

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع: .....

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية  
(المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران: دراسة  
حالة)

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

التخصص: ادارة محلية

الشعبة: العلوم السياسية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

من إعداد الطالب(ة):

بوجحفة رشيدة

بلحاج الهواري

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

أودية مياسة

الأستاذ(ة)

مشرفا مقرا

بوجحفة رشيدة

الأستاذ(ة)

مناقشا

لقرع بن علي

الأستاذ(ة)

السنة الجامعية: 2020/2019

نوقشت يوم: 2020/09/02

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ  
وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي  
ذُرِّيَّتِي إِنَّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾

# إهداء

أهدي ثمرة جهودي إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى جميع الأهل والأحبة.

إلى كل من ساندني وساعدني من قريب أو من بعيد.

# مشكر وتقدير

الشكر أولاً لله أحمدته تبارك وتعالى على توفيقه لي في طلب العلم.

والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي قال: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة "بوجيفة رشيدة" على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى مساعدتها لنا وتقديمها للنصائح والإرشاد ولم تبخل علينا لا من وقتها ولا من جهدهما، ندعو الله أن يكون هذا في ميزان حسناتهما، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة.

والشكر الخاص لكل أساتذة قسم العلوم السياسية الذين أشرفوا على تكويننا في السنوات الماضية.

كما أتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان إلى كل الزملاء في العمل في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران وخاصة المدير العام السيد: منصور محمد الذي وافق على إكمالي لدراستي.

الشكر إلى كل الذين ساهموا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

## خطة الدراسة:

### مقدمة

**الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.**

**المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية.**

**المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية وخصائصها.**

**أولاً: تعريف تسيير الموارد البشرية.**

**ثانياً: خصائص تسيير الموارد البشرية.**

**المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية.**

**1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.**

**2-مرحلة الثورة الصناعية.**

**3-مرحلة القرن العشرين.**

**المطلب الثالث: وظائف تسيير الموارد البشرية (مهامها) وأهمية تسيير الموارد البشرية.**

**أولاً: وظائف تسيير الموارد البشرية.**

**ثانياً: أهمية تسيير الموارد البشرية.**

**المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية.**

**المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية.**

**المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية.**

**أولاً: المؤسسة العمومية ذات الطابع الاداري.**

ثانيا: المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

ثالثا: المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي.

المطلب الثالث: النظام القانوني للمؤسسات العمومية وتنظيمها.

الفرع الأول: النظام القانوني للمؤسسة العمومية.

الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة العمومية.

**الفصل الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.**

**المبحث الأول: ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.**

المطلب الأول: نشأة ومفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفرع الأول: نشأة التسيير التقديري للموارد البشرية.

الفرع الثاني: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: الاطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفرع الثاني: أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

**المبحث الثاني: محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وخطوات اعداده.**

المطلب الأول: العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفرع الأول: التوظيف.

الفرع الثاني: التكوين.

الفرع الثالث: الترقية.

الفرع الرابع: النقل.

الفرع الخامس: التقاعد.

المطلب الثاني: عرض مختلف جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الثالث: خطوات اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفرع الأول: الخطوة الأولى: جرد المتاح من الموارد البشرية.

الفرع الثاني: الخطوة الثانية: تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

الفرع الثالث: الخطوة الثالثة: انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفرع الرابع: الخطوة الرابعة: المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفرع الخامس: الخطوة الخامسة: مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهان.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954.

المطلب الأول: البطاقة التقنية للمؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954.

المطلب الثالث: مهام المؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954.

المبحث الثاني: دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية أول

نوفمبر 1954.

المطلب الأول: خطوات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954.

الفرع الأول: التوظيف.

الفرع الثاني: التكوين.

الفرع الثالث: الترقية.

الفرع الرابع: النقل.

الفرع الخامس: التقاعد.

المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران (الاجراءات المتخذة لمواجهة جائحة كوفيد-19).

المطلب الثالث: بعض المشاكل والنقائص التي يعاني منها قطاع الصحة في الجزائر.

**خاتمة**

مقدمة

ازداد الاهتمام بقيمة الموارد البشرية في العقد الأخير من القرن العشرين، وتيقنت المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها، أهدافها وأحجامها، أن نجاحها وتحقيقها لأهدافها إنما يتوقف على مدى قدرتها على الاستفادة بفعالية من هذا المورد البشري ومدى استغلال طاقاته ومهاراته الفنية، السلوكية والفكرية وتميبتها للحصول على أعلى مردودية منه.

ولإدارة المورد البشري بفعالية ظهرت إدارة متخصصة وهي إدارة تسيير الموارد البشرية، والتي تلعب دورا هاما في المؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة، أولا في تزويد المؤسسة بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبتين لشغل مناصب العمل المتاحة والمتوفرة، وثانيا في حسن توزيع وتسيير المورد البشري داخل المؤسسة حتى يكون هناك توازن في توزيع المستخدمين بين الأقسام المشكلة للمؤسسة، وحتى لا يكون هناك ضغط على فئة معينة من العمال دون غيرها مما قد يؤثر على قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي سعي المؤسسة العمومية للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة، كان لابد من وجود أداة تمكنها من ضمان توفر هذه الموارد البشرية بما يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة العمومية، والمتمثلة في التسيير التقديري للموارد البشرية ومن ثم ظهور ما يسمى بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، والذي يحدد للمؤسسة العمومية الموارد البشرية المتوفرة والتنبؤ بتطور مسارها المهني مستقبلا، ومن ثم تقدير احتياجاتها اللازمة من الأفراد وبالتالي رسم صورة مستقبلية لمواردها البشرية.

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية بحثنا هذا في أنه يعالج تسيير الموارد البشرية بصفة عامة والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة، والذي يحظى بأهمية بالغة بالنسبة لمسئولي المؤسسات والإدارات العمومية، لأنه يوفر لهم أداة تسيير تقديرية للموارد البشرية، كما تكمن أهمية البحث

في تسليطنا الضوء على التطورات التي عرفتها وظيفة الموارد البشرية منذ بداية المنظمات وكذا التعرف على التسيير التقديري للموارد البشرية والمراحل التاريخية التي مر بها.

### أهداف الدراسة:

كأي باحث يقوم ببحث علمي وفي أي مجال من المجالات كانت، لابد وله أهداف سواء كانت علمية أو عملية يريد تحقيقها من خلال بحثه، ونظرا لأهمية الموضوع والمتمثل في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ودور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والأهمية التي يكتسيها في المؤسسات والإدارات العمومية، تسعى هذه الدراسة لبلوغ مجموعة من الأهداف:

### 1-الأهداف العلمية:

\*دراسة مفهوم تسيير الموارد البشرية.

\*دراسة مفهوم المؤسسة العمومية.

\*دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

### 2-الأهداف العملية:

باعتبار الباحث يشغل منصبا في إدارة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة عمومية، فهو يهدف من خلال هذه الدراسة:

\* إثراء رصيده المعرفي في مجال تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

\*التخصص في مجال تسيير الموارد البشرية وتكون له هذه الدراسة دفعة ونفلة ايجابية في مساره المهني.

### طرح الإشكالية:

مما سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية: كيف يتم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل العديد من التساؤلات الفرعية نذكر منها:

● ماهية تسيير الموارد البشرية؟

● ماهية المؤسسة العمومية؟

● ما هو المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؟

● ماهي الخطوات المتبعة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

● ماهي المشاكل التي يعاني منها قطاع الصحة؟

الفرضية الرئيسية:

● يتم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية بتطبيق فكرة التسيير التقديري التي يجسدها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفرضيات الفرعية:

- إن تسيير الموارد البشرية المقصود به الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المؤسسة العمومية.

- المؤسسة العمومية هي كيان يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وملكيته تعود لشخص من أشخاص القانون العام.

- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أداة للتسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

- يتم تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران.

- يعاني قطاع الصحة من عدة مشاكل كالاكتظاظ، الأجور الزهيدة للعمال وهروبهم للخارج.

#### الإطار الزمني للموضوع:

\* حاولت الدراسة تناول واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران من خلال بعض المعطيات من الفترة الممتدة من 01 جانفي 2020 إلى غاية 31 ماي 2020.

\* كما تناولت الدراسة الخدمات والنشاطات الطبية والجراحية التي قامت بها المؤسسة الاستشفائية من الفترة الممتدة من 01 جانفي 2020 إلى غاية 31 ماي 2020، بما فيها الإجراءات المتخذة لمواجهة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19).

#### الإطار المكاني للموضوع:

\* كيفية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران.

#### المناهج المستخدمة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج التاريخي من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية، كما اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة لأنها تعمقت في الموضوع المطروح بكافة تفاصيله والمنهج الإحصائي لتقدير عدد المستخدمين الذين تغيرت حياتهم المهنية وكذا النشاطات الطبية والجراحية التي قامت بها المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران، اعتمدنا كذلك على منهج المسح الاجتماعي باعتمادنا لتقنية المقابلة من خلال الاستفسار عن بعض المعطيات التي تخص الدراسة في جانبها التطبيقي، كما اعتمدنا على

الاقترب القانوني بعرضنا بعض المواد من القانون التجاري، قانون التقاعد وبعض المراسيم والاقترب المؤسسي لأن البحث بصدد دراسة مؤسسة عمومية والمتمثلة في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهراة.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:

1- الأسباب الذاتية:

● الميل الشخصي للباحث واهتمامه بتسيير المورد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.

● توافق الدراسة مع المسار المهني للباحث.

2- الأسباب الموضوعية:

● موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع اليوم في العالم حيث أصبحت الدول تولي أهمية كبرى للمورد البشري وتستثمر في تنشئة الفرد، ولم يعد يقتصر الأمر فقط على المؤسسات بمختلف أنواعها.

● دور التسيير التقديري للموارد البشرية في توفير الاحتياجات الكمية والنوعية للمؤسسة العمومية من اليد العاملة.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهناها في دراستنا للموضوع، الظروف الاستثنائية مع ظهور فيروس كورونا كوفيد-19 وإجراءات الحجر الصحي التي صاحبتها، من غلق للجامعات وبالتالي غلق للمكتبات التي تعتبر من المصادر الأساسية للحصول على المراجع، بالرغم من الروابط الإلكترونية لبعض المكتبات إلا أنه لا يمكن الولوج إليها.

## الدراسات السابقة:

● أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، من إعداد الطالب هشام بوكفوس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 1 الإخوة منتوري، 2005، توصلت الدراسة إلى أنه لكي تزداد فعالية المؤسسة ولكي تحقق أهدافها وتزيد من إنتاجيتها يجب عليها تجديد آلياتها ومعداتنا مما يفرض على المؤسسة إعادة تدريب وتأهيل عمالها وفق الآلات الجديدة.

● سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، من إعداد الطالب عقون شراف، كلية علوم الاقتصاد العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 1 الإخوة منتوري، 2007، وقد خلصت الدراسة إلى أن القوانين والتنظيمات التي تصدرها الدولة في مجال سياسات تنمية وتحفيز الموارد البشرية واقعا يبقى بعيدا كل البعد عن ما تحمله، بسبب الإجراءات والممارسات البيروقراطية التي تحكم تطبيق هذه السياسات، مما يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية ويفتح الباب للتسيب والإهمال وهدر الموارد.

● المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مداخلة أقيمت في يوم وطني موسوم ب: تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، من إعداد أ.لواج منير، أ.جبلي حسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27-28 فيفري 2013، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يعتبر إجراء ذو فعالية في عملية الرقابة اللاحقة في الإدارات والمؤسسات العمومية، كما أنه يشجع التسيير التقديري للموارد البشرية المتطابق مع إدارة عصرية وفعالة إذا تم تطبيقه كما يجب.

## تقسيمات الدراسة:

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى جانبين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

### 1- الجانب النظري: تم تقسيمه إلى فصلين وهما:

\***الفصل الأول:** تم تخصيصه للحديث عن مفاهيم أساسية حول تسيير الموارد البشرية والمؤسسة العمومية، ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، في المبحث الأول تم التطرق إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية، خصائصها، التطور التاريخي لها ووظائفها وأهميتها، أما في المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى مفهوم المؤسسة العمومية، أنواعها والنظام القانوني لها.

\***الفصل الثاني:** تم تخصيصه لدراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، وأيضا هذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم تخصيصه للحديث عن نشأة التسيير التقديري للموارد البشرية، مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، أهمية وأهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وخطوات إعداده.

### 2- الجانب التطبيقي:

أما في الجانب التطبيقي فخصصناه لدراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران، وتم فيه التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران من خلال بطاقتها التقنية، هيكلها التنظيمي على كل المستويات والمهام التي تقوم بها المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران، كما قمنا بدراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران من خلال التطرق لخطوات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران وعرض للأنشطة والخدمات الطبية والجراحية التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران وخصوصا الإجراءات التي اتخذتها لمواجهة جائحة كورونا (كوفيد-19)، وفي الأخير سلطنا الضوء على بعض المشاكل التي يعاني منها قطاع الصحة.

# الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي

لتسيير الموارد البشرية

والمؤسسة العمومية

### تمهيد:

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم نشاطات ومهام الإدارة في المنظمة، لأنه يتمحور حول العنصر البشري والذي يعتبر أهم وأعلى مورد لدى المؤسسة وصاحب أكثر تأثير في العملية الإنتاجية إطلاقاً، إن تسيير وإدارة الموارد البشرية وتطويرها عبر برامج تكوينية، يعتبر ركيزة أساسية في غالبية المؤسسات، حيث يهدف إلى تعزيز القدرات العملية والتنظيمية للموارد البشرية، وتمكين المؤسسات العمومية والخاصة من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

وسنحاول في هذا الفصل تناول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية والمؤسسة العمومية من خلال توضيح ماهية إدارة الموارد البشرية من جهة وماهية المؤسسة العمومية من جهة أخرى وهذا من خلال التطرق لمفهوم تسيير الموارد البشرية، خصائص تسيير الموارد البشرية، التطور التاريخي لها وأهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وكذا أهميتها، هذا فيما يخص تسيير الموارد البشرية أما فيما يخص المؤسسة العمومية فسوف نتطرق إلى مفهوم المؤسسة العمومية، أنواعها، نظامها القانوني وتنظيمها.

### المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

تحتاج المنظمة إلى العديد من الموارد البشرية، المادية، المالية، التقنية والمعلوماتية وذلك لأجل تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها، وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تحتاجها المنظمة فالموارد الأخرى لا تعمل بدون تدخل الموارد البشرية من إدارة وعاملين.

ويمكن النظر إلى الموارد البشرية Human Resources من جانبين:

- 1- الجانب المجتمعي الكلي، حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه.
- 2- الجانب المنظمي الجزئي، حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، بالإضافة إلى المتوقع انضمامهم إلى المنظمة من خلال استقطاب وجذب المرشحين للعمل<sup>1</sup>.

### المطلب الأول : مفهوم تسيير الموارد البشرية وخصائصها

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية Human Resources Management من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به، قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة ولم تعطي العنصر البشري اهتماما كبيرا<sup>2</sup>.

أولا: تعريف تسيير الموارد البشرية:

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 19.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1،

2007، ص 19.

قبل التطرق لتعريف تسيير الموارد البشرية لابد من الإشارة إلى تعريف التسيير وتعريف الموارد البشرية:

1- تعريف التسيير: عرفه نوري منير بأنه: " هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد الآخرين ومن خلالها بكفاءة، وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط، التنظيم، القيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ومنه أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة هي: أهداف، موارد محدودة وأفراد"<sup>1</sup>.

