطيط والاحصاء العام، فرع الخدمة الوطنية وفرع ابرام عقود البيع.

المطلب الثالث: تقديم المصلحة المستقبلية مصلحة الموظفين

1- مصلحة الموارد البشرية

مصلحة الموارد البشرية هي مصلحة تخص التوظيف، التثبيت، التكوين والترقية ... الخ، إلى غاية انتهاء مدة العمل للموظف سواء بالاستقالة، الوفاة أو التقاعد وهذا وفق الأمر 03/06¹ المؤرخ في 15 يوليو 2006 .

يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري .

تتقسم مصلحة المستخدمين الى مكتب المستخدمين الذي بدوره يتفرع منه:

- فرع المستخدمين والتشغيل: يخص كل عمليات التوظيف سواء دائم او متعاقد، ترسيم

الموظف، الترقية في الرتبة والدرجة الى غاية انتهاء العقد الذي يربط المؤسسة بالعامل او الموظف.

- فرع التسيير والعلاقة مع الضمان الاجتماعي: يخص انتساب العامل او الموظف مع

الضمان الاجتماعي له ولعائلته لمراعاة حقوقه كاملة، من حيث العطل المرضية ... الخ

- فرع التكوين وتحسين المستوى: تكوين الموظفين والعمال وتحسين مستواهم حرصا على

التماشي ومتطلبات الوظيفة.

- فرع الأجور والرواتب: التكفل برواتب العمال والموظفين.

1- الأمر رقم 06/03، المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: دراسة حالة توظيف داخلي (على أساس الامتحان المهني)

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة نمط توظيف داخلي على أساس الامتحان المهني للالتحاق برتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية الذي يحكمه المرسوم التنفيذي رقم 11/334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 وذلك على مستوى بلدية سيدي لخضر وإلى جميع الإجراءات الواجب اتباعها في تنظيم المسابقة.

المطلب الأول: تحديد المنصب المالي الشاغر وفتح والإعلان عن المسابقة

1- التعريف برتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية ومهامها

كاتب مديرية للإدارة الإقليمية هو كل عون تنفيذ معد ليضمن ويربط بين مختلف مصالح البلدية المختلفة كما يقوم بنشر وتوزيع التعليمات الداخلية، جمع وتحصيل كل المعلومات الضرورية وفق توجيهات كافة المصالح. يمارس كل أعمال السكرتارية في الوثائق المحفوظة وهو مسؤول عنها.

- المهام الأساسية: من مهامه:

- الاستقبال والتوجيه،
- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية والمتابعة،
- توزيع وفرز البريد الداخلي والخارجي، الصادرات والواردات،
- دراسة الملفات التي تسلم له (ها) واستخلاص النتائج المحصلة،
- ترتيب الوثائق والمستندات وحفظها،
- تحضير المستندات والوثائق للحفظ في الأرشيف،

1- المرسوم التنفيذي رقم 11-334، المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي ادارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية، العدد 53، الصادرة بتاريخ 28 سبتمبر 2011.

- تنظيم وتنفيذ اجراءات المهمات وتنقلات الأعمال،
- تنظيم وتحضير الجلسات واللقاءات الخاصة بالعمل جمعية عامة، اجتماعات، مجالس الادارة... الخ،

2- تحديد المنصب المالي الشاغر

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى حيث يتوجب على مصلحة الموارد البشرية لبلدية سيدي لخضر أولاً التأكد من وجود المنصب المالي الشاغر في الميزانية وانطلاقاً من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على مستوى البلدية بعنوان السنة المالية 2018 وتوزيعها بين أنماط التوظيف والترقية:

1-2 مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططاً سنوياً لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة والغرض من ذلك ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية وذلك وفقاً للمادة 06 من المرسوم التنفيذي 126-95¹ وتمثل هذه العمليات في التوظيف، التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات بالإضافة إلى الترقية والإحالة إلى التقاعد. وعليه يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهم وسيلة أو إجراء بقصد توفير أحسن الشروط قصد تشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات لضمان التحكم في عدد مستخدمين الإدارة العمومية وكذا إنشاء مهام التدقيق والرقابة التابعة لمصالح الوظيف العمومي والمتمثلة في مراقبة تسيير الحياة المهنية للمستخدمين، حيث تعتبر هذه الرقابة عملية ضرورية لتجسيد التسيير التقديري للموارد البشرية والذي يتناول هذا الأخير مختلف الجوانب التي تنتهجها أي إدارة في تسيير طاقاتها البشرية الآتية والمستقبلية من أجل البلوغ إلى الأهداف المسطرة.

1- المرسوم التنفيذي رقم 126-95، المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردي التي تهم وضعية الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد: 26، الصادرة بتاريخ 02 جوان 1995.

2-2 أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

من أهم أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فيما يلي:

- التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة،
- استيعاب المسيرين لتقنيات التسيير التقديري للموارد البشرية،
- تطور نظرة المسيرين واقتناعهم بالمخطط كنمط جديد لتسيير الموارد البشرية،
- تقليل التكاليف.

3-2 المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية سيدي لخضر بعنوان السنة المالية 2018

تضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على ما يلي:

- عدد المناصب المالية الشاغرة بعنوان السنة المالية 2018 والتي تقدر ب: منصب مالي واحد في رتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية وتوزيع المناصب المالية الشاغرة حسب أنماط التوظيف ويكون ذلك في جدول حسب ما هو مبين في الملحق رقم 01.

3- فتح المسابقة

بعد التأكد من وجود المنصب المالي الشاغر يتم البدء في اجراء المسابقة على اساس الانتقاء.

- تحرير قرار فتح المسابقة:

يتم من خلاله التطرق الى ما يلي:

- كفايات فتح المسابقة على اساس الاختيار مع ذكر السلك والرتبة،
- عدد المناصب المالية المفتوحة المسابقة على اساس الانتقاء،
- الشروط الواجب توفرها في الموظفين المعنيين بالمسابقة،
- تاريخ بدء التسجيلات في قائمة التأهيل للرتبة المعنية بالترقية.

4- الاعلان عن المسابقة

إن الاعلان عن مسابقات التوظيف الداخلي يكون على مستوى المؤسسة المعنية بالتوظيف وهذا باعتبار ان من شروط الترشح للمسابقة ان يكون للمترشح موظف بالمؤسسة مع توفر الاقدمية.

5- التسجيل في قائمة التأهيل

إن عملية التسجيل في قائمة التأهيل تكون على مستوى مصلحة الموارد البشرية للبلدية ويكون المسجلون ضمن القائمة من بين الموظفين اللذين تتوفر فيهم شروط الالتحاق بالرتبة حيث تفتح المسابقة على اساس الانتقاء للالتحاق برتبة كاتب مديرية للإدارة الاقليمية للمترشحين المنتمين إلى رتبة كاتب الادارة الاقليمية اللذين يثبتون عشرة (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

6- دراسة ملفات المترشحين للمسابقة

انعقاد اجتماع اللجنة المتساوية الاعضاء لدراسة ملفات المترشحين في المسابقة على اساس الاختيار بناء على المقاييس المعمول بها حسب التعليم رقم 86¹ المؤرخة في 10/03/2001 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

يتم تحرير محضر اجتماع اللجنة المتساوية الاعضاء خاص برتبة كاتب الادارة الاقليمية للالتحاق برتبة كاتب مديرية للإدارة الاقليمية عن طريق الترقية بالانتقاء.

6-1 اعداد قائمة التأهيل

تتضمن قائمة التأهيل المعطيات التالية:

- الاسم واللقب للموظف،
- الرتبة الاصلية للموظف قبل الترقية،

1- المنشور رقم 86، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المؤرخ في 10 مارس 2001، المتعلق بكيفيات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى.

- الاقدمية في الرتبة الاصلية والاقدمية الاجمالية المكتسبة في قطاع الوظيفة العمومية،
- المناصب العليا عن الاقتضاء،
- دورات التكوين وتحسين المستوي عند الاقتضاء،
- الوضعية الاجتماعية.

2-6 تقييم سلطة التعيين والترسيم

كما انه تتدرج ضمن قائمة التأهيل معطيات اخرى تتمثل اساس في تقييم السلطة صاحبة التعيين والترسيم والمتمثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يقوم بتقييم المترشحين من خلال منح نقطة تتمحور اساسا فيما يلي:

نقطة التأهيل المهنية، نقطة روح المبادرة، نقطة اللياقة البدنية ونقطة الانضباط.