2- تعريف الموارد البشرية: عرفها كامل بربر بأنها: "العنصر القادر على حسن استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة للمنظمة، من موارد مالية، آلات ومعدات وتجهيزات ومواد خام ووقت، بالكفاءة والفعالية المطلوبتين، وبالتالي فان كفاءة هذه الموارد البشرية تعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي"<sup>2</sup>.

فإدارة الموارد البشرية هي " وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع ( المنظمة أو المؤسسة ) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع، وتعنى أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن، وحتى يتوفر لهم - في الوقت نفسه - الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع"<sup>3</sup>.

تعرف "برنوطي" إدارة الموارد البشرية بأنها: "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، الإشراف على استخدامها، صيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2010، ص 35.

<sup>2</sup>كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1976، ص 11.

<sup>3</sup>محمد ماهر عيش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة، دون سنة، ص 27.

<sup>4</sup>سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 17.

وهناك تعريف آخر لتسيير الموارد البشرية الذي يعبر "عن النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة، وتنمية قدرات العاملين والمحافظة على استقرارهم، ورفع روحهم المعنوية، وتقييم نتائج أعمالهم بما يحقق الأهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة، وبناء على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالاً متعددة مثل: تخطيط القوى العاملة، الاختيار، التعيين، التدريب، تحليل ووصف الوظائف، وضع أنظمة الأجور والمرتبات والحوافز، توفير الخدمات والمنافع التي تحقق استقرار العمالة وزيادة درجة الرضا عن العمل"<sup>1</sup>.

ويعرفها البعض: "أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار وتعيين، تطوير، استخدام، مكافأة، وتنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة"<sup>2</sup>.

ونلاحظ أن هذا التعريف قد اشتمل على كل وظائف أو مهام إدارة الموارد البشرية، كما أنه يظهر طبيعتها الإدارية، بداية من التخطيط والتنبؤ بالموارد البشرية وصولاً إلى الاختيار والتعيين.

### ثانياً: خصائص تسيير الموارد البشرية:

بعدما تطرقنا إلى مفهوم المورد البشري فإننا بهذا نقر خصوصيته كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد وبشري في الوقت نفسه، ولهذا وجب الالتزام بنوعيات وقيد هذا المورد بذاته ومن خلال عمله، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق والتكامل والحكم والتقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص ارتقائه، ومن بين هذه الخصائص نذكر:<sup>3</sup>

#### 1- النتائج الجيدة هي السلوك وليست الإمكانيات المادية:

<sup>1</sup>حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، بيروت: الدار العربية للموسوعات، 1985، ص 46.

<sup>2</sup>حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار النهضة العربية، ط2، 1993/1994، ص 22.

<sup>3</sup>هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة|الإخوة منتوري، 2005، ص 48.

عندما ذهب خبراء أوروبا وفتيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية أو الاقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا، ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو: "أن الإنتاجية سلوك" أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل.

### 2- التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة وإن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، والذي في حد ذاته لا يمكن أن يخلق الحافز للعمل فلذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع من أصعب وأهم واجبات ومسؤوليات القائد حاليا.

### 3- قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

أن الموارد البشرية دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم وتسيطر على جودة ما تعمل وكم، ومتى، وأين تعمل، ولماذا ؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، وتأخذ على سبيل المثال: الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وعواطفه وتقديراته.

### 4- الميول الاجتماعي للإنسان:

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، يتبادل التأثير بينه

وبين أفراد جماعته، ولذلك يجب أن ينسق ويوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

### 5- تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطويره ليست عملية من خارجه تصنع له، ولكنها شيء داخلي اسمه النمو، لأن النمو يبدأ من الداخل والذات، وإن خصائص التفوق أقوى دائما وأكثر دوما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

### 6- طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

إن إدارة القوى البشرية كغيرها من حقول المعرفة الإنسانية عانت العديد من التحديات عبر التطور التاريخي لها، حيث أن تلك التحديات اختلفت باختلاف القواعد الفكرية والفلسفية للعاملين في مختلف تلك الحقول الإنسانية، إذ أن البعض اعتبر الفرد مجرد آلة والبعض الآخر اعتبره الأساس الذي يرتكز عليه العمل الإنتاجي وبين هاتين الفكرتين والفلسفتين أفاق فكرية تتباين بينهما من حيث البعد تارة والقرب تارة أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 20.

لم تصل إدارة الموارد البشرية إلى مفهومها الحالي إلا بعد مرورها بسلسلة من الأحداث والتطورات البارزة، لقد كان للثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أثرها في انتشار المصانع وتغيير طرق الإنتاج حيث استتبع ذلك ظهور التكتلات العمالية والاتحادات المنظمة للدفاع عن مصالح العمال، وكذلك وجود مشكلات عمالية كثيرة مما تطلب ضرورة وجود إدارات معينة لحل هذه المشكلات ولتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمالين<sup>1</sup>:

### 1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع الإنسان من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، إذ أن هذه المرحلة لم تشهد أي نظم قائمة للعمال، بل إن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل اجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه ويكاد ذلك الأجر يكفي لمتطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين.

وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف والطوائف في المدن حيث ظهرت حالات الملاك (الإقطاع) والعبيد (الفلاحين) أما أنظمة الطوائف فقد ظهرت في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها الطائفة التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية وكذلك شروط العمل والدخول للمهنة والأجور التي يتم دفعها للعاملين في تلك المهن وكانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.

### 2-مرحلة الثورة الصناعية:

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميزت به هذه المرحلة من ظهور الآلات والأجهزة

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص ص. 21-23.

والمعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل وسوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأثرية والرطوبة... الخ من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية والاتحادات المهنية والمطالبة بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليص ساعات العمل إضافة لظهور العديد من الدعوات العلمية التي لعب العديد من الاختصاصيين والمفكرين والباحثين دورهم في خلق التطوير والتحسين المستمر في العمليات الإنتاجية عموماً، إضافة للتشريعات والقوانين الحكومية وفعاليتها المختلفة لتحسين ظروف العمل وغيرها من الدعوات الإنسانية بصورة عامة.

### 3- مرحلة القرن العشرين<sup>1</sup>:

لقد اتسم القرن العشرين بظهور أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية خصوصاً بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فريدريك تايلور F.Taylor والذي أطلق عليه لقب أب حركة الإدارة العلمية The father of scientific management movement في بدايات القرن العشرين، والذي قام بدراسة الوقت والحركة Time and motion study وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العمل Division of labor والتدريب والتحفيز المادي للعاملين وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم وقد انطلقت فلسفة تايلور آنذاك على التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين في الوقت ذاته.

كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة ماكس فيبر Max Weber الذي اقترنت البيروقراطية باسمه إذ طور من خلالها العديد من المرتكزات التي أسهمت في تحقيق العديد من التطورات، كما أن مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فيول Henry Fayol لعبت دوراً أساسياً في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي أصبحت آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز إليها في ميدان العمل الإداري والتنظيمي.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص. 21-23

وقد ظهرت تاريخيا مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation School التي قادها آنذاك التون مايو Elton Mayo من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للأعمال في أمريكا وقد برز هذا النموذج الفكري للتطوير من خلال دراسات مصانع هوثرن الذي لعبت النتائج المتحققة من خلاله دورا ملحوظا في تطوير مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

### 4-مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين<sup>1</sup>:

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة دورا في التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية آنذاك، ومن هذه المتغيرات ما يلي:

#### 1-ظهور العولمة Globalization.

#### 2- شدة المنافسة العالمية Global Competition

#### 3-الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء Quality.

#### 4- تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة Technology

#### 5-تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية

#### الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.

#### 6-الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم

#### والتكاليف والأسعار.

#### 7-ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية...الخ.

إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص ص. 21-23

- 1- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعد.
- 2- أثرت التطورات والتغيرات الحاصلة بمجموعة كبيرة من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
- 3- بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
- 4- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلائها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل.
- 5- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- 6- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- 7- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 8- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهي إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

### المطلب الثالث: وظائف تسيير الموارد البشرية (مهامها) وأهمية تسيير الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

#### أولاً: وظائف تسيير الموارد البشرية:

تتعرض أهداف إدارة الموارد البشرية على نشاطاتها الرئيسية، حيث تسعى من خلال تنفيذ هذه النشاطات إلى الوصول لتحقيق الأهداف الموضوعية، وتختلف المهام الرئيسية المناطة بالموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها حجم النشاط وطبيعة عمل المنظمة والفكر السائد لدى الإدارة العليا.

ويذكر "ديسلر"<sup>1</sup> أن إدارة الموارد البشرية عموماً تقوم بثلاث وظائف أساسية تتمثل فيما

يلي:

### 1- الوظيفة التنفيذية A Line Function:

حيث يقوم مدير الموارد البشرية في البداية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه والإشراف على نشاطات الموظفين داخل دائرته، ومن ثم فهو يمارس سلطة تنفيذية على موظفي القسم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمارس نوع من السلطة الضمنية Implied Authority والتي تتولد نتيجة الاتصال المباشر بين مدير الموارد البشرية والإدارة العليا بالمنظمة وذلك فيما يتعلق بالموارد البشرية مثل: عقد الاختبارات، ونتيجة لذلك فإنه ينظر إلى مديري الموارد البشرية على أن اقتراحاتهم تمثل أوامر عليا، ويجب على المشرفين تنفيذها.

### 2- الوظيفة التنسيقية Coordinative Function:

إذ يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقين للنشاطات المتعلقة بالعنصر البشري، وعادة ما يشار إلى هذه النشاطات بأنها نوع من "الرقابة الوظيفية" والتي يتم من خلالها قيام مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة العليا لتتأكد من خلالها من سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية.

### 3- وظيفة تنمية وتكوين الكفايات Staff Function:

تتضمن هذه الوظيفة تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين فيما يخص نشاطات التعيين والتدريب وتقييم الأداء ومنح الأجور والمكافآت والترقيات وإنهاء خدمات الموظفين، هذا بالإضافة إلى أن هذه الوظيفة تتعلق بإدارة بعض برامج المزايا والخدمات كالتأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث والإحالة على التقاعد والإجازات، ولذلك فإن هذه الوظيفة تساعد المديرين

<sup>1</sup>ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ومراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ، 1430هـ، 2009م، ص. 34، 35.

التفذييين في سعيهم نحو الالتزام بالمساواة في إتاحة فرص التوظيف وبالتالي عدم مخالفة القوانين.

كما تلعب دورا هاما في التعامل مع مشكلات العاملين وشكاويهم وتنمية علاقات عمل جيدة في المنظمة.

والجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف وسياسة المنظمة؛ ومن بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر:<sup>1</sup>

\*معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والتخطيط طويل الأجل وإستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.

\*معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

\*معاونة الإدارة العليا والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظام معلومات متكامل عن الموارد البشرية.

\*القيام بالدراسات بالجوانب والعوامل التنظيمية والفنية والاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة، وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها: التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل،

<sup>1</sup>أسامة الخولي وحسين مختار الجمال، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، الكويت: دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، ط1، 1987، ص 71.

وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد<sup>1</sup>، ويمكن تلخيص أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية فيما يلي<sup>2</sup>:

1- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية للفترات القادمة ووضع الخطط اللازمة لذلك.

2- تحليل الوظائف في المنظمة وتصميمها، فلأجل تعيين الأفراد وفق أسس موضوعية فإن ذلك يتطلب وضع مواصفات لأداء الوظيفة وكذلك دراسة محتويات الوظيفة ووضع وصف وظيفي لها.

3- استقطاب واختيار وتوظيف الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وتتضمن عملية التوظيف استقطاب المرشحين واختيار الأفضل منهم في ظل المؤهلات المطلوبة وطبيعة الوظيفة الشاغرة، بالإضافة إلى تعيين وتثبيت الذين تم اختيارهم.

وتعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف الموارد البشرية حيث أنه إذا تم توظيف الشخص الملائم والمؤهل فإن ذلك ينعكس على أداء ذلك الشخص وبالتالي على أداء المنظمة.

4- تحديد الرواتب والأجور حيث إن للأجور دور هام في استقرار الموظف وتحفيزه لبذل المزيد من الجهود لتحقيق العدالة في تحديد هيكل الأجور ووظيفة أساسية لإدارة الموارد البشرية.

5- تحديد حركة الموظفين عن طريق الترقية والنقل من دائرة إلى أخرى أو من فرع إلى آخر، بالإضافة إلى تنفيذ الإجراءات المتعلقة بانتهاء خدمات العاملين سواء بالاستقالة أو الفصل من الخدمة أو الإحالة على التقاعد أو الضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، د ط، 1999/1998، ص 23.

<sup>2</sup> سالم محمود يحيى، الموارد البشرية المعنى والتطبيق، القاهرة: مكتبة مدبولي، 2008، ص 14.

6-تقييم أداء العاملين وسلوكهم بالاسترشاد بآراء رؤسائهم في العمل وتقارير تقييم الأداء التي يرفعونها إلى إدارة الموارد البشرية، فعملية تقييم الأداء لها تأثير على زيادات الموظفين وترقيتهم ونقلهم إلى دوائر أخرى أو حتى قد تؤثر العملية على إنهاء خدماتهم.

7-التدريب والتطوير، حيث يتم التركيز على زيادة المعلومات ورفع مستوى المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة، فالموظفين المؤهلين ينبغي رفع مستواهم من التأهيل والكفاءة لأسباب عديدة من أهمها ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في الأجهزة والمعدات وطرق العمل.

8-الصحة والسلامة المهنية، فالصحة والسلامة المهنية للموظفين تهم إدارة المنظمة بالدرجة الأولى وذلك يرجع لأسباب عديدة منها تخفيض عدد حوادث العمل والتي يترتب على زيادتها خسارة كبيرة في الأموال وربما في الأرواح، وبالتالي فعلى المنظمة توفير مكان العمل وظروف العمل المناسبة للموظفين وعليها أيضا القضاء على أية أخطار قد تواجه الموظفين أثناء العمل.

9-العلاقات مع الموظفين، حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية نشاطات تتعلق بالتعامل مع موظفي المنظمة والعمل على تحسين العلاقات معهم، وكذلك تفعيل الاتصالات والتأكد من إتباع سياسة الباب المفتوح، كما يتضمن هذا النشاط إعداد وتوزيع كتب القوانين والأنظمة السائدة على الموظفين الجدد والقدماء وتوعيتهم بها.

10-العلاقات الصناعية، فهناك منظمات في الدول المتقدمة تخضع الكثير من القضايا فيها إلى شروط فرضتها عليها نقابة قوية، وفي هذه المنظمات تتغير مسؤوليات إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة العلاقة مع النقابة وتتغير بالتالي اهتماماتها، وتدار العلاقات مع النقابة بنوع من المرونة حتى تتصف بالتعاون

وتبادل الآراء حيث يتم إتباع أساليب عديدة منها المفاوضات الجماعية بهدف التوصل إلى حلول مقبولة.

11- الاحتفاظ بسجلات وبيانات خاصة بالموظفين والوظائف مثل: الشهادات العلمية وشهادات الخبرة العملية للموظفين، وكذلك الوصف الوظيفي، ومواصفات شاغل الوظيفة.

12- إجراء البحوث والدراسات في مجالات إدارة الموارد البشرية كمسوحات الأجور في سوق العمل، ودراسات الرضا الوظيفي للموظفين ومستوى روحهم المعنوية واتجاهاتهم وأسباب خروجهم من العمل بالمنظمة.

هذا ومن الضروري أن تقوم إدارة الموارد البشرية في أي منظمة بمتابعة القوانين الجديدة وتعديلات القوانين الحالية، والعمل على تطبيق ما جاء فيها وبما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، كما يتعين على إدارة الموارد البشرية مراجعة وتحديث وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الخارجية.

ثانيا: أهمية تسيير الموارد البشرية:

### 1- أهمية الاستثمار في الموارد البشرية:

لقد زاد اهتمام الدولة والقطاع الخاص بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى:<sup>1</sup>

1- أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية بالمعدل نفسه على الأقل، ولذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري ورفع كفاءته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية - وتجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة

<sup>1</sup> كامل بكري، الموارد البشرية واقتصاداتها، بيروت: دار النهضة، 1986، ص 320.

2- ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية والتعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات والكفاءات الإنتاجية ، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاق ومن الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية؛ ولا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد.

3-شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار، وتظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة.

وللنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري، فإن " شولتز " يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعية رأس المال البشري ومن بين هذه الأنشطة نذكر<sup>1</sup>:

أ- الخدمات الصحية : حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما ونوعا ؛ كما: عن طريق تخفيض الوفيات، ونوعا: عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض وزيادة حيوية العنصر البشري ومن ثم كفايته الإنتاجية.

ب- التعليم بصفة عامة ومراكز التدريب المهني والتعليم الفني بصفة خاصة: إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة يؤثر في نوعية وكفاية رأس المال البشري.

وبالإضافة إلى ذلك وجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور وتحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب والعرض على العمل.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 231.

### 2- أهمية تسيير الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تسيير الموارد البشرية في عدة نقاط من أبرزها<sup>1</sup>:

- المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظفين، مما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي زيادة الإنتاجية.
- الاهتمام بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيها.
- الاهتمام بتدريب الموظفين وتحقيق استقرارهم الوظيفي، كما تهتم بالأجور والرواتب لضمان زيادة الإنتاجية.
- توفير التكاليف المرتفعة على المؤسسة والتي قد يتسبب فيها الموظفون في حال تم إيقافهم عن العمل، أو في حال عدم منحهم الترقيات أو العلاوات.
- المساعدة على اكتشاف المشاكل والصعوبات التي تتعلق بالأفراد والتي تنعكس سلبا على فعالية المؤسسة، كما أنها تساعد المدراء على إدارة هذه المشاكل وحلها من خلال توجيه النصح والإرشاد.
- الاهتمام بالتنسيق بين الوحدات المختلفة في المنظمة، كما تهتم بالنشاطات المتعلقة بالأفراد جميعهم.
- تحقيق الانتماء لدى العنصر البشري، وذلك من خلال وضع نظام عادل للأجور والحوافز والعناية بالعلاقات الإنسانية في المؤسسة.
- تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، من خلال التخطيط النوعي والكمي لما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية.

<sup>1</sup> بوهنة زينب وبلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،

• المحافظة على أخلاقيات العمل والاهتمام بالسياسات السلوكية وفتح مجال التواصل بين الإدارة والعاملين.

• توفير المساندة للمدراء التنفيذيين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

### المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية

بعدما تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الموارد البشرية وأهم المراحل التي مرت بها والتي ساهمت في التعريف بها وإدارتها والتي هي الأخرى عرفت تطورا ملحوظا عبر الأزمنة والأفكار التي بلورت موقعها في المؤسسة بشكل عام، سننتقل في هذا المبحث إلى هذه البيئة التي تناولناها في المبحث السابق بعدة تسميات كالمنظمة أو المؤسسة<sup>1</sup>؛ وسنحاول التركيز على المؤسسة العمومية، من خلال تقديم عدة تعريفات مختلفة، كما سنتناول في المطلبين الثاني والثالث أنواع المؤسسات العمومية ونظامها القانوني.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية

إن مفهوم المؤسسة العمومية كان مرادفا لمفهوم المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، حيث أن كل النشاطات التي كانت تتولاها هذه المؤسسات في بداية ظهورها كانت نشاطات ذات طبيعة إدارية فيما بعد ظهر مصطلح المؤسسات العامة الناشطة في الميدان التجاري، الصناعي والاقتصادي... الخ<sup>2</sup>.

وقبل التطرق لتعريف المؤسسة العمومية لابد من تعريف المؤسسة على حد:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)،

<sup>1</sup> هشام بوكفوس، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، 2016/2017، ص 12.

بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه<sup>1</sup>.

حاول الفقه ورجال القانون والقضاء ومختلف التشريعات استعراض مصطلح "المؤسسة العمومية" كما هو مستخدم في الأنظمة القانونية، عبر مختلف الدول المتطورة والنامية<sup>2</sup>.

المؤسسة العمومية حسب تعريف الأستاذ طعيمة الجرف "هي كل مصلحة عمومية إدارية تمنح قسطاً من الإستقلال في إدارة شؤونها وذلك عن طريق تمتعها بالشخصية المعنوية التي تستقل بوسائلها الإدارية وبذمتها المالية وتتخصص في إدارة مرفق عام.

أو هي كل هيئة عامة تنشئها الدولة وتمنحها الشخصية المعنوية المستقلة وتترك لها مهمة إدارة وتسيير مرفق عام معين على مبدأ التخصص فيه<sup>3</sup>.

أما التعريف المقترح من طرف النظام الموحد للمحاسبة الوطنية (L'O.L.D.E) فهو أن المؤسسات العمومية "هي تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسة التجارية، من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة، لكنها ممتلكة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها<sup>4</sup>.

وهناك تعريف آخر يرى أنه من الضروري توفر خاصيتين في المؤسسة حتى يمكن إطلاق عليها اسم المؤسسة العمومية<sup>5</sup>:

1- بيع سلع أو خدمات بأسعار ثابتة حسب تكلفتها، وهذه العلاقة بين الأسعار

والتكلفة موجودة حتى إذا ابتعد السعر عن التكاليف وذلك لأغراض المصلحة العامة.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

<sup>2</sup>كمال بغداد، "النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، 2011/2012، ص 10.

<sup>3</sup>الأستاذ طعيمة الجرف، القانون الإداري دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ص 263.

<sup>4</sup> François-Marsal Frédéric : Le Dépérissement des Entreprises Publiques, perspectives de l'économie, paris, 1973, P : 15.

<sup>5</sup> Revue Française d'Administration Publique N20, Oct-Nov, 1981, P : 14.

2- الخضوع للسلطات العمومية، وترتكز هذه السلطة على الملكية الكلية لأسهم المؤسسة أو أغليبتها، مباشرة أو عن طريق كيانات أخرى أو مؤسسات عمومية، أو عن طريق تعيين مسيرين تكون لهم السلطة في تسيير المؤسسة.

ويعرفها " عمر صخري ": "بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"<sup>1</sup>، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة وسط للتفاعل بين الموارد المادية والبشرية .

و"المؤسسة بهذا تعتبر شكل اقتصادي وتقني واجتماعي وقانوني، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها، وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو سلعة للاستهلاك أو تقديم خدمات"<sup>2</sup>.

يعرف الأستاذ "بارتيلمي Barthélemy" المؤسسة العمومية بأنها: "مرفق عام منح الشخصية المعنوية"<sup>3</sup>

ويعرف الدكتور "خالد خليل الظاهر" المؤسسة العمومية بأنها "أشخاص عامة تتمتع بالشخصية المعنوية، تنشأها الدولة لإدارة مرفق عام، ويمنحها القانون قدرا كبيرا من الاستقلال المالي والإداري، وهي صورة من صور اللامركزية المرفقية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 151.

<sup>2</sup> صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 58.

علي خطار شطاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن: دار الفكر للنشر

<sup>3</sup> والتوزيع، ط1، 1990، ص11.

<sup>4</sup> خالد خليل الظاهر، القانون الإداري (دراسة مقارنة)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الكتاب الثاني، ط1، 1997، ص

ويعرف الدكتور " ناصر لباد" المؤسسة العمومية بأنها شخص معنوي، الهدف من إنشائها هو التسيير المستقل لمرافق عمومية تابعة للدولة أو المجموعات المحلية<sup>1</sup>.

ويرى العلامة "Chapus" بأنه لا يوجد معيار للمؤسسة العمومية، واعتبر أنها شخص متخصص من أشخاص القانون العام"، وقد تخطى في تعريفه عن عنصر المرفق العام<sup>2</sup>.

كما يعرف الدكتور "Pierre Laurent" المؤسسة العمومية على أنها "هي شخص معنوي من القانون العام يسير مرفق عمومي متخصص، مستقل عن الدولة والجماعات المحلية، ولكنه مربوط بهما<sup>3</sup>".

ويعرف الأستاذ سليمان محمد الطماوي" في كتابه "مبادئ القانون الإداري" دراسة مقارنة" بقوله: " هي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة، ويتمتع بالشخصية المعنوية"<sup>4</sup>.

ويعرف الأستاذ "أحمد محيو" المؤسسة العمومية على أنها "شخص اعتباري إداري من النموذج التأسيسي، الهدف من إحداثها تأمين التسيير المستقل لمرفق الدولة أو الولاية أو البلدية أو لشخص آخر من النموذج التجمعي"<sup>5</sup>.

ويعرفها الدكتور "فهيم محمود شكري": المؤسسة العمومية هي وحدة إدارية أو جهاز إداري من منظمات القطاع العام، مستقلة بذاتها بشخصية معنوية، ولها نوع من الاستقلال المالي والإداري لتمارس عملا من أعمال الدولة يتم إنشاؤها بقانون يحدد أعمالها وواجباتها وحقوقها، وتخضع من حيث المبدأ لقواعد القانون الإداري"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: د د ن، 2007، ص 213.

<sup>2</sup> هيام مروة، القانون الإداري الخاص، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2003، ص 62.

<sup>3</sup> Pierre Laurent Frier. Précis de Droit Administratif, paris, édition Montchrestien, E.J.A, 2001, P190.

<sup>4</sup> زقوران سامية، عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسات الإدارية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، 2002/2001، ص 10.

<sup>5</sup> أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 1979، ص 443.

<sup>6</sup> عمار عوابدي، القانون الإداري، ج1، النظام الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2008، ص 305.

كما عرف الأستاذ "عوايدي عمار" المؤسسة العمومية بأنها "منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية والمعنوية العامة، والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المتخصصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية والوصائية، وهي تدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي، لتحديد أهداف محددة في نظامها القانوني"<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية

تتنوع المؤسسات العمومية وتنقسم إلى أنواع متعددة بالنظر إلى اعتبارات مختلفة، فمن حيث طبيعة ما تقدمه المؤسسة إلى الجماهير، تنقسم إلى مؤسسات إنتاج ومؤسسات خدمات، وأما من حيث النطاق المكاني، تنقسم إلى مؤسسات وطنية وأخرى محلية، غير أن أهم التقسيمات المتعلقة بأنواع المؤسسات العمومية هو تقسيمها حسب طبيعة نشاطها، هذا الأخير الذي شهد عدة تقسيمات، ومن خلال هذا المطلب الذي سنتطرق فيه إلى ثلاث تقسيمات أساسية هي: المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وأخيرا المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي<sup>2</sup>.

#### أولا: المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

تعتبر المؤسسة العمومية الإدارية أولى أشكال المؤسسات العمومية في الظهور، فهذه المؤسسات أنشأتها الدولة بغرض تسيير المرافق العمومية التابعة لها، وتتخصص المؤسسة العامة الإدارية في إدارة وتسيير المرافق العامة الإدارية<sup>3</sup>.

من أمثلة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر نذكر:

<sup>1</sup> كمال بغداد، المرجع السابق، ص 18.

<sup>2</sup> مداح يوسف، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015/2016، ص 37.

<sup>3</sup> شايب الراس عبد القادر، المرجع السابق، ص 12.

الديوان الوطني للإمتحانات والمسابقات، الديوان الوطني للإحصائيات، المعاهد الوطنية للتكوين العالي، المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية.

تعريفها:

يعرفها الأستاذ جين ريفيرو «المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام تهدف إلى تسيير مرفق عام»<sup>1</sup>.

يعرفها الأستاذ ديدي تراش «المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام، ذات إختصاص معين ( هو تسيير مرفق عام) وهي تمثل اللامركزية المرفقية»<sup>2</sup>.

خصائصها:

تتميز المؤسسة العمومية الإدارية بثلاثة خصائص أساسية هي<sup>3</sup>:

1- المؤسسة العامة ذات الطابع الإداري شخص معنوي:

وبهذه الخاصية فهي تتمتع بجميع مميزات الشخصية المعنوية من ذمة مالية وإستقلال إداري في تسيير شؤونها، وحق التقاضي.

2- المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام:

فهي تخضع لقواعد القانون العام وبالضبط لقواعد القانون الإداري، كما تميزها هذه الخاصية عن الأشخاص المعنوية الخاصة المعترف لها بطابع المنفعة العامة، فهذه الأخيرة تخضع لقواعد القانون الخاص.

3- المؤسسة العامة تكلف بتسيير مرفق عام إداري:

<sup>1</sup>Jean Rivero et Jean Walline ; Précis de Droit Administratif, paris, 6<sup>ème</sup> édition Dalloz, 2000, P.165.

<sup>2</sup> Didier Truchet, Droit Administratif, 4<sup>ème</sup> Edition Presses Universitaire de France, Aout 2011, P.97.

<sup>3</sup> شايب الراس عبد القادر، المرجع السابق، ص 14.

على عكس الأشخاص العامة الإقليمية والتي يكون موضوعها تسيير الشؤون المحلية، فإن المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري تتخصص في تسيير مرفق عام إداري، بهذه الخاصية فهي تحقق اللامركزية المرفقية<sup>1</sup>، بعكس البلدية التي تحقق اللامركزية الإدارية.

### ثانيا: المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

جاءت فكرة المؤسسة العمومية الإدارية بغرض تسيير المرافق العمومية الإدارية للدولة، حيث تتكفل بوظائف محددة هي الوظائف الإدارية في الدولة، لكن سرعان ما حتمت ظروف خاصة على الدولة التدخل وممارسة النشاطات الاقتصادية، هذه المرحلة عرفت بأزمة المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري وظهر ما سمي بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، ومن أمثلة المؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي نجد: الوكالة الوطنية للنفايات، الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، غرفتي التجارة والصناعة<sup>2</sup>.

### تعريفها:

يعرفها الأستاذ ناصر لباد على أنها «تلك المرافق التي يكون موضوع نشاطها تجاريا وصناعيا مماثلا للنشاط الذي تتولاه الأشخاص الخاصة، تتخذها الدولة والجماعات المحلية "الولاية والبلدية" كوسيلة لإدارة مرافقها ذات الطابع الصناعي والتجاري، وهي تخضع في هذا لأحكام القانون العمومي والقانون الخاص معا كل في نطاق محدد»<sup>3</sup>.

### خصائصها:

باعتبارها مؤسسة عمومية فهي تتميز بنفس خصائص المؤسسات العمومية من شخصية معنوية، الإستقلال المالي والإداري، لكن ما يميزها عن المؤسسات العمومية الإدارية هو

<sup>1</sup> Jean Rivero et Jean Walline, Op.Cit,P .171.

<sup>2</sup> شايب الراس عبد القادر، المرجع السابق، ص 15.

<sup>3</sup> ناصر لباد، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، الجزائر: L.B.E.D.ED، الطبعة الأولى، 2004، ص 187 وما بعدها.

تخصصها في تسيير مرفق عام تجاري وصناعي، كما أنها تخضع في جزء كبير من نشاطها لقواعد القانون الخاص<sup>1</sup>.

### ثالثا: المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي

ظهر مصطلح المؤسسة العمومية الاقتصادية حديثا بالمقارنة مع مصطلح المؤسسات العمومية الإدارية والمؤسسات العمومية الصناعية والتجارية، هذا نتيجة لتطور الأفكار فبعدها كانت الدولة حارسة، تحرس النظام العام سمح لها بالتدخل إستثناء لعدم وجود أو نقص في المبادرة الفردية، بعد هذا أصبحت الدولة مقاولة تمارس النشاطات التجارية شأنها شأن الخواص وتخضع لنفس الأحكام والمبادئ، تمت ممارسة هذه النشاطات بواسطة المؤسسات العمومية الاقتصادية<sup>2</sup>.