3-6 ترتيب الموظفين ضمن قائمة التأهيل

بعد جمع النقط المتحصل عليها لكل موظف مترشح موجود ضمن قائمة التأهيل يتم ترتيبهم حسب مجموع النقاط المتحصل عليها من الاعلى نقطة الى الادنى نقطة.

4-6 رقابة مفتشية الوظيفة العمومية

ان جل عمليات التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية تكون تحت اشراف ورقابة مفتشيات الوظيفة العمومية على مستوى الولاية والتي تكون لها عملية رقابة قبلية وبعديا لعمليات التوظيف وفي هذه الحالة تكون الرقابة من طرف مفتشية الوظيفة العمومية لولاية مستغانم من خلال متابعة مدى صحة الاجراءات المتبعة والتدقيق في مطابقة النتائج المتحصل عليها بناء على التعليم رقم 186 المؤرخة في 2001/03/10 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية وابداء الرأي بالمطابقة او ادخال تعديلات على النتائج وفي الاخير تحرير محضر بذلك.

1 المنشور رقم 86، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المؤرخ في 10 مارس 2001، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثاني: إعلان النتائج والتكوين والالتحاق بالمنصب

1- الإعلان عن النتائج

1-1 تحرير محضر اللجنة

تقوم اللجنة المتساوية الاعضاء الخاصة برتبة كاتب الادارة الاقليمية للالتحاق برتبة كاتب مديرية لإدارة الاقليمية عن طريق الترقية بالاختيار بتحرير محضر اجتماع حسب ما هو مبين في الملحق رقم 02، قصد اعلان نتائج المسابقة على اساس الاختيار وهذا بناء على نتائج قائمة التأهيل ومن خلالها يتم اعلان اسم الموظف الناجح ضمن المسابقة للترقية الى الرتبة المعنية بالترقية

1-2 الاعلان عن قائمة الناجحين

يتم الاعلان عن قائمة الناجحين في مسابقة التوظيف الداخلي {الترقية في الرتبة} من طرف مصلحة الموارد البشرية على مستوى البلدية حسب ما هو مبين في الملحق رقم 03 وتبلغ مفتشية الوظيفة العمومية بالأمر.

2-التكوين

بعد انتهاء المسابقة وظهور النتائج النهائية يجب على المؤسسة برمجة دورة تكوينية للناجحين وهذا من خلال التعاقد مع المؤسسات التكوينية المخولة قانونا بذلك وبهذا تقوم المؤسسة بتحرير قرار فتح دورة تكوينية حسب ما هو مبين في الملحق رقم 04، هذا بالإضافة الى اتفاقية التكوين حسب ما هو مبين في الملحق رقم 05، يتم جرده ضمن المخطط غير الممرکز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وبعد صدور الرأي بالموافقة من طرف مفتشية الوظيفة العمومية بالولاية يخضع المترشح الناجح في المسابقة على أساس الاختبار للالتحاق برتبة كاتب مديرية لإدارة الاقليمية لمتابعة تكوين تكميلي قبل

الترقية بموجب المادة 07 من القرار الوزاري المشترك¹ 31 المؤرخ في 31 يوليو 2016، المحددة للمؤسسات العمومية المعنية بالتكوين التكميلي قبل الترقية وفي هذه الحالة حدد لنا المشروع من بين المؤسسات المعنية بالتكوين للالتحاق برتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية و المتمثلة في المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني والتسيير أو مركز التكوين المهني والتمهين أو المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم.

بالرجوع الى نص المادة 09 من القرار التي تحدد مدة التكوين التكميلي قبل الترقية حيث أن في الرتبة المعنية للدراسة مدة التكوين هي 06 أشهر تتضمن 05 أشهر تكوين نظري وشهر تكوين تطبيقي على مستوى الجماعات الإقليمية ومن خلال ما ورد في المادة 19 من نفس القرار التي تلزم على مؤسسة التكوين تقديم شهادة النجاح النهائية للموظفين المعنيين بالتكوين على أساس محضر لجنة نهاية التكوين.

3-التنصيب ومشروع قرار الترقية

بعد نجاح المترشح في التكوين التكميلي قبل الترقية واستصدار شهادة النجاح النهائية في التكوين من طرف مؤسسة التكوين المستقبلية تقوم المؤسسة الاصلية الموظف والمتمثلة في البلدية بتنصيبه بمحضر التنصيب المحرر من طرفها حسب ما هو مبين في الملحق رقم 06 واعداد قرار الترقية والترسيم في الرتبة الجديدة حسب ما هو مبين في الملحق رقم 07، الذي يؤشر من طرف مفتشية الوظيفة العمومية للولاية وعلى هذا الاساس يتقاضى راتبه في رتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية ابتداء من تاريخ تنصيبه ويشتمل قرار الترقية والترسيم جميع الاجراءات الترقية بالإضافة الى الصنف والرقم الاستدلالي وكذلك الدرجة مع تكليف السيد المقتصد بتنفيذ هذا المقرر كما يرفق هذا المشروع ببطاقة الالتزام.

1- القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 31 يوليو 2016، يحدد كيفية تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية عدد 12، الصادرة بتاريخ 22 فبراير 2017.

المبحث الثالث: دراسة حالة توظيف خارجي (توظيف على أساس الشهادة)

سيتم دراسة في هذا المبحث نمط توظيف خارجي (توظيف على أساس الشهادة) للالتحاق برتبة متصرف إقليمي الذي يحكمه المرسوم التنفيذي رقم 08/04¹ وهذا على مستوى بلدية سيدي لخضر مع دراسة كافة المراحل التي مرت بها هذه العملية.

المطلب الأول: تحديد المنصب شاغر وقت المسابقة والإعلان عنها

1- تحديد المنصب شاغر

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين وفق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في 27 مارس 1990²، فتح مسابقة على توظيف خارجي على أساس الشهادة بقرار أو مقررة حسب الحالة، الذي ينبغي أن تبلغ به المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية في أجل عشرة (10 أيام) من تاريخ التوقيع عليه ويجب أن تبدي هذه المصالح رأيها حول مدى مشروعية القرار في أجل لا يتعدى خمسة عشرة (15 يوما) من تاريخ التوقيع عليه وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 05 من المرسوم رقم 293-95³ كما يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إرفاق قرارات أو مقررات فتح المسابقة والاختبارات المهنية ببطاقة معلوماتية إلى العنوان الإلكتروني الخاص بالمديرية العامة للوظيفة العمومية.

- 1- المرسوم التنفيذي رقم 04-08، مؤرخ في 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، عدد رقم 3، الصادرة بتاريخ 20 يناير 2008.
- 2- المرسوم التنفيذي رقم 99-90، المؤرخ في 27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري إزاء موظفي وأعوان الإدارات المركزية أو البلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها، الجريدة الرسمية عدد 13، الصادرة بتاريخ 28 مارس 1990.
- 3- المرسوم التنفيذي رقم 293-95 مؤرخ في 30 سبتمبر سنة 1995، يتعلق بكيفية تنظيم المسابقات الامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، عدد رقم 57، الصادرة بتاريخ 04 أكتوبر 1995.

بناء على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية 2018 وحسب الجدول رقم 04 منه هناك مناصب شاغرين في رتبة متصرف إقليمي كما يحدد نمط التوظيف (توظيف خارجي على أساس الشهادة)

2-فتح المسابقة

يتم في هذه المرحلة إعداد قرار فتح المسابقة على أساس الشهادة للالتحاق برتبة متصرف إقليمي حسب ما هو مبين في الملحق رقم 08، حيث يهدف هذا المقرر إلى تحديد كفاءات فتح المسابقة على أساس الشهادة للالتحاق برتبة متصرف إقليمي وكذلك عدد المناصب المطلوب شغلها والمقدرة بمنصبيين وكذلك شروط التوظيف حيث تفتح المسابقة للمتشحين الحائزين على شهادة ليسانس أو شهادة معترف بمعادلتها للتخصص.

بالإضافة إلى ذلك يحدد المقرر معايير الانتقاء المحدد في المنشور رقم المنشور رقم 7 المؤرخ في 28 أبريل 2011¹ كما يحدد آجال التسجيلات التي هي خمسة (15) يوما من تاريخ الإعلان في الجرائد المكتوبة وكذلك شروط الطعن وتاريخ سريان هذا المقرر الذي يكون ابتداء من تاريخ توقيعه، يتم تسجيل المقرر في سجل المقررات ويتم إرساله إلى المفتشية العامة للوظيفة العمومية لدراسته وإعطاء الموافقة على فتح المسابقة.