### 1. تعريفها:

جاء تعريفها في المادة الثانية من الأمر 01-04 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها على النحو التالي "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام"<sup>3</sup> ومن بين التعريفات للمؤسسة العمومية الاقتصادية نجد:

1- هي المؤسسات التي تتخذ موضوعا لها نشاطا تجاريا، أو صناعيا مماثلا لنشاط الأفراد<sup>4</sup>، وقد ظهرت هذه المؤسسات مع بداية الحرب العالمية الثانية، نتيجة الظروف الاقتصادية، وبرز مبدأ ضرورة تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي لمواجهة الأزمات، لمنع الاحتكار والمغالاة في الأسعار، وتحقيق ما يسمى بالأمن الغذائي، وهو

<sup>1</sup> شايب الراس عبد القادر، المرجع السابق، ص 17.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 19.

<sup>3</sup> المادة الثانية من الأمر رقم 01-04 المؤرخ في أول جمادى الثانية 1422 الموافق ل 20 أوت 2001.

<sup>4</sup> ماجد راغب لولو، القانون الإداري، مصر: دار المطبوعات الجامعية، 1994، ص 292.

نشاط يستهدف تحقيق النفع العام، فخضوع المؤسسات العامة الاقتصادية للقانون الخاص يرجع إلى طبيعة نشاطها الاقتصادي الذي لا يختلف عن نشاط الأفراد، مما يستدعي خضوعها للقانون الذي يتلاءم مع طبيعة هذا النشاط، وهو القانون الخاص<sup>1</sup>.

2- المؤسسات العامة الاقتصادية هي تلك المؤسسات العامة التي تزاول أنشطة وأعمال اقتصادية بحتة، واقتصادية اجتماعية ثقافية، وتتخصص في تحقيق أهداف عامة اقتصادية إنتاجية أو استهلاكية، وتخضع لنظام قانوني مختلط ومركب من قواعد القانون العام الإداري، والقانون الخاص (القانون المدني والقانون التجاري وقانون العمل)، وذلك حتى تتوفر لها عوامل وشروط المرونة وحرية العمل أكثر، لضمان الفاعلية والرشادة الاقتصادية، لتحقيق أهدافها في أقل وقت، بأقل التكاليف وبأقل الجهود، وبكفاية وجودة<sup>2</sup>.

### 2- أنواعها:

تنقسم وتتفرع المؤسسات العامة الاقتصادية إلى عدة أنواع على أساس المعيار الوظيفي وتخصصها الاقتصادي، مثل المؤسسات العامة الصناعية، والمؤسسات العامة التجارية، والمؤسسات العامة الزراعية، والمؤسسات العامة المالية، ومؤسسات البناء والإسكان، ومؤسسات التنمية الوطنية العامة، والمؤسسات العامة الإنتاجية، والمؤسسات العامة الاستهلاكية<sup>3</sup>.

ومن أمثلة المؤسسات العمومية الاقتصادية: الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الشركة الوطنية للتقريب عن البترول وتصنيعه وتسويقه... الخ، والديوان الوطني للأسواق والتصدير والمؤسسة الوطنية لتوزيع الصحافة في وسط البلاد، والوكالة الوطنية لتطوير استخدام الطاقة وترشيدها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زقوران سامية، المرجع السابق، ص 127.

<sup>2</sup> عمار عوابدي، المرجع السابق، ص 318.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 321.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 324.

### 3- خصائصها:

أهم الخصائص تكمن في<sup>1</sup>:

1. للمؤسسة شخصية قانونية من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.
- 2- تعود ملكيتها للدولة، حيث تكون تحت سلطتها ورقابتها.
- 3- القدرة على الإنتاج، أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- 4- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل.
- 5- المرونة؛ أي التأقلم مع المحيط<sup>2</sup>.
- 6- تخصص لتحقيق أهداف عامة محددة، تتمثل عادة في إنتاج سلع إنتاجية، استهلاكية، وفي تقديم خدمات عامة لإشباع الحاجات العامة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: النظام القانوني للمؤسسات العمومية وتنظيمها

مع تطور النظم القانونية وتدخل الدولة في النشاطات التجارية الذي أسفر عن ما يسمى بأزمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري فظهرت المؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري والصناعي، تكون تابعة كلية للسلطة العامة وتخضع لنظام القانون العام ونظام القانون الخاص كل في نطاق محدد، ثم جاءت المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي التي تمثل بحق الدولة المقاول، أي الدولة التي تقوم بالعمليات التجارية شأنها شأن الخواص، تخضع للقاضي العادي الذي يطبق قواعد القانون التجاري<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>مداح يوسف، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup>عمار صخري، اقتصاديات المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2010، ص 26.

<sup>3</sup>عمار عوابدي، مرجع سابق، ص 213.

<sup>4</sup>شايب الراس عبد القادر، مرجع سابق، ص 11.

سنحاول معالجة النظام القانوني للمؤسسة العمومية كما قسمناها في المطلب الثاني، ثم سنتناول تنظيمها بصفة عامة:

الفرع الأول: النظام القانوني للمؤسسة العمومية

أولاً: النظام القانوني للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري<sup>1</sup>

أ- الخضوع لقواعد القانون العام:

- 1- المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري شخص معنوي من أشخاص القانون العام، تتمتع بامتيازات وصلاحيات السلطة العامة، تأسيسها يكون من طرف السلطة العامة.
- 2- إن القانون المطبق هو القانون الإداري، إذن وجود قرار إداري والعقد يكون إدارياً والمسؤولية عامة.

ب- الخضوع للقضاء الإداري:

المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري تخضع للقاضي الإداري الذي يطبق قواعد القانون الإداري.

ثانياً: النظام القانوني للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري<sup>2</sup>

تسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري مرفقا عاما صناعيا وتجاريا، تخضع في جزء كبير من نشاطها لقواعد القانون الخاص كما يمكن أن تخضع للقانون العام باعتبارها مؤسسة تابعة لشخص عام.

أ- من حيث المسؤولية فالمبدأ هو خضوعها لقواعد القانون الخاص، مع إستثناء الضرر الذي تكون له صفة ضرر الأشغال العامة.

ب- العقود مع مستعملي المرفق هي دائما عقود تخضع للقانون الخاص<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص 14.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 18.

<sup>3</sup> Pierre-Laurent Frier et Jacques Petit : Précis de Droit Administratif, France, 10<sup>ème</sup> Edition LGDJ, 2015, P.341.

العقود الأخرى هي أيضا عقود خاصة، لكن يمكن أن تكون عقود عامة في حالات<sup>1</sup>.

ج- منازعات العمال تخضع لقانون علاقات العمل، ماعدا مناصب المديرية<sup>2</sup>.

د- القرارات: قرارات المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري هي قرارات خاصة ماعدا القرارات ذات الطابع العام والتي تصدر عن المديرية والتي تهم سير وتنظيم المرفق التجاري والصناعي الذي تسيره المؤسسة العمومية الصناعية والتجارية<sup>3</sup>.

ثالثا: النظام القانوني للمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي

كمبدأ عام تخضع المؤسسة العمومية الاقتصادية لقواعد القانون الخاص، بإعتبارها تمارس نشاطات ذات طبيعة تجارية، وإستثناء يمكن تطبيق قواعد القانون العام في مجالات معينة<sup>4</sup>.

أولا: المبدأ العام، الخضوع لقواعد القانون الخاص<sup>5</sup>

1- ففيما يخص العمال: فقانون علاقات العمل هو القانون الواجب التطبيق، حيث أن العلاقة بين المؤسسة والعمال هي علاقة عمل وبالتالي وجود عقد عمل وإختصاص القضاء العادي بالنظر في المنازعات التي قد تطرأ.

2- نشاط المؤسسة: أي العلاقة بين المؤسسة وزبائنها و/أو مموليها، يتمثل نشاط المؤسسة العمومية الاقتصادية في إنتاج سلع و/أو خدمات، تخضع لقواعد القانون التجاري والقانون المدني مثلا: العقود، كما تخضع لقواعد المحاسبة الخاصة بالشركات التجارية.

3- إلتزامات المؤسسة: إن المؤسسات العمومية الاقتصادية تخضع لكافة الواجبات والحقوق التي يقرها القانون بالنسبة للشركات التجارية،

<sup>1</sup>Pierre-Laurent Frier et Jacques Petit, Op.Cit, P.337.

<sup>2</sup>M.Long,P.Weil,G.Braibant,P.Delvolvé, B.Genevois ;les grands arrêts de la jurisprudence administrative, 16<sup>ème</sup> édition Dalloz,2007,P.230.

<sup>3</sup>M.Long, P.Weil,G.Braibant,P.Delvolvé, B.Genevois, Idem,P.590.

<sup>4</sup>شايب الراس عبد القادر، المرجع السابق، ص 26.

<sup>5</sup> André de Laubadère et Pierre Devolvé ; Droit Public Economique, 5ème Edition Dalloz, 1986 page 29 et sui.

مثلا وجوبية الحصول على مستخرج السجل التجاري، الضريبة على أرباح الشركات<sup>1</sup>.

ثانيا: الإستثناء، الخضوع لقواعد القانون العام<sup>2</sup>

بالرغم من إعتبار المؤسسات العمومية الإقتصادية شركات تجارية، إلا أن قواعد القانون العام لا يمكن إستبعادها، نظرا لعلاقتها بالشخص العام.

1- بعض المناصب الرئيسية كالمدير مثلا يخضع لنظام التعيين بموجب قرار من الشخص العام المالك للمؤسسة "الدولة أو الجماعات الإقليمية " هذا حتى تتمكن السلطة المختصة من توجيه المؤسسة بحسب السياسة العامة للحكومة، مثلا الرئيس المدير العام للشركة الجزائرية للطيران الذي يعين بموجب مرسوم صادر عن الوزير الأول وتنتهي مهامه بنفس الأشكال.

2- تخضع المؤسسات العمومية الإقتصادية للرقابة التي تمارسها مختلف الهيئات الإدارية في الدولة والمكلفة بحماية المال العام: رقابة المفتشية العامة للمالية<sup>3</sup>، رقابة السلطة الوصية<sup>4</sup> "الوزارة المعنية " أو رقابة مجلس المحاسبة<sup>5</sup>.

الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة العمومية

اقتبس نفس التنظيم المطبق على الشركات التجارية، بحيث تقوم بإدارة وتسيير المؤسسة ثلاثة هيئات تتكفل بمستويات التسيير، المداولة والإدارة، يكون تنظيم المؤسسة العمومية وتحديد هيكلها الأساسية ومجال اختصاصها عن طريق القانون أو المرسوم المنشئ لها<sup>6</sup>.

أ- هيئة أو جهاز المداولة "الجمعية العامة"

<sup>1</sup>كمال ايت منصور، الإجراءات التحضيرية لخصوصية المؤسسة العمومية الاقتصادية، مجلة الإدارة العدد 38 المجلد 19، سنة 2009، ص 33.

<sup>2</sup> شايب الراس عبد القادر، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> عماري أحمد، النظام القانوني للوحدات الاقتصادية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص 134.

<sup>4</sup> Jean Rivero et Jean Walline ; précis de droit administratif, OP, Cit, P.186.

<sup>5</sup> Bertrand du Marais ; Droit Public de la régulation économique, presse de sciences po et Dalloz, 2004, P.300.

<sup>6</sup> بن عيسى قدور، انتقال المؤسسة العمومية الجزائرية إلى مجال الخصوصية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة وهران 2

محمد بن احمد، 2001/2000، ص 55.

بالإضافة إلى أعضاء الجمعية التأسيسية، فإن جميع المساهمين في رأسمال المؤسسة والذين يتشكلون من أشخاص القانون العام (الدولة، الولاية، البلدية، مؤسسة عمومية، صناديق المساهمة) تعقد اجتماعاتها في دورات عادية، وتطبيقاً لمبدأ تمثيل المصالح فإن للعمال الحق في المشاركة في دورات جهاز المداولة، أما عمل الجمعية فترك للتنظيم الداخلي<sup>1</sup>.

وفي أغلب المؤسسات العمومية هي مكونة من ممثلي الوزارات المعنية بالمجال ومعينة من قبل الوصاية، هي المسؤولة عن اختيار الاستراتيجيات، وتحديد برامج النشاط وكذا اتخاذ كافة القرارات<sup>2</sup>.

ومن صلاحيات الجمعية العامة العادية المنصوص عليها في القانون التأسيسي للمؤسسة العمومية: تحدد حصص المساهمين وتضبط استعمال الأرباح والنظر في تقارير مجلس الإدارة كما تصادق على الموازنة والحسابات<sup>3</sup>.

ومن صلاحيات الجمعية العامة الاستثنائية وفق المادة 18 من القانون التجاري: رفع رأس المال التأسيسي، قرار إدماج أو تقسيم المؤسسة أو قرار حلها، تبث في تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة أو تحويل مقرها<sup>4</sup>.

### ب- الهيئة التنفيذية "مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة"

يتشكل مجلس الإدارة من 07 إلى 12 عضواً، يضم ممثلين عن العمال، المساهمين، الدولة، في حدود عضوين، يعقد المجلس على الأقل 3 دورات في السنة وبصفة استثنائية بناء على طلب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة، ينشط المجلس في إطار قرارات الجمعية العامة وفي إطار القوانين والتنظيمات والأحكام المنصوص عليها قانوناً، يعين ويعزل رئيس

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 55.

<sup>2</sup> ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة، مذكرة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، 2008/2007، ص 57، 56.

<sup>3</sup> المادة 17 من القانون رقم 88-04 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق ل 12 يناير 1988.

<sup>4</sup> المادة 18 من نفس القانون.

مجلس الإدارة، يحدد صلاحيات المدير العام، كما يتولى استدعاء الجمعية العامة ويحدد جدول أعمالها<sup>1</sup>.

### ج- هيئة التسيير:

يقوم بهذه المهمة المدير العام وقد يساعده معاونون، تشمل صلاحياته على إبرام العقود والصفقات، وهو المسؤول عن تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتسيير حسابات المؤسسة ومعاملاتها المادية، وهو كذلك الأمر بالصرف فيما يخص ميزانية المؤسسة العمومية، كما يقوم برفع الدعاوى أمام القضاء وممارسة السلطة السلمية على العمال<sup>2</sup>.

ويكون معيناً بمرسوم رئاسي طبقاً للمرسوم الرئاسي رقم 99-240 المؤرخ في 17 رجب عام 1420 الموافق لـ 17 أكتوبر 1999 المتعلق بتعيين الوظائف المدنية والعسكرية في الدولة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المواد 11، 12، 13، 14، 15 من نفس القانون.

<sup>2</sup> المادة 16 من نفس القانون.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية رقم 76 عام 1999.

### خلاصة:

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي لكل من تسيير الموارد البشرية والمؤسسة العمومية، فتعرفنا أولاً على مفهوم تسيير الموارد البشرية كأهم مورد لدى المؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة، كما تطرقنا إلى الخصائص التي تميزه عن غيره من الموارد والتي يجب أخذها بعين الاعتبار في تسييره والتعامل معه، ثم عرجنا على التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية وتأثير الثورة الصناعية على بداياته الفكرية وتطورها وفي الأخير تناولنا وظائف إدارة الموارد البشرية وأهميتها والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف وإستراتيجية المؤسسة العمومية وكذا بحجمها وطبيعة نشاطها.