3-الإعلان ودراسة ملفات الترشيح

بالنسبة لعملية الإشهار فإنه يتم الإعلان عن المسابقة عن طريق الإعلان في الصحافة الوطنية حسب ما هو مبين في الملحق رقم 09، بشرط أن يتم الاعلان على الأقل في جريدتين تصدران باللغة العربية والفرنسية حيث يتضمن الإعلان:

1- المنشور رقم 7، المؤرخ في 28 أبريل 2011، المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية.

- الرتبة،

- نمط التوظيف،

- شروط الالتحاق والتخصص المطلوب،

- المناصب المالية المفتوحة.

كما يجب أن يحتوي الإعلان على الوثائق المطلوبة في ملف الترشيح وهي كما يلي:

- طلب خطي،

- نسخة مصادق عليها من بطاقة التعريف الوطنية،

- نسخة طبق الأصل مصادق عليها من الشهادة ومن كشف النقاط،

- بطاقة معلومات مملوءة من طرف المترشح.

بالإضافة إلى ذكر فترة التسجيلات التي هي خمسة عشر (15) يوما من تاريخ الإعلان كما لا

يقبل أي ملف خارج هذه المدة بالإضافة إلى عدم الإخذ بعين الاعتبار الملفات الناقصة.

أما بالنسبة لدراسة ملفات الترشيح فإنه ينعقد اجتماع للجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشيح للمسابقة

على أساس الشهادة للالتحاق برتبة متصرف إقليمي المتكونة من السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي

لبدية سيدي لخضر بصفته رئيسا وممثل عن الإدارة وممثلين منتخبين عن اللجنة الإدارية المتساوية

الأعضاء ليتم عند انتهاء الاجتماع إعداد محضر يمضى من قبل الحاضرين حسب ما هو مبين في

الملحق رقم 10 والذي يتضمن جدولين الأول للملفات المقبولة والثاني للملفات المرفوضة.

اما بالنسبة للملفات المقبولة يتم ذكر المعلومات التالية عن المترشح:

- رقم التسجيل،

- اسم ولقب المترشح وتاريخ ميلاده،

- التخصص (التخصص المدون في الشهادة أو المؤهل) ،

- الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية وكذلك تاريخ التأجيل من الخدمة الوطنية،

- تاريخ انقضاء سريان صحيفة السوابق القضائية رقم 03.

أما بالنسبة للملفات المرفوضة فيتم ذكر ما يلي:

- الرقم التسلسلي،

- اسم ولقب المترشح وتاريخ الميلاد،

- سبب الرفض بالتفصيل وكذلك مرجع رسالة الرفض.

بعد إمضاء المحضر يتم إرساله إلى المفتشية العامة للتوظيف العمومية لولاية مستغانم ويتم

إعلام المترشحين المقبولة ملفاتهم وكذلك المرفوضة ملفاتهم.

المطلب الثاني: إجراء المقابلة والإعلان عن النتائج

1- إجراء المقابلة

بعد دراسة ملفات الترشح يتم إجراء المقابلة حيث تحرر قائمة بأسماء الحاضرين لإجراء المقابلة

تتضمن اسم ولقب وتاريخ ومكان الميلاد للمترشحين الحاضرين وكذلك المنصب المطلوب والإمضاء، اما

فيما يخص المقابلة فتكون تحت إشراف لجنة الانتقاء معينة بقرار حسب ما هو مبين في الملحق رقم 11،

التي تتمثل في ممثل عن السلطة التي لها صلاحية التعيين كرئيس وعضويين ممثلين عن لجنة الانتقاء

ويتم تنقيط المترشحين حسب معايير المقابلة من (0 إلى 03 نقاط) وذلك حسب المنشور رقم 7 المؤرخ

في 28 أبريل 2011¹ وتتمثل في معيارين:

- القدرة على التحليل والتلخيص، نقطتين (02)،

- القدرات أو المؤهلات الخاصة، نقطة واحدة (01).

1 - المنشور رقم 7، المؤرخ في 28 أبريل 2011، مرجع سبق ذكره.

كما يتم إعداد قائمة تتضمن علامات المترشحين وكذلك المعدلات وذلك حسب معايير الانتقاء

ونقطة المقابلة حيث يكون التقييط كما يلي

- تطابق تخصص الشهادة مع متطلبات الرتبة المراد شغلها (من 0 إلى 03 نقاط) ،
- المسار الدراسي أو التكوين (من 0 إلى 03 نقاط) ،
- التكوين المكمل للشهادة (من 0 إلى 02 نقاط) ،
- الأشغال والدراسات المنجزة (من 0 إلى 02 نقاط)،
- الخبرة المهنية في نفس المنصب أو منصب معادل (من 0 إلى 06 نقاط) ،
- تاريخ الحصول على الشهادة (من 0 إلى 02 نقاط) ،
- نقطة المقابلة (من 0 إلى 03 نقاط) .

ليتم بعد ذلك إعداد محضر اجتماع لجنة المقابلة لمسابقة التوظيف على أساس الشهادة لرتبة

متصرف إقليمي الذي يدرج فيه قائمة المترشحين المقبولين حسب درجة الاستحقاق بالاعتماد على قائمة

معايير الانتقاء للالتحاق لسنة 2018.

2-الإعلان عن النتائج

بعد إعداد محضر لجنة المقابلة يتم اجتماع اللجنة المكونة من السيد رئيس المجلس الشعبي

البلدي لبلدية سيدي لخضر بصفته رئيسا وممثل عن لجنة المستخدمين عضوا، ممثل عن لجنة الانتقاء

عضوا حيث تصادق اللجنة خلاله على قائمة الناجحين نهائيا حسب درجة الاستحقاق وكذلك قائمة

الاحتياط حسب ما هو مبين في الملحق رقم 12 ويمضي المحضر في الأخير من طرف الحاضرين في

الاجتماع.

المطلب الثالث: التنصيب واكتساب صفة الموظف

1- التنصيب

بعد فوز المترشح في المسابقة يتم تنصيب المترشح وتحرير محضر التنصيب حسب ما هو مبين في الملحق رقم 13 والذي يجب أن يحتوي على المعلومات التالية الاسم واللقب ومكان وتاريخ الميلاد بالإضافة إلى تاريخ التنصيب وكذلك رتبة المنصب دون نسيان رقم وتاريخ محضر التنصيب، مع توقيع المعني عليه ويعتبر تاريخ التنصيب هو التاريخ الذي يبدأ الناجح منه بتقاضي مستحقاته.

ثم بعد محضر التنصيب يتم إعداد مشروع مقرر التعيين للناجح في المسابقة على أساس الشهادة والذي يجب أن ينص على تعيين السيد بونوار حسن بصفة متربص في سلك الإدارة الإقليمية رتبة متصرف اقليمي مع ذكر الصنف 12 والرقم الاستدلالي 537 وذلك ابتداء من تاريخ تنصيب المعني 2018/12/19 كما يجب أن تنص المادة الثانية فيه على تكليف السيد المحاسب العمومي لبلدية سيدي لخضر بتنفيذ المقرر ويرفق هذا المقرر ببطاقة الالتزام.

2- اكتساب صفة الموظف

بعد تعيين المعني في منصبه والتحاقه بالمركز في الأجال القانونية يقضي فترة تجريبية مدتها سنة ليتم تثبيت المعني في منصبه بتحرير له محضر التعيين حسب ما هو مبين في الملحق رقم 14 ويكتسب صفة الموظف بحيث يتمتع بنفس حقوق الموظفين وتقع عليه نفس الواجبات كما يخضع لنفس النظام التأديبي.

خلاصة

بعد فترة البحث التي قضيناها بالبلدية ومن خلال دراستنا لواقع البلدية واحتكاكنا بالموظفين في الميدان الوظيفي، تمكنا ولو بنسبة قليلة بتحقيق الهدف المرجو، من خلال هذه الدراسة الميدانية في مجال العمل لاحظنا ان البلدية تعمل على القضاء على العديد من المشاكل التي يتلقها المواطن، مع المضي لتحقيق اهداف اخرى، يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال الهيكل التنظيمي للبلدية الذي يعمل على بذل جهود كبيرة في سبيل التسيير الجيد لمختلف المصالح.

لضمان اختيار الأفراد الأكفاء يجب اتباع مجموعة من الإجراءات القانونية في عملية التوظيف والوصول إلى تعيين الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط الوظيفة وبالتالي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ومن خلال الدراسة التطبيقية لكلا نمطي التوظيف تبين أن المركز يتبع القوانين المعمول بها في سبيل الحصول على المستخدمين ذوو الخبرة والكفاءة اللازمة في شغل كل وظيفة

الخاتمة العامة

يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصور هذه الأخيرة بدون أفراد، لأن ذلك سوف يقتصر فقط على أصول جامدة بلا روح، فلا يمكنها فعل أي شيء في ظل غياب الروح المحركة الممثلة في الموارد البشرية.