وثانياً فيما يخص المؤسسة العمومية فتطرقنا كذلك لمفهومها كشخص من أشخاص القانون العام الذي يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، كما ذكرنا أنواع المؤسسات العمومية وأخذنا طبيعة نشاطها كمدى لتقسيمها إلى مؤسسات عمومية ذات طابع اداري، مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري ومؤسسات عمومية ذات طابع اقتصادي وأخيراً تناولنا النظام القانوني للمؤسسات العمومية وتنظيمها، حيث تخضع المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري لقواعد القانون العام في حين تخضع المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي من حيث المبدأ لقواعد القانون الخاص كما يمكن استثناء أن تطبق عليها قواعد القانون العام في مجالات معينة.

# الفصل الثاني

## المخطط السنوي لتسيير

## الموارد البشرية في المؤسسة

## العمومية

## تمهيد

نظرا لما تواجهه الإدارة والمؤسسة العمومية من تحديات في ظل الرهانات التي يفرضها محيطها، يعتبر التسيير التقديري لمواردها البشرية أحد أهم الوسائل التي تساعد على تحقيق أهدافها، ومن بين أهداف التسيير التقديري للموارد البشرية التأكد من توفر عنصر بشري ذو الكفاءة والمهارة المطلوبتين كما ونوعا لشغل مختلف الوظائف.

ويجسد مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسة والإدارة العمومية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يعتبر بمثابة لوحة القيادة للمسيرين في الإدارة والمؤسسة العمومية.

سنحاول في هذا الفصل تناول ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية من خلال توضيح نشأة التسيير التقديري للموارد البشرية ومفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، أهمية وأهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ثم سنتطرق في المبحث الثاني إلى محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وخطوات إعداده.

## المبحث الأول: ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن عصنة تسيير الإدارة العمومية في الدول المتخلفة أصبحت تطرح كإشكالية عامة مزدوجة الجوانب، فهي من جهة تواجهها التحديات التي يفرضها المجتمع والمتمثلة في احتياجاته التي تتزايد باستمرار ومن جهة أخرى ضرورة التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تملها رهانات اقتصاد السوق ودولة القانون<sup>1</sup>.

ومن أجل كل هذا وغيره شرعت الإدارة العمومية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 منذ 01 جويلية سنة 1995 الاعتماد على وسائل عصرية منها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن فكرة التسيير التقديري تعود إلى فترة الستينات، فالنموذج الحالي والأسس القائمة عليه لم تصل إلى ما هي عليه إلا بعد مرورها على عدة أشكال وتعرضها لتحولات مختلفة خلال كل فترة زمنية رغم أن الهدف دائما نفسه وهو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتياجات المستقبلية<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: نشأة التسيير التقديري للموارد البشرية

#### أولا: تعريف التسيير التقديري للموارد البشرية

يستعمل مصطلح "التقدير" بصفة عامة، وكما يرى كل من رايت Wright وماكريداكيس Makridakis للتعبير عن الحالة التي ستكون عليها ظاهرة ما في المستقبل في ظل توفر شروط معينة وحدوث ظواهر أخرى مؤثرة فيها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> بلخيري بلال، حسان أحمد، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، دراسة حالة تطبيقات لولاية المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2004، ص 17.

<sup>2</sup> موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015، ص 10.

<sup>3</sup> S.C. Wheel Wright, S. Makridakis, Méthode de prévision pour la gestion, paris, Ed d'organisation, 1983. P19.

يشير التسيير التقديري للموارد البشرية إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد و الأنواع الملائمة من العمال في المكان والوقت المناسبين خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على أداء تلك المهام التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية حيث عرفها مجموعة من الباحثين على أنها:<sup>1</sup>

يرى سيتو " بأن التسيير التقديري للموارد البشرية هو "العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين إلى آخر"<sup>2</sup>.

أما "بوير" و "إكيلياي" فيعرفان التسيير التقديري بأنه: "عملية البحث عن الطرق اللازمة للتوفيق بين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية"<sup>3</sup>.

#### ثانيا: التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية

لقد توالى عدة تطورات للتسيير التقديري، حيث التزمت كل واحدة منها بالإجابة على تحدي معين في ظروف معينة، ويمكن تصنيف هذه التطورات إلى أربعة مراحل، تتمثل في التسيير التقديري للمستخدمين السائد خلال فترة الستينات، يليها التسيير التقديري للحياة المهنية والذي ظهر ابتداء من سنوات السبعينات، ثم الانتقال في سنوات الثمانينات إلى التسيير التقديري للمناصب والذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت في تلك الفترة، أما آخر مرحلة فهي مرحلة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات والذي جاء بفكرة الفردية من خلال اعتبار الكفاءة عنصرا مهما للتنافسية المؤسسة وذلك خلال سنوات التسعينات، ويمكن عرض أهم مقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية فيما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 1 الإخوة منتوري، 2007، ص 33.

<sup>2</sup> Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 3<sup>ème</sup> édition, Ed Armondcolin, Dalloz, paris, 2000, P 58.

<sup>3</sup> Luc Boyer et Noël EQUILIBY, «organisation théorie et application», 2<sup>ème</sup> édition, Ed d'organisation, paris, 2000, P 283.

<sup>4</sup> موساوي زهية، مرجع سابق، ص. 9، 10.

## 1- مقارنة التسيير التقديري للمستخدمين

لقد كان منهج التسيير التقديري للمستخدمين منهاجا كليا خالصا، يهتم بتنميط تسيير التعداد، وتميزت هذه المقاربة بسيادة الأسس العلمية كظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي، فالأعمال الأولى التي نشرت كانت مستوحاة كثيرا من نماذج بحوث العمليات المعدة من طرف مهندسين يشغلون مناصب مسئولية الأفراد، محاولين الاستعانة بإسهامات الإعلام الآلي الذي بدأ يتطور في تلك الفترة<sup>1</sup>.

ويتمثل التسيير التقديري للمستخدمين في:<sup>2</sup>

- القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد الموجودين في المؤسسة والتوقع بتطوراتهم الطبيعية.

- التوقع باحتياجات المؤسسة من الأفراد مستقبلا.

- تحديد الإجراءات اللازمة لتمكين المؤسسة من الحصول في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين.

وعليه فهذه المقاربة كانت مبنية أساسا على مقارنة كمية لا تهتم سوى بما يمكن حسابه أي الاهتمام بالطرق التي تدرس الأوجه المختلفة لتطوير الطبقة العاملة (أوجه ديمغرافية، دخول، خروج)، وتكمن أهم نقائص هذه المقاربة في ارتكازها الضمني على فرضية استقرار المحيط الاقتصادي، بالإضافة إلى هيمنة المنطق القانوني على ممارسات تسيير الموارد البشرية<sup>3</sup>.

## 2- مقارنة التسيير التقديري للحياة المهنية

<sup>1</sup>أ.لواج منير، أ.جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-28 فيفري 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 4.

<sup>2</sup>Pierre Ramelaer, Gestion des Ressources Humaines, Ed Vuibert, paris, 1993, P 159.

<sup>3</sup>أ.لواج منير، أ.جبلي حسيبة، مرجع سابق، ص 4.

تميزت فترة السبعينات بظهور " تسيير تقديري مدمج " مبني على مقارنة نوعية وأكثر فردية، مقارنة ثانية كان ظهورها تلقائيا تقريبا هي التسيير التقديري للمسار المهني، الذي يبتعد في أحد جوانبه عن الحيادية العلمية السابقة، ويبحث عن ترقية فكرة الإدارة بوجه إنساني حيث حظيت فيه العلاقات الإنسانية باهتمام كبير<sup>1</sup>.

وبرز التسيير التقديري للمسار المهني في الفترة ما بين 1970 و 1975 حيث كان تسيير الحياة المهنية قبل الثمانينات عبارة عن تتبع الفرد أو بكل بساطة تسجيل مختلف المحطات التي يمر بها الفرد مثل تغيير المناصب أو الترقيات في ملفه الإداري من يوم دخوله المؤسسة إلى غاية خروجه منها، ويعرف التسيير التقديري للحياة المهنية بأنه: " الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة للأفراد أو مجموعة من الأفراد"<sup>2</sup>.

ولقد حاول جارديليي P. Jardilier في كتابه الذي نشر عام 1972 ربط تطور الفرد بتطور المؤسسة من خلال تسيير المسار المهني حيث اقترح التعريف الآتي: "من أهداف التسيير التنبؤي، التنبؤ بتعيينات الأفراد حسب التطلعات الفردية من جهة واحتياجات المؤسسة من جهة أخرى"<sup>3</sup>.

هذا التعريف يرمي إلى ممارسات مختلفة مثل الأجور، التطلعات الفردية واحتياجات المؤسسة، التوظيف، أو تسيير المسار الوظيفي والسعي من حينها إلى دمج تسيير التشغيل ضمن مجمل ممارسات تسيير الموارد البشرية، من بين الانتقادات الموجهة لهذه المقاربة تركيزها الشديد على الأفراد<sup>4</sup>.

### 3- مقارنة التسيير التقديري للمناصب

<sup>1</sup>موساوي زهية، المرجع السابق، ص. 11، 12.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 11.

<sup>3</sup>Loic Cadin et les autres, Gestion des Ressources Humaines pratiques et éléments de théorie, Ed Dunod, paris, 2004, P 105.

<sup>4</sup>موساوي زهية، المرجع السابق، ص 12.

عرفت سنوات الثمانينات إعادة ظهور مقارنة للتسيير التقديري لا تهتم إلا بالمناصب، تم وضع أسسها في السبعينات، بعد موجات التسريحات المتتالية في قطاعات الحديد، الطاقة والألبسة، حيث ظهر التسيير التقديري للمناصب نتيجة اختلال التوازن لوضعيات العمل وارتفاع نسبة البطالة في فرنسا بسبب تسريح عدد كبير من العمال مما جعل المؤسسات الكبرى تحاول تجنب هذا النوع من الأزمات مستقبلا ومن ثم محاولة الأخذ في الحسبان التطورات في مجال محتوى المناصب والكفاءات المكتسبة من خلال استخدام نموذج جديد يركز على التسيير التقديري للمناصب<sup>1</sup>.

وهنا يري جيلبر أن هذا النموذج قدم انتقادا للنماذج التي سبقته، حيث يورد مقولة غاي لوبوتارف Guy Leboterf: "إن التسيير التقديري للأفراد لم يعد كافيا إن النماذج الإسقاطية والتنبؤية التي استخدمت بطريقة جيدة خلال فترة الانتعاش والتي كانت مضمونة ومنتظمة يجب أن يتم تحميلها وإتمامها بانعكاس مستقبلي، إن التخطيط الصارم الذي يبحث في تفاصيل كل قرار يصبح غالبا غير منتج نتيجة لصرامته"<sup>2</sup>.

ونظرا لما تميزت به هذه الفترة من قلق اتجاه الارتفاع المتزايد لمعدلات البطالة وكذلك اتجاه قدرة الاقتصاد على اقتراح مناصب عمل بالعدد الكافي والملائم للمستوى التأهيلي للأجيال القادمة، فقد أسندت للمؤسسة مسؤولية مزدوجة هي:<sup>3</sup>

- تطوير المستوى العام للتشغيل باقتراح عدد متزايد، أو على الأقل ثابت، من المناصب.
- اقتراح مناصب تتلاءم وطموحات الفئة العاملة.

لكن هذا الطرح القائم أساسا على الوظيفة التي بقيت متغيرا للتسوية في وضعية أكثر من توقعية لم يعد كافيا في ظل ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة والمنافسة الشديدة.

#### 4- مقارنة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

<sup>1</sup>لواج منير، جبلي حسيبة، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup>Cité par Gilbert P, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, histoire et perspectives, Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Aout 1999, P 69.

<sup>3</sup>Loic Cadin et les autres, Op.Cit, P 190.

برز التسيير التقديري للوظائف والكفاءات كبديل عما كان يعرف في الستينات بالتسيير التقديري للمستخدمين والذي كان جل اهتمامه منصب على تقدير التعداد البشري وتوقعات التدفقات من الأفراد دخولا كالتوظيف وخروجا كالتقاعد، ويسعى التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى التوفيق بين كفاءات الأفراد من جهة وأنشطة المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية من جهة أخرى عن طريق تحديد الكفاءات المطلوبة التي يجب الحفاظ عليها وتطويرها<sup>1</sup>.

ويعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه: "العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر"<sup>2</sup>.

كما عرف أيضا بأنه: "عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجياتها وأهدافها المستقبلية"<sup>3</sup>.

في حين ترى كارلن Kerlan بأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والأخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة<sup>4</sup>.

فهو يفترض الاهتمام بتطور المناصب، وتحديد الاحتياجات المستقلة للمؤسسة من الكفاءات، وهذا على خلاف المقاربات القديمة التي كانت تعتمد منطلقا سكونيا (ثابتا)، فهو يأخذ في الاعتبار التطلعات الجديدة للأفراد إضافة إلى إدراج مناهج بحوث العمليات في إدارة المؤسسات التي فتحت الطريق للنماذج التنبؤية، ونماذج المحاكاة حول التطور الديموغرافي

<sup>1</sup>لواج منير، جبلي حسيبة، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup>Jean Pierre Citeau, Op.Cit, P 58.

<sup>3</sup>Luc Boyer et Noël Equilibey, Op.Cit, P 283.

<sup>4</sup>kerlan Françoise, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 2<sup>ème</sup> édition, Ed d'organisation, paris, 2004, p 283.

وسيناريوهات النمو، التي حاولت حساب الفرص والمخاطر لهذا القرار أو ذلك، والتي عممت بعد ذلك في المؤسسات بفضل انتشار الإعلام الآلي ومن هنا بدأ التسيير التقديري يفرض نفسه كوظيفة أساسية، إلى جانب المهام الإدارية الأخرى لتسيير الأفراد<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

قبل التطرق لتعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لابد من التطرق لتعريف التخطيط أولاً ومن ثم تعريف تخطيط الموارد البشرية ثانياً.

#### أولاً: تعريف التخطيط

التخطيط يشير عادة إلى أمور مستقبلية، تراها الإدارة هامة وجديرة بالعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، أي تدبر الوسائل، وتحدد التوقيتات، وتتخذ الضمانات، و توفر الظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك الأمور المستهدفة ممكناً في فترة زمنية قادمة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: تعريف تخطيط الموارد البشرية

ومن ثم نستطيع أن نحدد مفهوم تخطيط الموارد البشرية، بأنه ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة (في تنظيم محدد) وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً<sup>3</sup>.

يعرف تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن

<sup>1</sup>لواج منير، جبلي حسيبة، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، د س ن، ص 147.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص 147.

الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات<sup>1</sup>.

فالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة أو الإدارة العمومية من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي سنة في العادة. ويعرف بأنه:" وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية"<sup>2</sup>.

تعريف آخر للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:" هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، أي يعتبر بمثابة لوحة قيادة تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة"<sup>3</sup>.

وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995. ويهدف هذا الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة الذي شرع في تطبيقه ابتداء من 1995/07/01 إلى التخفيف من حدة المركزية في تسيير مستخدمي الوظيفة العامة من خلال

4.

<sup>1</sup> اد/ شنوفي نور الدين أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، السنة 2011، ص 25.

<sup>2</sup> عقون شراف، مرجع سابق، ص 106.

<sup>3</sup> فثيت أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية منظمة لفائدة إدارات وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير الموارد البشرية، 2008.

<sup>4</sup> التعليم رقم 240 م/ع و ع/ع المؤرخة في 27 ماي 1995، تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين.

- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية .

- إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العامة من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.

- تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين.

### المطلب الثاني: الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن الأساس القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية كرسه الإعفاءات من إجراءات المراقبة المسبقة التي كانت تطبقها مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث أن دور الرقابة المنوط بهذه المصالح كان إلى غاية 1995، تاريخ بداية العمل بالمرسوم التنفيذي رقم 95-126 يتجسد في إجراء رقابة سابقة تتمثل في وضع التأشير القانونية على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، ولقد كان هذا الإجراء هو القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، وذلك بالتأكد من مدى تطابقها والأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها<sup>1</sup>.