ان إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لتطورات متداخلة ومتعاقبة مست جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، التي مكنت تدريجيا من إبراز حاجة فعلية إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون القوى المستخدمة في المؤسسة، مما مكن من الارتقاء بوظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية.

ان استراتيجية التوظيف تكتسي أهمية خاصة لذا يجب القيام بها وفق خطة مدروسة تقوم على معايير وأسس دقيقة وموضوعية، فيجب اختيار وتعيين الموظفين العموميين في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وفقاً للإجراءات والخطوات المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والقوانين الخاصة بمختلف الأسلاك وكذا التعليمات والمناشير التي تصدرها المديرية العامة للوظيفة العمومية، إن مخالفة أحد هذه الإجراءات سيؤدي حتما إلى إلغاء المسابقة وبالتالي إلغاء عملية التوظيف التي قامت بها الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية، هو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ان استراتيجية التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية ليست مبنية على أسس علمية وموضوعية، هذا ما جعلها تفتقر لموظفين يتمتعون بالكفاءة والاحترافية المطلوبة لتحقيق أهدافها مما ساهم إلى حد بعيد في عدم فعالية الأجهزة الإدارية الجزائرية، فاعتماد نظام المسابقات مثلا كأسلوب للتوظيف الخارجي من شأنه أن يحقق مبدأ المساواة في التوظيف لكنه في المقابل لا يحقق لنا مبدأ الجدارة، حيث نلاحظه أن مصالح الوظيفة العمومية تقيم أداء الإدارة الموظفة بعدد الموظفين لا بمبدأ الاستحقاق والجدارة فكلما وظفت نسبة أكبر اعتبر ذلك تسييرا فعالا والعكس صحيح، أي العمل بمنطق الوسائل لا بمنطق

النتائج وهذا ما يشير إلى وجود تناقض بين الأهداف، فكيف من جهة نبحث عن الرشادة ومن جهة أخرى نشجع الإدارة على توظيف عدد من الموظفين يزيد عن الاحتياجات الحقيقية للإدارة العمومية مما يؤدي حتما إلى تبذير وتبديد المال العام.

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تواجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية وبعد هذا المخطط على شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، يجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيم يتعلق بالتوظيف والتكوين وتعتبر عملية المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية بمثابة إشعار بالبدء في تطبيق ما جاء فيه خاصة ما تعلق منه بالتوظيف والتكوين.

يتم توظيف الأفراد في المؤسسات والإدارات العمومية من مصادر داخلية أو خارجية استنادا لشروط عامة تطبق على كل الوظائف وشروط خاصة بالمنصب الشاغر وهذا في ظل الاحترام الكامل لكيفيات التوظيف المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها ولكل من المصدرين مزايا وعيوب فيتميز التوظيف الداخلي بانخفاض تكلفته مقارنة بالتوظيف الخارجي، بالإضافة للاستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح وبالرغم من هذه المزايا، يشوب التوظيف الداخلي بعض العيوب فنجد ان الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم، كما انه يؤدي إلى جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار.

اما التوظيف الخارجي فمن مميزاته أن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة، بالإضافة لكبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، عكس التوظيف الداخلي، كما

ان توظيف الأفراد من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب أقل تكلفة في حالة التوظيف الخارجي، لكن يعاب عليه أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتاً أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل، صف الى ذلك انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة، كما ان الادارات تواجه صعوبات كبيرة لبرمجة مسابقات التوظيف على مستوى المراكز المخولة قانوناً بتنظيم مسابقات التوظيف بسبب الطلبات الكبيرة عليها، كما نجد ان مسابقات التوظيف إضافة إلى عمومية الأسئلة الكتابية وتفاهتها في غالب الأحيان، تتميز بممارسات بيروقراطية تغذيها الرشوة والمحاباة والمتاجرة بالمناصب وهو الداء الذي تعاني منه الإدارة الجزائرية مما يحول دون اختيار الأحسن من بين المترشحين للمنصب الشاغرة، فنجد ان الامتحانات الشفهية تعتبر شكلية فقط لتغطية الجوانب القانونية للعملية حيث يقوم بها في الغالب أفراد بعيدين كل البعد عن ميدان تسيير الموارد البشرية، غير أن عملية الاختيار هذه تتم وفقاً لأسس ذاتية محضه، خاصة في ظل عدم جدوى الطعون المقدمة من طرف المترشحين في مصداقية هذه المسابقات والامتحانات وبعد كل هذا فبعد تحديد قوائم النجاح النهائية، يتم التحاق المترشحين الناجحين بمنصب عملهم مباشرة، مع إخضاعهم لفترة تجريبه فقط فيتلقون صعوبات كبيرة في الاندماج بسبب انخفاض أدائهم في الغالب وعدم إخضاعهم لفترات تكوين قبل التحاقهم بمناصبهم.

التوصيات

- يجب على كل مؤسسة أن توازن دائماً بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف الشاغرة، ولتحقيق ذلك يجب أن تتوفر لديها معلومات كافية عن العاملين بها كجزء من نظم معلومات تسيير الموارد البشرية (مخزون المهارات) من جهة، وأن تحاول من جهة أخرى الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها، لخلق جو من المنافسة بين الموظف الداخلي والمترشح الخارجي لشغل هذه الوظائف، مما يجعلها قادرة في النهاية على اختيار الأفضل

لشغل الوظيفة سواء من الداخل أو من الخارج، كما يتيح هذا الإجراء للعاملين والمسؤولين في المؤسسة أن يرشحوا من يرونه مناسباً لشغلها.

- كما يجب عليها أن تقوم بإجراء تقييم مستمر للمصادر المتاحة ثم الحكم عليها بناء على درجة النجاح التي تحقّقه في الحصول على الأفراد المطلوبين.

- ضرورة الإشراف المباشر للمديرية العامة للوظيفة العمومية على مسابقات التوظيف في الوظائف العامة على المستوى الوطني، بحيث يجب أن تتولى برمجة هذه المسابقات والامتحانات بالتنسيق مع المصالح المعنية.

- إعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف وعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات وطموحات الإدارة العمومية.

- إلغاء الامتحانات الشفهية من المسابقات على أساس الاختبار والامتحانات المهنية وتعويضها بامتحان كتابي يكشف عن أهداف الامتحانات الشفهية.

- ضرورة تركيز عمليات الاختبار بين المترشحين على عوامل موضوعية تمكن من الحصول على الأحسن من بين المترشحين، والقضاء على الممارسات الغير الأخلاقية التي تميز عمليات التوظيف.

- ضرورة إخضاع كافة المترشحين الفائزين بمناصب العمل المفتوحة للتوظيف إلى فترة تكوين قبل التحاقهم بمناصب عملهم، وهذا لضمان اندماج جيد وأداء أحسن من قبل الموظفين الجدد.

- ضرورة إعادة تحليل وتوصيف الوظائف بصفة جذرية من قبل المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية، مع وجوب إشراك كل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية في العملية في إطار تشاوري.

- ضرورة ضبط وتقليص إجراءات التوظيف فهذا يعد أحد نقاط البدء الاستراتيجية في إصلاح نظام التوظيف.

- ضرورة تفعيل وتنمية دور أجهزة الرقابة الإدارية بحيث لا يصبح دورها مقتصرًا على التأكد من الالتزام بالقواعد والإجراءات واللوائح الرسمية وإنما الرقابة على نتائج العمل ومؤشرات الأداء والفعالية للأجهزة الإدارية.

- خلق الوعي لدى أفراد المجتمع كمحاولة لمقاومة الفساد في التوظيف وذلك من خلال نشر ثقافة المال العام والوظيفة العمومية وهذا بالاعتماد على وسائل الإعلام.

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب.

- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، ط 8، دار المرجع، الرياض، السعودية، سنة 2003 .
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان، 2002.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997.
- سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2011.
- سعاد نايف بزنوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى .
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار نشر مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2004.
- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1999.
- عادل حسين، إدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الطبعة الثانية، مصر، سنة 1995.
- عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.
- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية '، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب، 2005.

- فؤاد هلال، توظيف وإدارة الأفراد، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1995.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1 دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005.
- محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات ووظائف وتقنيات، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1995.
- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- مهدي حسن زوييف، مدخل الى إدارة الأفراد، ط 3، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.