ولقد غلب على هذا الإجراء مظاهر الشكلية والبيروقراطية، كما خلقت طريقة ممارسته علاقات تبعية وإتكالية بين مصالح الوظيفة العمومية ومختلف الهيئات العمومية، وأدت بهذه المصالح إلى التدخل في مهام التسيير وذلك على حساب مهامها التنظيمية، كما أدت هذه الوضعية إلى النظر إلى نظام الرقابة المسبقة ومصالح الوظيفة العمومية بصفتها الجهاز الذي

<sup>1</sup> السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 1995، ص. 7، 9.

يسهر على تكريسها بنظرة سلبية، وتقديم هذه المصالح على أنها هي السبب للتفسير السهل لكل النقائص المسجلة في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات والإدارات العمومية<sup>1</sup>.  
ومن أجل القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة تم إصدار المرسوم 81-114 المؤرخ في 6 جوان 1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية والذي نص على ضرورة إعفاء بعض القرارات الفردية من التأشيرة المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية، حيث لم تبقى خاضعة للتأشيرة السابقة بمقتضى هذا المرسوم إلا قرارات التعيين وقرارات الانتداب خارج قطاع الإدارة وقرارات إنهاء المهام<sup>2</sup>.  
إلا أن هذا الإجراء لم يساعد على معالجة النقائص المسجلة حول إجراء الرقابة السابقة وقصد القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة من جهة، ولما وكبة التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة مع مطلع التسعينات في مجال إصلاح منظومة الوظيفة العمومية كسبيل لتحديث أساليب وتقنيات تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، ارتأت المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى مراجعة جذرية لنظام الرقابة المسبقة واستبداله بنظام الرقابة اللاحقة باعتباره إجراء أكثر ملائمة لمقتضيات الإدارة العصرية<sup>3</sup>، حيث نصت المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126 "تعفى من التأشيرة القبالية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية جميع القرارات الفردية التي تتعلق بتسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في

<sup>1</sup> إسماعيل كزعلي، رقابة المشروعية للوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية،

المديرية العامة للوظيفة العامة، الجزائر، 12 سبتمبر 2005، ص. 2، 3.

<sup>2</sup> المرسوم رقم 81-114، المؤرخ في 06 جوان 1981، المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة

العمومية، الذي يعدل ويتم المرسوم رقم 66-145، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين.

<sup>3</sup> رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص. 55، 56.

الدولة، على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة المنوطة بها صلاحية التعيين وفق الشروط وحسب الكيفيات التي ستحدد عن طريق التنظيم<sup>1</sup>.

حيث يعتبر هذا بمثابة إشارة لدخول النظام الجديد، كما نصت عليه المادة 3 من نفس المرسوم "يتعين على كل المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة..."<sup>2</sup>، وهنا يستوجب على كل إدارة عمومية أن تعد في بداية كل سنة مخططا توقيعيا لمختلف النصوص التي تحكم تسيير مختلف الأسلاك والرتب وتشتترط ضبطه مع مديرية الوظيف العمومي، حيث وضعت التعليمات رقم 240 المؤرخة في 1995/05/27 والصادرة عن المدير العام للوظيف العمومي كليات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126<sup>3</sup>، وبينت التعليمات الوزارية المشتركة 305 المؤرخة في 1995/05/28 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية والوظيف العمومي في إطار مهامهم الخاصة بالرقابة<sup>4</sup>.

وقد دخل هذا الإجراء الجديد للمراقبة في 1995/07/01 غير أنه كانت هناك استثناءات باعتباره مشروع جديد، وقد تم التأكيد على ذلك من خلال منشور رئيس الحكومة رقم 17 المؤرخ في 1995/09/23 المتعلق بإجراء الرقابة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي، والذي وجه لرؤساء مفتشيات الوظيف العمومي والذي أكد فيها على نقاط تتمثل في: "...ولا تأشيرة يمكن منحها من قبل الوظيف العمومي ابتداء من تاريخ 1995/06/30 مهما كان السبب، الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة سيطبق بدون مانع في 1995/07/01 على مجمل

<sup>1</sup> المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، الجريدة الرسمية العدد 26، سنة 1995.

<sup>2</sup> المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، السالف الذكر.

<sup>3</sup> التعليمات رقم 240 المؤرخة في 1995/05/27 والصادرة عن المدير العام للوظيف العمومي كليات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126، السالف الذكر.

<sup>4</sup> التعليمات الوزارية المشتركة 305 المؤرخة في 1995/05/28 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية والوظيف العمومي.

الحالات الإدارية للموظفين مهما كانت طبيعتها<sup>1</sup>، كما وضعت التعليمات رقم 1278 المؤرخة في 1995/12/30 كإجراءات وإعداد وأجال المصادقة على مخططات التسيير السنوية<sup>2</sup>. ونظرا للصعوبات التي تواجه أي مشروع في بدايته، فإن التاريخ المقرر لسريان تطبيق هذا المشروع جاء في السداسي الثاني من عام 1995 بالرغم من أن المخطط ذو طبيعة سنوية<sup>3</sup>.

وقد أكد المدير العام للوظيفة العمومية على أن الملفات التي لم تكن عملا لتأشير أو معدلة نهائيا ومطابقة للأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها، يجب أن تودع في المحضر المعد من طرف مفتشيات الوظيفة العمومية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة وترسل نسخة منه إلى المسير المعني مع نسخة إلى المديرية العامة للوظيف العمومي، والغرض من هذا الإجراء هو إيجاد تسوية لهذه الوضعيات من طرف المصالح المركزية للوظيف العمومي، وهذا المحضر هو بمثابة غلق نهائي لعمليات التأشير القبلية للوظيف العمومي، للدخول في النظام الجديد للمراقبة اللاحقة<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن الأهمية والهدف من وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي تعده المؤسسة أو الإدارة العمومية، يكمن في أن يكون هناك ترابط بين وظائفها التي تمارسها والموارد البشرية التي تتكفل بها.

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

<sup>1</sup> منشور رئيس الحكومة رقم 17 المؤرخ في 1995/09/23 المتعلق بإجراء الرقابة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي.

<sup>2</sup> التعليمات رقم 1278 المؤرخة في 1995/12/30 كإجراءات وإعداد وأجال المصادقة على مخططات التسيير السنوية.

<sup>3</sup> المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، السالف الذكر.

<sup>4</sup> رياسين واسيني، مرجع سابق، ص 57.

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

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

<sup>1</sup> عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011، ص 10.

الفرع الثاني: أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية التي يجب التكفل بها من الناحية الكمية والنوعية؛ ويمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطورهم

إن الإجراء الجديد الذي جاء به المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 والنصوص المحددة لتطبيقه التي تشرح كيفية العمل به، جاء بقصد التصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن إجراء التأشير الذي كان معمولاً به إلى غاية صدور هذا المرسوم وبغية تشجيع بروز نظرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة، يستلزم مراجعة إجراء ممارسة مراقبة الوظيفة العمومية لأكثر من سبب.

وكما هو معلوم فإن إجراء المراقبة اللاحقة الذي تمارسه مصالح الوظيف العمومي المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 95-126 يهدف أساساً إلى وضع الأدوات الملائمة للتمكن من ضمان:

- التسيير التقديري للمستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية.
- التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العمومية.
- إعداد مخطط للشغل في المؤسسات والإدارات العمومية.

ثانياً : إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 11، 12.

فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلا في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية.

وكما أشرنا سابقا فإن هذا الإجراء أو الأسلوب في التسيير حديث النشأة كرس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126 الذي ينص في المادة ( 6 مكرر 1) منه على أنه: " في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين يتعين على المؤسسات والإدارة العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة والغرض من ذلك هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية ولاسيما فيما يتعلق بما يلي: التوظيف، التكوين، تحسين المستوى، تحديد المعلومات، الترقية، الإحالة على التقاعد"<sup>1</sup>، ويرسل هذا المخطط السنوي للتسيير إلى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية خلال العشرة أيام التي تعقب تاريخ توقيعات القرارات المذكورة.

وعليه يمكن القول أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أداة فعالة لتجسيد القطيعة بين التسيير التقليدي غير الفعال وبين التسيير التقديري الحديث الهادف إلى عصنة الإدارات العمومية.

### ثالثا : إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم

ويقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة (قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والرتب، وإنهاء المهام والتدابير التأديبية)، ومن أجل تحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين، فإننا نجد أن مخطط التسيير السنوي يفرض عليهم احترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف

<sup>1</sup> المادة 6 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي رقم 95-126، السالف الذكر.

العمومية، لاسيما فيما يخص احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا احترام شروط وكيفيات التنظيم، وسير الامتحانات والمسابقات المهنية، مع احترام شروط المستويات، الشهادات، السن، والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله، إلى احترام شروط وإجراءات العزل أو إنهاء المهام<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وخطوات

#### إعداده

يتعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص التوظيف والترقية وحركة المستخدمين والتكوين والتحسين وإعادة التريص والإحالة على التقاعد مع الأخذ في الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة، وكذا الأحكام التنظيمية والقانونية سارية المفعول<sup>2</sup>.

#### المطلب الأول: العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن أهم العمليات الواردة في المخطط التسيير السنوي حسب ما جاء في التعلية رقم 204/م ع و ع ومع المؤرخة في 1995/05/27 والمتعلقة بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 95-126 تتمثل في:<sup>3</sup>

#### الفرع الأول: التوظيف

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

<sup>1</sup> التعلية رقم 240 م ع و ع/ مع و ع/ المؤرخة في 27 ماي 1995، السالفة الذكر.

<sup>2</sup> رياسين واسيني، مرجع سابق، ص 74.

<sup>3</sup> عبد العزيز خويلد، المرجع نفسه، ص 18.

فالداخلي عن طريق الترقية، والخارجي في حالة عدم توفر الكفاءات المختصة داخليا، ويتم التوظيف إما عن طريق التوظيف المباشر وإما عن طريق المسابقة.

وحسب المادة 34 من المرسوم 85-59 فإن التوظيف عن طريق المسابقة يجري حسب

إحدى الكيفيات الآتية<sup>1</sup>:

\* المسابقة على أساس الاختبارات.

\* المسابقة على أساس الشهادات.

\* الاختبارات المهنية.

\* الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم خبرة مهنية كافية، عن طريق

التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين.

أما عن طريق التوظيف المباشر فيكون حسب الشروط الآتية:

● من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة التابعة

للمؤسسات أو الإدارات المعنية.

● من بين المترشحين المتخرجين من مؤسسات التكوين المتخصصة الأخرى غير

التي سبق ذكرها.

● وعلى سبيل الاستثناء من بين المترشحين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل

المحددة للالتحاق بمناصب العمل وهذا في الحالات الآتية:

- إما بإحداث سلك جديد.

- وإما بتوفير احتياجات استثنائية أو خاصة ببعض الأسلاك التي تحدد قائمتها

حسب الحالة بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، أو بقرار مشترك بين السلطة

المذكورة و الهيئة المركزية التي لها سلطة التعيين.

<sup>1</sup> المادة 34 من المرسوم رقم 85-59 الذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

وفي مرحلة تثبيت الموظف عادة يطلب من الرؤساء المباشرين أن يقدموا تقريرا عن مدى كفاءة وصلاحيات الموظف تحت الاختبار، وفي نهايته يعد الرئيس تقريرا عن كفاءة الموظف الجديد وتوصياته بشأن تثبيته أو فصله، ومقترحاته عن البرامج التكوينية المناسبة له وعن العمل الذي يناسب قدراته واستعداداته.

### الفرع الثاني: التكوين

إن تحديد مستوى عملية التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وتسجيلها في مخطط يكون في حدود الإعتمادات المالية المخصصة بعنوان السنة المالية والمناصب المالية المتوفرة مثلما هو وارد في دفتر الميزانية والجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث يندرج مخطط التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية، ويجب أن يطابق محتواه محتوى الجدول رقم 07 من المخطط.

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

### الفرع الثالث: الترقية

وهي اختيار أكفاء الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، وتهدف سياسة الترقية في ميدان الوظيفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- محاولة اجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف والمحافظة عليها في

ميدان الوظيفة.

- إيجاد شعور بالأمان والاستقرار لدى العاملين نتيجة تقدمهم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخولهم.
- رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين ظروف العمل عن طريق ضمان ترقية أفضل المرشحين إلى الوظائف العليا.
- إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل أقصى جهد أملا في الترقية.
- وعموما تتبع الترقية إحدى الأسس الآتية: الترقية على أساس الأقدمية والترقية على أساس الكفاءة، الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا.

#### الفرع الرابع: النقل

وهو نقل الموظف داخل المؤسسة من وظيفة إلى أخرى تتساوى مع سابقتها من حيث المركز والمسؤولية والأجر، وقد يصبح النقل أحيانا تغييرا في المركز الوظيفي والمسؤولية من الممكن تصنيف أهداف النقل كالتالي:

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

#### الفرع الخامس: التقاعد

من بين الحقوق الأساسية للعمال في التشريعات المقارنة يأتي الحق في التقاعد كنهاية طبيعية للحياة المهنية للعامل، وتأتي هذه النهاية كنتيجة طبيعية لبلوغ العامل سنا معيناً يمكنه من وضع حد لحياته المهنية والتمتع ببقية حياته الخاصة.

وحسب القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المعدل والمتمم للقانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد، فقد حدد المشرع الجزائري شروط

الاستفادة من معاش التقاعد ببلوغ العامل سن التقاعد المحدد ب 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء، وقضاء المدة القانونية في العمل اللازمة لحق التقاعد والمقدرة ب 15 سنة، إلى جانب وجوب دفع الأقساط اللازمة من الإشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي بصورة منتظمة طوال مدة العمل<sup>1</sup>، ويحتوي معاش التقاعد على ما يلي:

● معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العامل نفسه يضاف له زيادة على الزوج المكفول.

● معاش منقول إلى الزوج الباقي على قيد الحياة ومعاش إلى الأبناء القصر (الأبناء القصر للمتقاعد المتوفي) و معاشاً للأصول (الأب والأم).

### المطلب الثاني: عرض مختلف جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تطبيقاً للمرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 جوان 1966 الذي يتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين.

يتشكل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من مجموع ثلاثة عشر (13) جدولاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- مضمون الجزء الأول لمخطط التسيير:

يفسر هذا الجزء التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية، ويتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 01 إلى 03 والمتعلقة أساساً بحالة التعدادات في المؤسسات والإدارات العمومية وذلك كما يلي:

**الجدول رقم 01 : جدول يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية:**

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

<sup>2</sup> عبد العزيز خويلا، مرجع سابق، ص 17.

هذا الجدول يجب أن يستخرج تعدادات المستخدمين، التعدادات الحقيقية والفوارق، وتعدادات المستخدمين المؤقتين بالنسبة ل : المناصب العليا، الأسلاك والرتب، ودليل تعدادات الميزانية.

#### الجدول رقم 02: الهيئات الاستشارية الداخلية:

يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن ويجب هنا التأكد من صلاحية هذه اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء وتاريخ نفاذ صلاحيتها وفي حالة انقضاء عهدها يطلب الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به لاسيما التعليمات الصادرة عن المصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 99/67 المؤرخة في 09 فيفري 1999 المتعلقة بإنشاء، تحديد، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن.

وقد أضيف بموجب المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية جدولين اثنين وهما<sup>1</sup>:

الجدول رقم 02 مكرر 01 : تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتمدة.

الجدول رقم 02 مكرر 02 : تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة.

#### الجدول رقم 03: جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بالامتحانات والمسابقات:

يجب أن يبين هذا الجدول مجمل القرارات المتعلقة بتنظيم سيرورة الامتحانات والمسابقات المحددة في القوانين الأساسية.

#### ب- مضمون الجزء الثاني من مخطط التسيير:

يضم مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية وكذا آجال إنجازها المخططة وفقا للسنة المالية، ويشمل الجداول الحاملة للأرقام من 04 إلى 07، وهذا الجزء يشكل مخططا للتسيير التقديري للموارد البشرية.

<sup>1</sup> المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

**الجدول رقم 04 : المخطط التوقعي للتوظيف للسنة الحالية:**

يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقع انجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمنة في القانون الأساسي، ويمكن اعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير إن أحسن استعماله، تمكن في آخر السنة من استغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية ومن اتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتحديد المناصب الشاغرة.

**الجدول رقم 04 مكرر 01 : المخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المتعاقدين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل والذي أضيف بموجب المنشور رقم 03 المؤرخ في 05 أبريل 2006 المتضمن قائمة الأعوان المؤقتين في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>، وكذلك إضافة الجدول المتضمن مجمل الأعوان المؤقتين والمتعاقدين إلى غاية 31 / 12 / .... من السنة المنصرمة بموجب المنشور رقم 20 المؤرخ في 23 أبريل 2005<sup>2</sup>.**

**الجدول رقم 05 : الرزنامة التلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية:**

يحدد في هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله خلال السنة المالية وذلك بتحديد التواريخ التوقعية لإنجاز هذه العملية.

**الجدول رقم 06: يتعلق بالإحالة على التقاعد:**

يتضمن هذا الجدول القوائم الاسمية حسب السلك والرتبة، عدد المحالين على التقاعد المقرر خلال سنة، التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد.

**الجدول رقم 06 مكرر 01: يتضمن البيانات المتعلقة بالمستخدمين المتعاقدين الذين تم**

استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية.

<sup>1</sup>المنشور رقم 03 المؤرخ في 05 أبريل 2006 المتضمن قائمة الأعوان المؤقتين في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

<sup>2</sup>المنشور رقم 20 المؤرخ في 23 أبريل 2005.

الجدول رقم 06 مكرر 02: يتضمن هذا الجدول البيانات المتعلقة بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الاحتفاظ بهم بعنوان السنة المعنية مع العلم أن كل تأجيل في تاريخ الإحالة على التقاعد أو كل استدعاء لتوظيف محال على التقاعد لا يمكن أن يتم إلا بعد الحصول على رخصة استثنائية من المديرية العامة للوظيفة العمومية، واستشارة الإدارة المركزية.

الجدول رقم 07: مخطط توقعي لتنظيم التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات: يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب كل عملية تكوين خارجي أو داخلي وتحسين المستوى أو الرسكلة: تاريخ الدخول، عدد الأعوان، مدة التكوين (تحسين المستوى أو الرسكلة).  
ج- مضمون الجزء الثالث من مخطط التسيير:

يجسد هذا الجزء درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير ودور هيئات المراقبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية ويشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 08 إلى 13 والتي تتعلق أساسا بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

الجدول رقم 08: جدول حركة الموظفين يحضر هذا الجدول في 31 ديسمبر لكل سنة، يجب أن يبين عن طريق الرتب والأسلاك التعدادات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من السنة، حركة الموظفين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات العمومية ومجموعها الفرعي، المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة الموظفين.

الجدول رقم 09: جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين لكل سنة: يبين هذا الجدول المحدد في 31 ديسمبر للسنة الحالية عدد الأعوان المتعاقدين والمؤقتين حسب الوظيفة ومنصب العمل والتصنيف.

الجدول رقم 10 : استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقة : يبين هذا الجدول الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق المسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني حسب الأسلاك والرتب : مراجع قرار تنظيم المسابقة للامتحان أو الاختبار المهني، طريقة نشر تنظيم مسابقة الامتحان أو الاختبار المهني، عدد المناصب المفتوحة، تاريخ جلسة لجنة انتقاء المرشحين، عدد المرشحين، عدد المرشحين المقبولين، تاريخ

إعلان الاختبار، تاريخ محضر القبول النهائي، مرجع وتاريخ القرار المتضمن إعلان النتائج، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول.

**الجدول رقم 11:** استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية للتسجيل في قائمة التأهيل:

يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب مجمل الإجراءات المتعلقة بكل عملية ترقية اختيارية أو حسب الكفاءة المهنية، عدد المناصب المفتوحة، عدد المناصب المخصصة للترقية الاختيارية أو عن طريق الكفاءة المهنية، إشهار المناصب الجديدة، مرجع قائمة التأهيل، تاريخ جلسة لجنة المستخدمين، أعداد المرشحين المقبولين.

**الجدول رقم 12:** استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين:

يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين (للاتحاق بالتكوين) حسب الرتب والأسلاك: مجموع التوظيفات (الداخلية والخارجية)، تنظيم مسابقات الالتحاق بالتكوين، مرجع قرار تنظيم المسابقات، إشهار تنظيم المسابقات، مجموع المناصب المفتوحة، لجنة انتقاء المرشحين، تاريخ اجتماع اللجنة، عدد المرشحين المسجلين، عدد المرشحين المقبولين، النجاح النهائي، تاريخ محضر النجاح، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول، مؤسسات التكوين، مدة التكوين.

**الجدول رقم 13:** استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة:

يبين هذا الجدول حسب الرتب والأسلاك مجموع المناصب المفتوحة، التوظيفات التي تمت ونشير هنا إلى أن هذه الجداول قد خضعت للتغيير في العديد من المرات من حيث الأشكال وتسمية الجداول، إلا أن هذا التغيير لم يمس محتواها.

**المطلب الثالث: خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

إن عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية شديدة التعقيد، بسبب كثرة العناصر المتداخلة في إعداد مخططات التسيير السنوية، التي تعتبر محصلة عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا أنه يمكن تحديد هذه الخطوات بإيجاز فيما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: الخطوة الأولى: جرد المتاح من الموارد البشرية

وتعتبر أهم خطوة، حيث يتم جرد المناصب المالية المتاحة من خلال إعداد وضبط القائمة الاسمية وكذا حصيلة التشغيل.

أولاً: القائمة الاسمية: هي عبارة عن وثيقة إدارية سنوية، تضبط من خلالها المؤسسة قائمة موظفيها بحسب الأسلاك والرتب والأشخاص (الأسماء) التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة، مما يمكن القائم بالتخطيط من معرفة وبصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك والرتبة التي ينتمي إليها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل المؤسسة باعتبارها تظهر آخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق بها، ونشير هنا إلى أن القائمة الاسمية هي وثيقة تحررها المؤسسة المعنية وتؤشر عليها مصالح المراقبة المالية التابعة لها.

ثانياً: حصيلة التشغيل: هي وثيقة إدارية سنوية أيضا تعدها المؤسسة في نهاية السنة وترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيفة العمومية، وتسمح هذه الوثيقة بالتسيير الجماعي للموظفين ومعرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية وكيفية شغلها طرق التوظيف وطبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد، مؤقت) وكذلك الفئات الاجتماعية من حيث السن والجنس... الخ.

وحصيلة التشغيل وثيقة إدارية نموذجية يتم إعدادها بصفة قانونية، وهي هامة وغنية بالمعلومات التي تسمح بجرد الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، الأمر الذي يوجب تقييمها ودراستها بعناية.

<sup>1</sup> ادريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط، 2001، ص 178.

الفرع الثاني: الخطوة الثانية: تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ليس من صلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية، بل كل مؤسسة أو إدارة عمومية تقوم بتقدير احتياجاتها بصفة انفرادية ولها الحرية في اختيار أسلوب التقدير المناسب ولعل من الأساليب الشائعة هي التخمين والمقارنة مع الوضعيات السابقة وذلك عن طريق استخراج الفوارق بمعنى أن المناصب الشاغرة هي محصلة فرق المناصب المالية النظرية والمناصب المالية المشغولة.

وبعد تقدير احتياجاتها من القوى العاملة ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع احتياجات المؤسسات التي تشرف عليها وترفعها إلى وزارة المالية.

وهنا يبرز دور المديرية العامة للوظيفة العمومية، باعتبار أن أهدافها وأهداف وزارة المالية مندمجة ومتكاملة حيث تنشأ بين مديرية الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية (على مستوى وزارة المالية) علاقة وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الإحترام الصارم للصلاحيات الخاصة بكليهما.

وقصد تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية، تشترط كل من المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين النوعي والكمي، وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك في حدود الإعتمادات المحددة من قبل المصالح المختصة للميزانية والتي تجسد التوجهات السياسية العامة للدولة، ثم تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة لها وفقا لشروط ومتطلبات تحددها بناء على المعلومات التي تصلها عن المؤسسات التابعة لها، وبالتالي يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل مؤسسة وإدارة عمومية، وغالبا ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

الفرع الثالث: الخطوة الثالثة: إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة، يشرع في إعداد وانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له، ويذكر هنا أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة.

ويعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع، يجب مراجعة واستشارة مصالح الوظيفة العامة المختصة التي تقوم بدراسته وتعديله عند الضرورة من خلال عقد حصص عملية بين المؤسسة المسيرة ومصالح الوظيفة العامة، التي تتأكد من خلال هذا المخطط أن المؤسسة قد التزمت بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها وفي الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري من المؤسستين المذكورتين، وبذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه.

وينبغي التنبيه إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن أن يعدل خلال السنة المالية المعنية حسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية عليه، حيث يمكن أن تطرأ تعديلات إما بعد تعديل توزيع المستخدمين، وإما بعد تحويل المناصب المالية، وإما على إثر حركات التعدادات المالية طبقاً لأحكام التعليم رقم 2503 م و د/ مع م/ المؤرخة في 09/06/1993 المتعلقة بتسيير التعدادات المعدلة والمتممة بالتعليم رقم 2603 م و د/ م ع م/ المؤرخة في 04 جويلية 1994 المتعلقة بنفس الموضوع، حيث واستناداً لقانون المالية لسنة 1993، نجد أن خلق أو تعديل المناصب المالية خلال السنة، لا يمكن إجراؤه إلا بعدما تعطى الإعتمادات اللازمة، وفي حالة التعديل، فإن المناصب الجديدة يجب أن تساوي في كل الحالات المناصب العملية، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبة من المناصب الملغاة.

ونظراً للأجل المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية، إن التعديلات التي تدخل على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على إثر حركة في التعدادات المالية لا تقتضي مشاورات بين

مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية والمديرية العامة للميزانية، بسبب طابعهم التنظيمي أو القانوني، غير أن التعديلات في المستخدمين وتحويل المناصب المالية بسبب تأثيراتها على بيانات التأهيل والتعدادات وبالتالي على مخطط تسيير الموارد البشرية الذي تمت المصادقة عليه تستوجب مشاورات بين المصالح المختصة للوظيفة العمومية والمصالح المختصة للميزانية، ولذا ينبغي على المراقبين الماليين عدم التأشير على هذه العمليات قبل إبداء المصالح المختصة للوظيفة العمومية رأيا حولها.

#### الفرع الرابع: الخطوة الرابعة: المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

بمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه، كما هو منصوص عليه في التعليم الوزاري المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>.

وتتم المصادقة على مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهرا واحدا ابتداء من تاريخ إبلاغ هذه البيانات.

بعد المصادقة يحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية، يتضمن نتائج الاجتماع لاسيما قرار المصادقة على المخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التقييمية، ترسل نسخة من المخطط المصادق عليها نهائيا في ظرف ثمانية أيام من مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

<sup>1</sup> التعليم الوزاري المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفرع الخامس: الخطوة الخامسة: مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية  
إن مراقبة تنفيذ المخطط السنوي التي تقوم بها مصالح الوظيفة العمومية تكون من  
خلال:<sup>1</sup>

- مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين.
- إرسال نسخة من كل القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين إلى  
مصالح الوظيفة العمومية.
- عند الضرورة يتعين على مصالح الوظيفة العمومية الطلب من السلطة المعنية  
مراجعة قراراتها غير المطابقة للأحكام التنظيمية.
- إزالة آثار المراجعة من طرف السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي.
- إرسال القرار الجديد مرة أخرى إلى مصالح الوظيفة العمومية.
- يمكن لمصالح الوظيفة العمومية مراقبة التنفيذ الميداني للمخطط داخل المؤسسة.
- تقييم مستوى إنجاز مخطط التسيير خلال السنة المعنية وتقدير درجة تحقيق  
مخطط التسيير بالمقارنة مع التوقعات.
- تقييم المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.
- تحديد العراقيل التي يمكن أن تواجه تنفيذ مخطط التسيير وتحديد الأسباب، وذلك  
لأجل إيجاد الحلول المناسبة.

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يوضع بعد الانتهاء من مسألة إعداد  
الميزانية، وذلك قصد معرفة ما إذا كانت الحالة المالية تسمح بفتح مناصب مالية أو القيام  
بعملية تكوين خلال السنة المعنية، إلا أنه كان من المفترض أن يكون العكس أي أن الميزانية  
تعد وفقا أي لتلبية احتياجات الإدارة في مجال الموارد البشرية وفقا لما جاء به المخطط.

<sup>1</sup>التعليمة رقم 240 م/ع م ع و ع/ المؤرخة في 27 ماي 1995، السالفة الذكر.

## خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية نشأته، مفهومه، إطاره القانوني، أهميته وأهدافه، الذي يعتبر آخر ما تم التوصل إليه في فكر التسيير التقديري للموارد البشرية، ويقوم هذا المخطط على فكرة أساسية وهي التنبؤ بكل العمليات والحركات التي تمس تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية لمدة تقدر غالباً بسنة.

ومخطط التسيير السنوي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية يمر بعدة مراحل من أجل إعداده، المصادقة عليه ومراقبته وكما له أهمية كبيرة في كل المؤسسات العمومية التي تقوم بإعداده وهو يتكون من 13 جدول كل جدول يتضمن مجموعة من العمليات والمعلومات التي تبين دور كل جدول في عملية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لأي هيئة أو مؤسسة أو إدارة عمومية تعتمد عليه.

الفصل الثالث

تسيير الموارد البشرية في

المؤسسة الإستشفائية

الجامعية لوهراڻ

## تمهيد

نظرا لأهمية قطاع الصحة في أي دولة من الدول، فقد نص الدستور الجزائري باعتباره أسمى القوانين في المادة 66 منه: "الرعاية الصحية حق للمواطنين"، وبناء عليه فإن الدولة الجزائرية تتكفل بإنشاء المؤسسات الصحية عبر كامل التراب الوطني وتتكفل أيضا بتزويدها بكل المعدات والأجهزة الطبية الضرورية لعملها، ونخص بالذكر المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران كأكبر مؤسسة إستشفائية ليس فقط في الجزائر فحسب وإنما في إفريقيا عامة.

وعليه سنقوم في الفصل الثالث بدراسة ميدانية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية الجامعية، وسنتناول في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران، هيكلها التنظيمي ومهامها، أما المبحث الثاني فسنخصصه لدراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية الجامعية مع عرض مختلف الإجراءات التي اتخذتها المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران لمواجهة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) ومدى تأثير هذا الأخير على أنشطتها الجراحية والطبية وأخيرا سنستعرض بعض المشاكل والنقائص التي يعاني منها القطاع الصحي في الجزائر عموما.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954

المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوههران هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال مالي، توضع تحت الوصاية الإدارية للوزير المكلف بالصحة ويتولى الوصاية البيداغوجية عليها الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، تم إنشاؤها بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-270 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل13 غشت 2003 والمتضمن تنظيمها وسيرها<sup>1</sup>.