2/ الرسائل والاطروحات الجامعية:

- غزناوط سميرة، طرق واجراءات التوظيف ومدى تأثيرها على الاندماج المهني، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008م
- تيشات سلوى -أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010.
- عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة 2013/2014.

3/ القوانين والمراسيم والقرارات:

- التعديل الدستوري الجزائري لسنة 1996، الصادر بالمرسوم الرئاسي رقم 438/96 بتاريخ 1996/12/07، الجريدة الرسمية رقم 76 بتاريخ 1996/12/8.
- القانون رقم 08-90، المؤرخ في 7 أبريل سنة 1990، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 15، الصادرة بتاريخ 11 افريل 1990.
- الامر، 06-03 رقم المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46، المؤرخة في 2006/07/16.

- المرسوم التنفيذي رقم 99-90، المؤرخ في 27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري إزاء موظفي وأعوان الإدارات المركزية أو البلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها، الصادرة بتاريخ 28 مارس 1990.
- المرسوم التنفيذي رقم 95-126، المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردى التي تهم وضعية الموظفين، الجريدة الرسمية، العدد: 26، الصادرة بتاريخ 02 جوان 1995.
- المرسوم التنفيذي رقم 95-293 مؤرخ في 30 سبتمبر سنة 1995، يتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات الامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، عدد رقم 57، الصادرة بتاريخ 04 أكتوبر 1995.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-08، مؤرخ في 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، عدد رقم 3، الصادرة بتاريخ 20 يناير 2008.
- المرسوم التنفيذي رقم 11/334، المؤرخ في 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي ادارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية، العدد: 53، الصادرة بتاريخ 28 سبتمبر 2011.
- المرسوم التنفيذي رقم 12-194، مؤرخ في 25 أبريل 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، عدد رقم 26، الصادرة بتاريخ 03 ماي 2012.
- القرار الوزاري المشترك، المؤرخ في 31 يوليو 2016، يحدد كيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية عدد 12، الصادرة بتاريخ 22 فبراير 2017.
- المنشور رقم 86، الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المؤرخ في 10 مارس 2001، المتعلق بكيفيات إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى.
- المنشور رقم 7، المؤرخ في 28 أبريل 2011، المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية.

المراجع باللغة الفرنسية:

- Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979.
- Pierre jardillier, la gestion prévisionnelle, Presse universitaire de France édition, 1972.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

نسخة

من سجل مداوات المجلس الشعبي البلدي

جلسة غير عادية يوم :

من سنة ألفين و

اجتمع أعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر في جلسة غير عادية بقاعة المداوات

تحت رئاسة السيد : وصفه رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر

وبحضور السيد : بوصفه الأمين العام للبلدية الذي تولى أمانة الجلسة وكاتبها .

الحاضرون :

الغائبون :

جدول الأعمال : المصادقة على المداولة الخاصة بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة

نص المداولة: بعد افتتاح الجلسة وتلاوة جدول الأعمال ، دعا السيد الرئيس أعضاء المجلس إلى المصادقة على

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2018 .

طبقا للتعليمية 1278 الصادرة يوم 1995/12/30 عن المديرية العامة للتوظيف العمومية .

ولاية مستغانم

دائرة سيدي لخضر

بلدية سيدي لخضر

رقم : /

الموضوع :

المصادقة على المخطط السنوي

لتسيير الموارد البشرية لسنة

تاريخ الاستدعاء

عدد الأعضاء :

عدد الأعضاء الحاضرين الفعليين :

عدد الأعضاء الحاضرين بالوكالة :

عدد الأعضاء الغائبين :

عدد الأعضاء المصوتين بالموافقة :

العمال الدائمون

ملاحظات	المناصب شاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية المفتوحة	الأسلاك والرتب المناصب العليا
				المناصب العليا
				أمين عام
				رئيس مصلحة
				رئيس مكتب
				رئيس فرع
				المكلف بالدراسات في الإدارة الإقليمية
				المكلف بالاستقبال والتوجيه في الإدارة الإقليمية
				محافظ المكتبة
				رئيس فرقة النظافة والنقاوة العمومية
				موظفوا الإدارة الإقليمية
			01	متصرف إقليمي رئيسي
				متصرف إقليمي
				ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
				ملحق الإدارة الإقليمية
				عون رئيسي للإدارة الإقليمية
				عون الإدارة الإقليمية
				كاتب مديرية للإدارة الإقليمية
				كاتب الإدارة الإقليمية
				عون مكتب للإدارة الإقليمية
				عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
				مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
				مهندس معماري للإدارة الإقليمية
				مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
				مساعد مهندس في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية
				تقني سام في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية
				معاون تقني في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية
				عون تقني في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية
				طبيب بيطري للإدارة الإقليمية
				مساعد وثانقي أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية
				عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية
				عون النظافة والنقاوة العمومية
				(عمال الأسلاك المشتركة) العمال المهنيون وسائقوا السيارات والحجاب
				سائق سيارة من الصنف 01
				عامل مهني من الصنف 01
				عامل مهني من الصنف 02

الأعوان المتعاقدون

ملاحظات	المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	السلك أو الرتبة
غير محدد المدة				
				عامل مهني من المستوى الأول
				حارس
محدد المدة				
				عامل مهني من المستوى الثالث
				سائق سيارة من المستوى الثاني
				عامل مهني من المستوى الأول
				حارس

وفي هذا الشأن يطلب منهم التدويل .

الأعضاء :

- نعم لعرض الرئيس .
- نظرا لأهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة .

المجلس الشعبي البلدي يُقرر:

- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة .
- يرجى من سلطات الوصاية المصادقة على هذه المداولة .

نسخة مطابقة للأصل
رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : مستغانم

دائرة : سيدي لخضر

بلدية : سيدي لخضر

**محضر إجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء
خاص برتبة كاتب الإدارة الإقليمية للإلتحاق
برتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية
عن طريق الترقية بالإختيار**

في عام ألفين وإثنى اجتمعت اللجنة المتساوية الأعضاء لبلدية
سيدي لخضر تحت رئاسة السيد رئيس اللجنة المذكورة أعلاه وبحضور السادة :
ممثلوا العمال ممثلوا الإدارة

وقد عين السيد : للقيام بوظيفة كاتب للجلسة حيث يتمحور جدول الأعمال حول دراسة قائمة الموظفين الذين لهم كفاءة مهنية قصد الاستفادة من أعلى رتبة في إطار الترقية بالإختيار .
وبعد افتتاح الجلسة من طرف السيد : رئيس اللجنة لقد ذكر الأعضاء محتوى الإجراءات القانونية المتعلقة بتسيير اللجان لا سيما المرسوم رقم 10/84 المؤرخ في 14/01/1984.

- طبقا لأحكام المادة 55 الفقرة 2 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 تنص أيضا على الترقية عن طريق الإختيار تتم عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية يعد بعد إعلام لجنة المستخدمين من بين الموظفين الذين يستوفون بعض شروط الأقدمية و يثبتون أقدمية مهنية كافية .

الحرص على أن كل أعوان الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة بالقانون الخاص ينبغي أن يكونوا مذكورين في القائمة المرفقة .
- بأن كل معايير عند دراسة المترشحين ، يجب ان تكون موفقة طبعا للتعليمية رقم 86 ك.خ / م ع و ع / 2001 المؤرخة في 10-03-2001 .
- بناء على محضر اللجنة المتساوية الأعضاء المؤرخ في 08 سبتمبر 2011 المتضمن ضبط المقاييس المعمول بها لقائمة التأهيل للترقية الإختيارية طبقا للتعليمية المذكورة أعلاه .

بان الرصيد الناتج في إطار سنة سيخصص لانتقال الموظفين الى رتبة عليا عن طريق الترقية بالاختيار تثبيت عدد المناصب المالية المفتوحة و الخاصة بالتأهيل عن طريق الترقية بالإختيار والمقدرة لمنصب مالي واحد في رتبة كاتب مديرية الإدارة الإقليمية ضمن المخطط السنوي لسنة .

- بعد النقاش والحوار الذي دار بين الاعضاء الحاضرين وبما ان السيد الوحيد في القائمة تحصل على أعلى نقطة و باتفاق الحاضرين أعطيت اللجنة المتساوية الأعضاء لبلدية بالإجماع رأيها في الترقية بالإختيار من رتبة كاتب الإدارة الإقليمية إلى رتبة كاتب مديرية الإدارة الإقليمية عن طريق الترقية بالاختيار السيد :
رفعت الجلسة من طرف رئيس اللجنة على الساعة الحادي عشر صباحا حيث شكر كل الأعضاء عن حضورهم .

رئيس اللجنة

كاتب الجلسة

أعضاء اللجنة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : مستغانم
دائرة : سيدي لخضر
بلدية : سيدي لخضر

قائمة التأهيل (Liste d'Aptitude)

قائمة خاصة بالمقاييس المعمول بها حسب التعليم رقم 86 المؤرخة في 10/03/2001 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.
قائمة تأهيلية خاصة برتبة : كاتب الإدارة الإقليمية للإلتحاق برتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية عن طريق الإختيار - عدد المناصب : 01

موقوفة إلى غاية : 2017/12/31

مجموع النقاط المتحصل عليها	معطيات أخرى					الدراسات وأشغال البحث عند الإقتضاء	دورات التكوين وتحسين المستوى عند الإقتضاء	المناصب العليا عند الإقتضاء	معدل نقاط 5 سنوات الأخيرة تقارير المسؤول المباشر	الأقدمية الإجمالية المكتسبة في قطاع الوظيفة العمومية	الأقدمية في الرتبة الأصلية إلى 2017/12/31	الإسم واللقب	الرقم	
	الوضعية الإجتماعية	الإنضباط	اللياقة البدنية	روح المبادرة	التأهيلية المهنية									
														.1
														.2
														.3

رئيس اللجنة

كاتب الجلسة

أعضاء اللجنة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

إتفاقية التكوين

الرقم : المؤرخة في :

- بناء على إتفاقية إطار المبرمة بين التكوين و التعليم المهنيين و وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية و الممضية بتاريخ: 01 أكتوبر 2018.
- بناء على مراسلة السيد الأمين العام لوزارة التكوين و التعليم المهنيين المؤرخة في 21 أكتوبر

2018.بين

مركز التكوين المهني و التمهيين عين تادلس

الكائن بـ : عين تادلس مركز مستغانم

رقم الهاتف / رقم الفاكس: / .

الممثل في شخص السيد : المدير المركز

• من جهة

• و :

- بلدية :

- الكائنة بـ :

- رقم الهاتف : رقم الفاكس :.

- الممثلة في شخص السيد : بصفته : رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية.....

• من جهة أخرى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

إتفاقية التكوين

الرقم : المؤرخة في :

- بناء على إتفاقية إطار المبرمة بين التكوين و التعليم المهنيين و وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية و الممضية بتاريخ: 01 أكتوبر 2018.
- بناء على مراسلة السيد الأمين العام لوزارة التكوين و التعليم المهنيين المؤرخة في 21 أكتوبر

2018.بين

مركز التكوين المهني و التمهين عين تادلس

الكائن بـ : عين تادلس مركز مستغانم

رقم الهاتف / رقم الفاكس: / .

الممثل في شخص السيد : المدير المركز

• من جهة

• و :

- بلدية :

- الكائنة بـ :

- رقم الهاتف : رقم الفاكس :.

- الممثلة في شخص السيد : بصفته : رئيسا للمجلس الشعبي البلدي لبلدية.....

• من جهة أخرى

ولاية : مستغانم

دائرة : سيدي لخضر

بلدية : سيدي لخضر

محضر تنصيب

في عام ألفين و تسعة وفي اليوم الواحد من شهر ديسمبر قمنا نحن رئيس المجلس

الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر بتنصيب السيد في سلك الأعوان الإداريون رتبة كاتب

مديرية للإدارة الإقليمية والذي نُصِب في مهامه مباشرة و قد أمضينا وإياه محضر التنصيب.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

توقيع المعني بالأمر

قرار الإلتحاق برتبة أعلى

عن طريق الترقية الإختيارية

إن السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر

- بناء على القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22/06/2011 المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20/09/2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ يوم 27/03/1990 المتعلق لسلطة التعيين و التسيير الإداري المركزية و الولايات و البلديات و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ يوم 29/04/1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بإعداد و نشر بعض العقود ذات الطابع التنظيمي و الفردي التي تخص وضعية الموظفين .
- بموجب قرار رقم المؤرخ في المتضمن تعيين السيد في رتبة إبتداء من
- بموجب قرار رقم المؤرخ في المتضمن تثبيت السيد في رتبة إبتداء من
- وبناء على المحضر المؤرخ في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء رتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية .

باقتراح من السيد الكاتب العام للبلدية

يقرر

المادة الأولى : يُرقى السيد ويُرسم في سلك كاتب اداري رتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية إبتداء من

المادة 02 : يُعاد ترتيب المعني عند نفس التاريخ في الصنف .. الدرجة الرقم الإستدلالي ويحتفظ بباقي أقدمية

المادة 03 : يكلف السيدان الكاتب العام للبلدية وأمين خزينة البلدية كل واحد منهما فيما يخصه لتنفيذ هذا القرار .

حرر بسيدي لخضر في :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : مستغانم

دائرة : سيدي لخضر

بلدية : سيدي لخضر

قرار رقم المؤرخ في

المتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادات للإلتحاق
بسلك المتصرفين الإقليميين رتبة متصرف إقليمي

إن السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر

- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بالبلدية .
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية .
- بمقتضى المرسوم رقم 99/90 المؤرخ في مارس 1990 و المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري إزاء موظفي و أعوان الإدارات المركزية للولايات و البلديات و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ يوم 1995/04/29 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 ، المتعلق بإعداد و نشر بعض العقود ذات الطابع التنظيمي و الفردي التي تخص و ضعية الموظفين .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 132/95 المؤرخ في 13 ماي 1995 المتعلق بإنشاء النشرات الرسمية للمؤسسات و الإدارات العمومية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 2011/09/20 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 2012/04/25 المتعلق بكيفيات تنظيم المسابقات و الإمتحانات و الفحوص المهنية لدى المؤسسات و الإدارات العمومية وإجرائها .
- بناء على المنشور رقم 07 المؤرخ 2011/04/28 المتعلق بمعايير الإنتقاء في المسابقات على أساس الإختبار للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية .
- بمقتضى القرار رقم 338/14 المؤرخ في 2014/10/28 المتضمن توزيع المناصب المالية لسنة 2014 .

باقتراح من السيد الكاتب العام للبلدية

يقرر

- المادة الأولى : يحدد هذا القرار كيفيات فتح مسابقة على أساس الشهادات للإلتحاق بسلك المتصرفين الإقليميين رتبة متصرف إقليمي .
- المادة 02 : يحدد عدد المناصب المطلوب شغلها بـ 03 مناصب مالية طبقا للقرار رقم المؤرخ في
- المادة 03 : تفتح المسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق بسلك المتصرفين الإقليميين رتبة متصرف إقليمي للمتشحين الحائزين على شهادة ليسانس في التعليم العالي في الشعب التالية :
- علوم قانونية وإدارية .
 - علوم سياسية .
 - علوم تجارية .
 - علوم مالية .
 - علوم اقتصادية .
 - علوم تسيير .
 - علوم الإعلام والإتصال .
 - علوم إسلامية : شريعة وقانون
 - العلوم الإجتماعية (علم النفس والعمل والمنظمات) .
 - علم الإجتماع (مهن الإدارة)
 - علم الإجتماع العمل والتشغيل والمنظمة .

المادة 04 : فضلا عن الشهادات أو المؤهلات المنصوص عليها في المادة الثالثة المذكورة أعلاه ، يتم انتقاء المترشحين في المسابقة على أساس

الشهادة على ضوء المعايير التالية :

- ملائمة شعبة اختصاص المترشح مع متطلبات الرتبة .
- التكوين المكمل للشهادة في نفس الرتبة .
- الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المترشح .
- الأشغال والدراسات المنجزة من طرف المترشح في نفس تخصصه .
- تاريخ الحصول على الشهادة .
- نتيجة المقابلة مع لجنة الإنتقاء .

يتم الفصل بين المترشحين المتساويين في النقاط عند إعلان نتائج المسابقة على أساس الشهادة حسب الأولوية التالية :

- ذوي الحقوق الشهيد (ابن أو ابنة شهيد)
- الأصناف ذوي الإحتياجات الخاصة (المعاقون الذين لهم القدرة على أداء المهام المرتبطة بالرتبة المراد الإلتحاق بها) .
- سن المترشح (الأولوية للأكبر سنا) .
- الوضعية العائلية للمترشح (متزوج له أولاد ، متزوج بدون أولاد ، متكفل بالعائلة ، أعزب) .

المادة 05 : يحدد تاريخ إختتام التسجيلات في المسابقة على أساس الشهادات بـ (15) يوما ابتداء من تاريخ صدور أول إشهار عن المسابقة في

الجرائد الوطنية.

المادة 06 : يمكن للمرشح غير المقبول للمشاركة في المسابقة المذكورة سالفا أن يقدم طعنا لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البت في

هذا الطعن والرد على المعنيين قبل (05) خمسة أيام على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة .

المادة 07 : يسري مفعول هذا القرار ابتداء من تاريخ التوقيع عليه و ينشر على النشرة الرسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية .

سيدي لخضر في :.....
رئيس المجلس الشعبي البلدي

تعلن بلدية سيدي لخضر عن فتح مسابقات للتوظيف في الرتب المبينة في الجدول أدناه :

الرقم	الرتبة	نمط التوظيف	شروط الإنحاق	التخصص المطلوب	عدد المناصب المالية المفتوحة	مكان التعيين	شروط أخرى
01	متصرف إقليمي	على أساس الشهادة	شهادة ليسانس في التعليم العالي أو ما يعادلها	- علوم قانونية وإدارية - علوم سياسية - علوم تجارية - علوم مالية - علوم اقتصادية - علوم تسيير - علوم الإعلام والاتصال - علوم إسلامية : شريعة وقانون - العلوم الإجتماعية (علم النفس والعمل والمنظمات) - علم الاجتماع (مهن الإدارة) - علم الاجتماع العمل والتشغيل والمنظمة .	03	بلدية سيدي لخضر	
02	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	على أساس الشهادة	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة تقني سامي	قانون الأعمال - التسيير العمومي - قانون العلاقات الاقتصادية الدولية - التجارة الدولية - تسويق	01	بلدية سيدي لخضر	
03	مهندس معماري للإدارة الإقليمية	على أساس الشهادة	شهادة مهندس معماري أو شهادة معادلة لها	شهادة مهندس معماري أو شهادة معادلة لها	01	بلدية سيدي لخضر	
04	تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	على أساس الشهادة	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها	02	بلدية سيدي لخضر	

يجب أن تحتوي ملفات الترشيح على الوثائق التالية :

- ✓ طلب خطي للمشاركة (تحديد المنصب المطلوب والعنوان بدقة)
- ✓ نسخة طبق الأصل من بطاقة التعريف الوطنية .
- ✓ نسخة مطابقة للأصل من الشهادة المطلوبة أو ما يعادلها .
- ✓ كشوف النقاط والمعدلات .
- ✓ بطاقة معلومات تملئ من طرف المترشح (يتم تحميلها من موقع المديرية العامة للتوظيف العمومية) www.concours-fonction-gouv.dz .

يتعين على المترشح الناجح نهائيا في المسابقة إتمام ملفه بالوثائق التالية :

- ✓ عند الإقتضاء شهادات تثبت التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص .
- ✓ عند الإقتضاء الأشغال والدراسات المنجزة من قبل المترشح ، في نفس تخصصه .
- ✓ عند الإقتضاء شهادات عمل تثبت الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المترشح .
- ✓ عند الإقتضاء ، شهادة تثبت مدى العمل المؤدى من طرف المترشح ، في إطار جهازي الإدماج المهني والإجتماعي للشباب حاملي الشهادات ، مع توضيح المنصب المشغول .
- ✓ شهادة الميلاد
- ✓ مستخرج من صحيفة السوابق القضائية (البطاقة رقم 03) سارية المفعول .
- ✓ نسخة مصادقة عليها لشهادة تثبت الوضعية القانونية للمترشح إزاء الخدمة الوطنية .
- ✓ شهادة الجنسية الجزائرية .
- ✓ شهادة عائلية عند الإقتضاء .
- ✓ شهادتان طبيتان (الطب العام وطب الأمراض الصدرية) تثبت قدرة المترشح على شغل الرتبة المقصودة .
- ✓ أربع (04) صور شمسية .
- ✓ شهادة إقامة .

مكان إرسال أو إيداع ملفات المترشح	فترة التسجيلات
مصلحة المستخدمين لبلدية سيدي لخضر ولاية مستغانم.	في أجل أقصاه خمسة عشر (15) يوم عمل ابتداء من أول صدور لهذا الإعلان في الجريدة .

ملاحظة : كل الملفات الناقصة أو الواردة بعد تاريخ اختتام التسجيلات يتم رفضها كما يتم رفض كل الملفات التي لا يقطن أصحابها في الولاية المعنية بالتوظيف حسب الجدول أعلاه .

هام :

- 1- يجب على كل موظف مترشح في المسابقات على أساس الشهادات إرفاق ملف الترشيح بالوثائق التالية :
 - تعهد بالإستقالة في حال النجاح في المسابقة .
 - طلب المشاركة في المسابقة يحمل موافقة الإدارة الأصلية .
- 2- يجب أن ترفق شهادات العمل في القطاعات الأخرى غير قطاع الوظيفة العمومية بشهادة انتساب إلى صندوق الضمان الإجتماعي .
- 3- يمكن للمترشحين غير المقبولين للمشاركة في المسابقة تقديم طعن لدى بلدية سيدي لخضر .

رئيس المجلس الشعبي البلدي

AVIS DE RECRUTEMENT

l'APC Sidi Lakhdar lance l'ouverture des concours de recrutement, par voie de concours sur titres, dans les grades suivants :

N°	Grade	Mode de recrutement	Condition d'accès	Spécialités demandées	Nombre de Postes ouverts	Structure d'affectation
01	Administrateur territorial	Par voie de concours sur titres	licence d'enseignement supérieur ou d'un titre reconnu équivalent	sciences juridiques et administratives , sciences politiques, sciences commerciales sciences financières , sciences économiques , , sciences de gestion , sciences de l'information et communication , sciences islamiques spécialité: sciences islamiques et droit, science sociale : spécialité science psycho , travail et organisations , science de sociologie (gestion de l'administration) ; science sociales travail , l'emploi	03	Commune Sidi lakhdar
02	Attaché principal de l'administration territoriale	Par voie de concours sur titres	Les titulaires du diplôme DEUA ou d'un titre reconnu équivalent	Droits des affaires ; gestion publique, management, droit relations économiques internationales, commerce international, marketing,	01	Commune Sidi lakhdar
03	Architecte de l'administration territoriale	Par voie de concours sur titres	diplôme d'architecte	les candidats titulaires d'un diplôme d'architecte ou d'un titre reconnu équivalent	01	Commune Sidi lakhdar
04	Technicien supérieur en informatique de L'administration territoriale	Par voie de concours sur titres	Diplôme d'étude universitaire appliquée (D.E.U.A) diplôme de technicien supérieurs ou d'un diplôme reconnu équivalent en	En Informatique	02	Commune Sidi lakhdar

Dossier à fournir :

- Demande manuscrite
- une copie certifiée conforme à l'original de la pièce d'identité nationale
- Copie(s) certifiée (s) conforme(s) à l'original du titre, (des) diplôme(s) ou du niveau scolaire et/ ou de formation
- une copie certifiée conforme à l'original du relevé de note du cursus de formation ;
- Fiche de renseignement à remplir par le candidat (Être téléchargé sur le site www.concours-fonction-publique.gov.dz .)

Les candidats admis devront compléter obligatoirement leurs dossiers administratifs par les pièces suivantes :

- une copie certifiée conforme à l'original du document justifiant la situation vis-à-vis du service national
- Extrait du Casier judiciaire n°3 « original » en cours de validité
- deux (04) photos d'identité
- les certificats médicaux (phtisiologie et aptitudes générales)
- les certificats de travail précisant l'expérience professionnelle dans la spécialité dument visés par l'organe de sécurité sociale, pour l'expérience acquise dans le secteur privé,
- une attestation justifiant la période de travail effectuée dans le cadre du dispositif d'insertion professionnelle ou sociale et précisant l'emploi occupé ;
- tout document relatif aux travaux et études réalisés dans la spécialité
- fiche familiale pour les candidats mariés

Important :

1. pour les diplômés équivalents ; joindre obligatoirement l'attestation d'équivalence
2. Pour les fonctionnaires leur participation au concours est subordonnée à une autorisation préalable de leur employeur

Voies de recours :

Les candidats non retenus peuvent introduire un recours à monsieur le président de l'APC de sidi lakhdar ,

Les dossiers complets doivent être déposés dans un délai de **quinze (15)** jours à compter de la date de la première parution du présent placard dans un quotidien national auprès de :

Service du personnel et de la formation commune de Sidi Lakhdar Mostaganem

NB : Les dossiers incomplets ou parvenus après le délai réglementaire ne seront pas pris en considération

Président de l'PAC

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

نموذج محضر اللجنة المكلفة بدراسة ملفات الترشح

للمسابقات على أساس الشهادات للإلتحاق برتبة

متصرف إقليمي

ولاية : مستغانم

دائرة : سيدي لخضر

بلدية : سيدي لخضر

في عام ألفين وأربعة عشر ، وفي الواحد والثلاثين من شهر ديسمبر وطبقا للقرار رقمالمؤرخ في

المتضمن فتح المسابقة على أساس الشهادات للإلتحاق برتبة متصرف إقليمي للإدارة الإقليمية ، اجتمعت اللجنة المكلفة

بدراسة ملفات الترشح والبالغ عددها (150) كما هو مدون في السجل الخاص المفتوح لهذا الغرض .

حضر الأعضاء التالية أسماؤهم :

- السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي رئيسا
- السيد : ممثل بلدية سيدي لخضر
- السيد : ممثل بلدية سيدي لخضر
- السيد : ممثل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء
- السيد : ممثل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

عند انتهاء أشغالها ، اعتمدت اللجنة ملفات المترشحين المدون أسماؤهم في الجدول المرفق طيه .

30 ملفات الترشيح غير المقبولة :

ملاحظات	مرجع الرفض	ميرر الرفض بالتفصيل	تاريخ الميلاد	إسم ولقب المترشح	رقم التسجيل في السجل الخاص	الرقم التسلسلي
						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8

رئيس المجلس الشعبي البلدي

إمضاء ممثلي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

حرر بسيدي لخضر في

إمضاء ممثل بلدية سيدي لخضر

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر

- بموجب القانون رقم 05/91 المؤرخ في 15 يناير 1991 ، المعدل و المتمم ، المتضمن تعميم إستعمال اللغة العربية .
- بموجب الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 ، المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20/09/2011 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94/61 المؤرخ يوم 07/03/1994 المتضمن تطبيق المادة 36 من القانون رقم 91/16 المؤرخ في 14/09/1991 .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ يوم 29/04/1995 المعدل و المتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 ،المتعلق بإعداد و نشر بعض العقود ذات الطابع التنظيمي و الفردي التي تخص وضعية الموظفين .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 132/95 المؤرخ في 13 ماي 1995 المتعلق بإنشاء النشرات الرسمية للمؤسسات و الإدارات العمومية .
- وبناء على المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 25/04/2012 الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات و الإمتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية وإجرائها .
- نظرا للقرار رقم 346/14 المؤرخ في 30/10/2014 المتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة متصرف إقليمي
- نظرا لمحضر اللجنة التقنية المختصة في دراسة ملفات المترشحين للتوظيف بتاريخ 31/12/2014 .

بإقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقرر

المادة 01 : يعين السادة الآتية أسماؤهم لإجراء المقابلة للمترشحين المقبولين في المسابقة على أساس الشهادة للإلتحاق برتبة متصرف إقليمي :

السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي

السيد متصرف إقليمي المنقط الأول

السيد متصرف إقليمي المنقط الثاني

المادة 02 : تصدر هذه اللجنة محضر محادثة فيه جميع المرشحين المقبولين .

المادة 03 : يكلف السيد الكاتب العام بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية .

سيدي لخضر في :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ولاية : مستغانم

دائرة : سيدي لخضر

بلدية : سيدي لخضر

- محضر إجتماع -

في عام ألفين وخمسة عشر وفي اليوم الثامن والعشرين من شهر جانفي ، إجتمعت بمقر بلدية سيدي لخضر اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة في سلك المتصرفين الإقليميين رتبة متصرف إقليمي تحت إشراف السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر .

السادة الحاضرون :

جدول الأعمال : إنتخاب عضو مكلف بمتابعة الإعلان عن نتائج التوظيف على أساس الشهادات للإلتحاق بسلك المتصرفين الإقليميين رتبة متصرف إقليمي .

بعد الكلمة الترحيبية , أعلن السيد الرئيس عن افتتاح الجلسة متطرقا إلى النقطة الوحيدة المدرجة في جدول الأعمال المتعلقة بانتخاب عضو منتخب من اللجنة يكلف لحضور اجتماعات الإعلان على نتائج التوظيف على أساس الشهادات المقررة لسنة 2014 والخاصة برتبة متصرف إقليمي .

بعد القيام بهذه العملية ، تم إنتخاب السيد ضمن اللجنة .

بعد إستفاذ جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة من نفس اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه.

رئيس اللجنة

الأعضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مستغانم
دائرة سيدي لخضر
بلدية سيدي لخضر

الجدول رقم : 10/ج الخاص بالمسابقة على أساس الشهادة

للإلتحاق برتبة : متصرف إقليمي

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 2012/04/25

وكذا المنشور رقم : 07 المؤرخ في : 2011/04/28 المتعلق بمعايير الإلتقاء في المسابقة على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية

* عدد الحاضرين :

* عدد الغائبين :

عدد المناصب المالية المفتوحة : 03

عدد المترشحين المسجلين : 142

ملاحظات	المجموع العام المحصل عليه	نتيجة المقابلة مع لجنة الإلتقاء	تاريخ الحصول على الشهادة	الخبرة المهنية المكتسبة من طرف المترشح في نفس المنصب أو منصب معادل	الأشغال والدراسات المنجزة من طرف المترشح في نفس التخصص (بالنسبة للرتب 11 فما فوق)	التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص	ملائمة شعبة إختصاص تكوين المترشح مع متطلبات الرتبة المراد الإلتحاق بها		الشهادة مع ذكر التخصص	الإسم و اللقب	الترتيب
							المعدل العام لمسار الدراسة أو التكوين (ما عدا شهادة الماجستير)	تطبيق إختصاص المترشح مع متطلبات الرتبة			
		من 0 إلى 03 نقاط	من 0 إلى 02 نقاط	من 0 إلى 06 نقاط	من 0 إلى 02 نقاط	من 0 إلى 02 نقاط	من 0 إلى 03 نقاط	من 0 إلى 02 نقاط			
											1
											2
	0,50						0,50				3
											4
	11,14	3,00	1,00	3,64	-	-	1,50	02	ليسانس علوم إقتصادية		5
	11,13	3,00	1,75	3,88	-	-	0,50	02	ليسانس علوم قانونية وإدارية		6
	11,00	2,00	2,00	4,00	-	-	1,00	02	ليسانس علوم قانونية وإدارية		7
	10,98	3,00	2,00	3,48	-	-	0,50	02	ليسانس حقوق		8
	10,90	1,00	2,00	5,40	-	-	0,50	02	ليسانس علوم قانونية وإدارية		9
	10,90	1,00	2,00	5,40	-	-	0,50	02	ليسانس علوم قانونية وإدارية		10
	10,75	2,00	1,25	4,00	-	-	1,50	02	ليسانس علوم التسيير		11
	10,72	3,00	1,50	3,72	-	-	0,50	02	ليسانس علوم تجارية		12

ممثل المستخدمين منتخب

ممثل لجنة المقابلة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

ولاية : مستغانم

دائرة : سيدي لخضر

بلدية : سيدي لخضر

مصلحة المستخدمين

محضر تنصيب

في عام ألفين وخمسة عشر و في الأول من شهر أفريل قمنا نحن السيد

رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي لخضر بتنصيب السيدة في سلك

المتصرفين الإقليميين رتبة متصرف إقليمي والتي نُصبت في مهامها مباشرة و قد أمضينا وإياها محضر

التنصيب.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

توقيع المعني بالأمر

الملخص

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المنظمات في وقتنا الحالي، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، وذلك لإجماع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، والمؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر واحدة من هذه المنظمات تحاول تحسين أداء موظفيها من خلال التطور المستمر للقانون الأساسي العام الذي يحكم وينظم سيرها حيث كان القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 هو آخر هذه القوانين .

الكلمات المفتاحية: التوظيف، إدارة الموارد البشرية، التوظيف العمومي، استراتيجية التوظيف، الاستقطاب.

Abstract

Management the human resources has become of the most important management functions in organization in the present day ,because of their active role in raising the performance of the members of the organization ,to the consensus of the owners of management though that the human element is the most important resource for organizations of modern, which is the primary determinant of the success of any organization , institutions and public administration in Algeria ,one of the Basic Law–General who governs and regulates the functioning of ,where the Basic Lan –General of the civil service N° 06–03 DATED 19 jumada² 1427 15 July 2006 is the last of these Laws .