تتمثل الوصاية البيداغوجية في<sup>2</sup>:

- تنظيم النشاطات البيداغوجية والعلمية للمؤسسة الإستشفائية الجامعية،
- تحديد شروط التحاق الطلبة وتوجيههم،
- الموافقة على مداوات مجلس الإدارة فيما يخص المسائل المتعلقة بالتكوين العالي والبحث في العلوم الطبية.

### المطلب الأول: البطاقة التقنية للمؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954

فتحت المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر أبوابها في أوت 2004م، حيث تم تشييدها من طرف الرئيس السابق عبد العزيز بوتفليقة، وهي مستشفى منظم على حسب هيكل مستشفى جامعي تم إنشاؤها بقرار مشترك من وزيرى الصحة والتعليم العالي والبحث العلمي.

تقع المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر بحي ابن رشد ايسطو وهران، حيث تتربع على مساحة 21 هكتارا وتحتوي على أكثر من 1200 سرير، وهي تضم أكثر من 50 مصلحة مقسمة إلى 10 أقطاب وهي: القطب الطبي، القطب الجراحي، القطب البيولوجي، قطب الوقاية، قطب الرأس والرقبة، قطب أمراض النساء والتوليد، قطب القلب والشرابين، قطب الصدر والرئة، قطب الاستعجالات والإنعاش وقطب زراعة الأعضاء والنسيج، وقد كان الهدف

<sup>1</sup> المادتين الأولى والثانية من المرسوم الرئاسي رقم 03-270، المؤرخ في 13 غشت 2003، المتضمن إنشاء المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوههران، تنظيمها وسيرها.

<sup>2</sup> المادة 3 من نفس المرسوم.

من هذا التقسيم هو سهولة التواصل بين عمال مصالح القطب الواحد وإزالة الحدود بينهم، كما يسمح بالمشاركة في استعمال الوسائل الطبية بين مصالح القطب الواحد، ويسمح هذا النوع من التقسيم بسهولة التواصل بين رؤساء الأقطاب وإدارة المستشفى للوصول إلى إبرام عقود موضوعية تخدم العمال والمرضى<sup>1</sup>.

الجدول رقم (1) يمثل تقسيم المصالح حسب الأقطاب<sup>2</sup>:

الأقطاب	المصالح التي تضمها
القطب الطبي	مصلحة الطب الداخلي، مصلحة أمراض القلب، مصلحة أمراض الجلد، مصلحة أمراض الكلى، مصلحة أمراض الدم، مصلحة الأورام، مصلحة أمراض المعدة والأمعاء، مصلحة أمراض الغدد.
القطب الجراحي	مصلحة الجراحة العامة، مصلحة جراحة الكبد الصفراوي وزرع الكلى، مصلحة الكلى والمسالك البولية، مصلحة جراحة العظام والمفاصل.
القطب البيولوجي	مصلحة علم الأمراض التشريحي، مصلحة الكيمياء الحيوية، مصلحة علم الوراثة الخلوية والبيولوجيا الجزيئية، مصلحة مبحث الدم، مصلحة علم المناعة، مصلحة علم العقاقير، مصلحة علم السموم، مركز نقل الدم، مصلحة مبحث الفيروسات، التصوير الطبي ومصلحة الفيزياء الحيوية والطب النووي.
قطب الرأس والرقبة	مصلحة جراحة الأعصاب، مصلحة جراحة الأنف والأذن والحنجرة، مصلحة جراحة الوجه والفك.
قطب أمراض النساء	مصلحة التوليد والنساء.
قطب القلب والشرابيين	مصلحة جراحة القلب، مصلحة جراحة القلب والشرابيين.

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني للمؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر، <http://www.ehuoran.dz>، (تم تصفحه يوم 01 ماي 2020 على الساعة 16:00).

<sup>2</sup>مقابلة مع المكلفة بالإعلام والاتصال، بتاريخ: 13 ماي 2020، من الساعة: 14:00 إلى 15:15، بإدارة المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر.

مصلحة أمراض الرئة ومصلحة الجراحة الصدرية.	قطب الصدر والرئة
مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية، مصلحة الإنعاش الطبي، مصلحة الإنعاش الجراحي، مصلحة إنعاش وتخدير الأطفال، وحدة العناية التلطيفية.	قطب الاستعجالات والإنعاش
مصلحة زراعة الكلى، مصلحة زراعة الكبد، مصلحة زراعة النخاع الشوكي.	قطب زراعة الأعضاء والنسيج
مصلحة الوقاية، مصلحة علم الأوبئة.	قطب الوقاية

1- رمز وشعار المؤسسة:



الشكل: عبارة عن هلال مكتوب فيه ثلاثة حروف كبيرة ونجوم بداخله

اللون: اللون الأزرق الغامق

لغة الكتابة: اللغة الفرنسية

خط الكتابة: "E.H.U" مكتوبة بالخط العريض

"Etablissement Hospitalier et Universitaire 1<sup>er</sup> novembre d'Oran" مكتوبة كاملة بخط أصغر.

يمتاز رمز المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر بالبساطة في الشكل واللغة بالإضافة إلى اللون الموحد والمتمثل في اللون الأزرق المستوحى من اللون الأزرق الغالب على لون بنايات المؤسسة، وأيضا لأنه لون لباس الأطباء الجراحين لأنه يرمز إلى الصفاء ويقلل الهياج والتوتر، أما الحروف الثلاثة التي اختيرت فهي اختصار لعبارة المؤسسة الإستشفائية الجامعية باللغة الفرنسية.

أما شعار المؤسسة فهو "نحن نعتني بكم" « nous prenons soins de vous », إلا أن هذا الشعار ليس مرفقا بالرمز وتم استحدثه مؤخرا أثناء اجتماع بين رؤساء الأقسام والمدير

العام ويتم وضعه في ملصقات وصفحة شبكة التواصل الاجتماعي "الفيسبوك" والموقع الإلكتروني وسيتم قريبا تعديل الرمز بإضافة هذا الشعار فيه<sup>1</sup>.

## 2- الموقع الإلكتروني:

تمتلك المؤسسة الإستشفائية موقع الكتروني خاص بها والذي هو [www.ehuoran.dz](http://www.ehuoran.dz) ويحتوي على كل المعلومات الخاصة بالمستشفى كالتعريف بالمستشفى ومهامه والتعريف بمصالحه ويحتوي أيضا على كل المعلومات التي يحتاجها المرضى كحقوقهم أثناء تواجدهم بالمستشفى وكل الإجراءات التي ينبغي إتباعها لدخول المستشفى.

أما فيما يخص عمال المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر، فيبلغ عددهم 3584 عامل موزعين كآتي<sup>2</sup>:

الجدول رقم (2) يبين عدد المستخدمين حسب الأسلاك:

العدد	السلك
1123	التقنيين والإداريين
1027	الأطباء
1434	الشبه الطبيين
<b>3584</b>	<b>المجموع</b>

الجدول (3) يبين عدد المستخدمين حسب الجنس والأسلاك:

المجموع	عدد الإناث	عدد الذكور	السلك
1123	616	507	التقنيين والإداريين
1027	391	636	الأطباء
1434	1175	259	الشبه الطبيين
<b>3584</b>	<b>2182</b>	<b>1402</b>	<b>المجموع</b>

<sup>1</sup> مقابلة مع المكلفة بالإعلام والاتصال، بتاريخ: 13 ماي 2020، من الساعة: 14:00 إلى 15:15، بإدارة المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر.

<sup>2</sup> معطيات من إدارة المؤسسة محل الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول (ب) أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 60,88% في حين بلغت نسبة الذكور 39,12% من مجموع المستخدمين.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة ما يحدد المستويات الإدارية والأقسام الفرعية وكذلك خطوط الاتصال والرقابة والتوجيه وغيرها.

ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية."<sup>1</sup>

يسيير المؤسسة الإستشفائية الجامعية مجلس إدارة ويديرها مدير عام، يساعده في ممارسة سلطاته مجلس علمي.<sup>2</sup>

يعين المدير العام للمؤسسة الإستشفائية الجامعية بموجب مرسوم رئاسي<sup>3</sup>، يكلف المدير العام بتحقيق الأهداف المنوطة بالمؤسسة الإستشفائية الجامعية، ويسهر على تنفيذ البرامج التي يحددها مجلس الإدارة، يتصرف باسم المؤسسة الإستشفائية الجامعية ويمثلها أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين، يوظف المستخدمين الخاضعين لسلطته ويعينهم وينهي مهامهم بالإضافة إلى صلاحيات أخرى<sup>4</sup>، وتحت تصرفه مباشرة عون محاسب، مدير عام مساعد، الأمانة العامة بمختلف مصالحها، ثم تأتي الأقسام الإدارية الأخرى: قسم النشاطات الطبية والتمريض، قسم الموارد البشرية والتنمية

<sup>1</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري للنشر، 2008، ص 201.

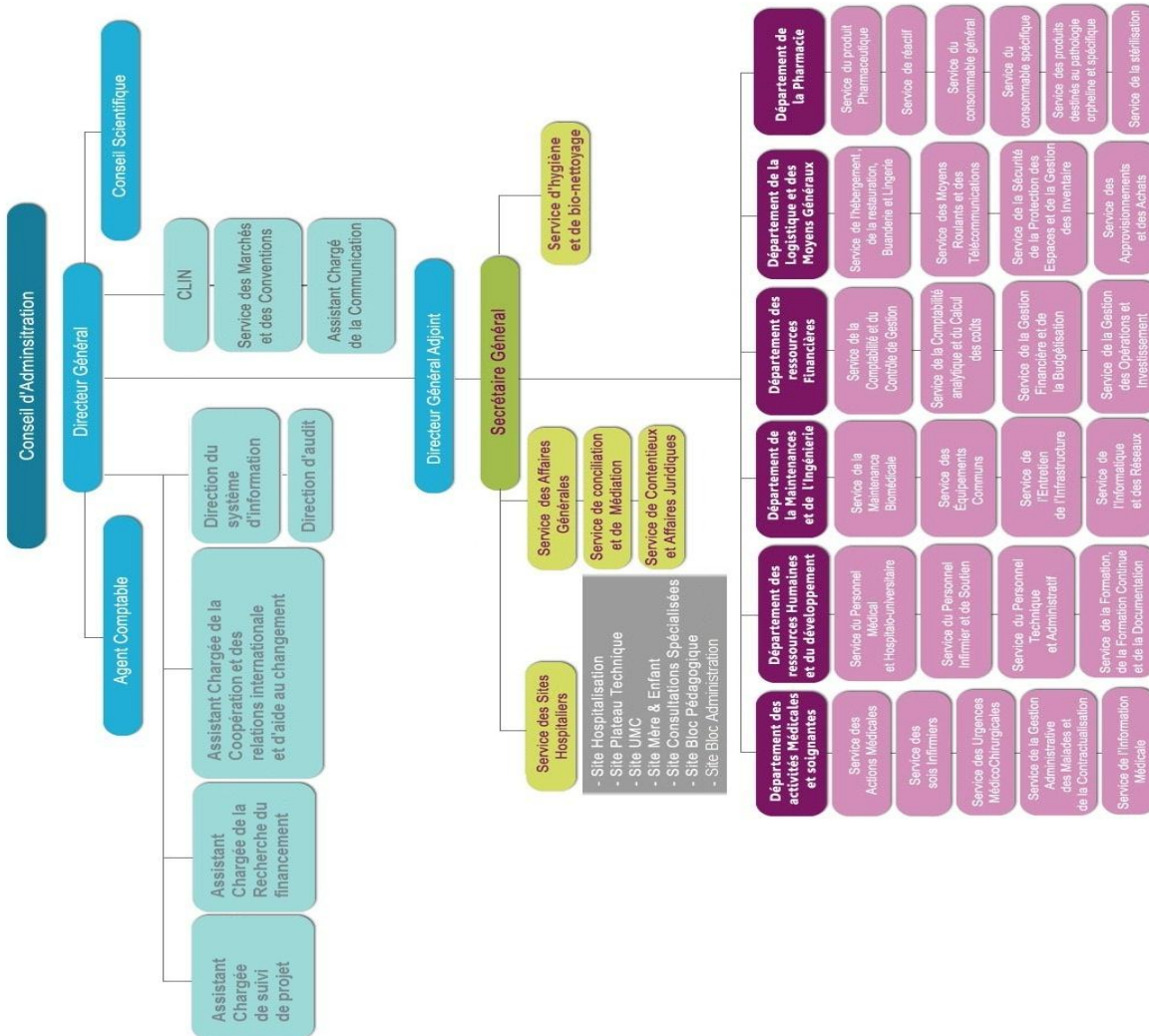
<sup>2</sup> المادة 7 من المرسوم الرئاسي، مرجع سابق.

<sup>3</sup> المادة 14 من المرسوم الرئاسي، مرجع سابق.

<sup>4</sup> المادة 15 من المرسوم الرئاسي، مرجع سابق.

الذي يضم: مصلحة المستخدمين الطبيين والاستشفائيين الجامعيين-مصلحة مستخدمي التمريض والدعم-مصلحة المستخدمين التقنيين والإداريين-مصلحة التكوين، التكوين المتواصل والتوثيق، قسم الصيانة والهندسة، قسم الموارد المالية، قسم اللوجستية والوسائل العامة، قسم الصيدلة وكل قسم من هذه الأقسام يحتوي على مصالح تابعة له.

الشكل رقم (1) يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لمؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر، <http://www.ehuoran.dz/organigrammeEhuo.html>، تم تصفحه يوم 01 ماي 2020 على الساعة (16:00).

### المطلب الثالث: مهام المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954

تعد المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر أداة لتنفيذ السياسة الوطنية للصحة في ميدان العلاج ذي المستوى العالي والسياسة الوطنية للتعليم العالي والبحث الطبي<sup>1</sup>.  
أولاً: مهام المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر:

وفي هذا الإطار، تتولى المؤسسة الإستشفائية الجامعية على الخصوص المهام الآتية<sup>2</sup>:

#### 1- في مجال الصحة:

- ضمان الأنشطة ذات المستوى العالي في ميادين التشخيص والكشف والعلاج والوقاية وكل نشاط يساهم في حماية الصحة و ترقيتها.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة.
- المشاركة في إعداد معايير التجهيز الصحي والعلمي والبيداغوجي للهياكل الصحية.
- المساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين التابعة للوقاية والنظافة الصحية والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- تطوير كل الأعمال والمناهج والطرق والأدوات التي ترمي إلى ترقية تسيير عصري وفعال لمواردها البشرية والمادية.
- تطوير أقطاب امتياز ضمنها في الميادين المذكورة أنفاً.

#### 2- في مجال التكوين العالي:

- ضمان تكوين التخرج وما بعد التخرج في العلوم الطبية والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتصلة به بالتعاون مع مؤسسات التكوين العالي في العلوم الطبية.
- المبادرة بكل عمل لتحسين مستوى المستخدمين وتجديد معارفهم.

#### 3- في مجال البحث:

- القيام بكل أشغال البحث في علوم الصحة وفي كل الميادين ذات العلاقة بمهامها.

<sup>1</sup> المادة 4 من المرسوم الرئاسي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية وعلمية قصد ترقية نشاطات العلاج و التكوين العالي والبحث في العلوم الطبية.
- تكلف المؤسسة الإستشفائية الجامعية بالاتصال مع السلطات المعنية أيضا، بإقامة التآزر بين مؤسسات الصحة لضمان انسجام العلاج في المنطقة الصحية المغطاة وتسلسله.
- يمكن المؤسسة الإستشفائية الجامعية لتأدية مهامها وتطوير نشاطاتها، إبرام كل صفقة أو اتفاقية أو عقد أو اتفاق مع كل هيئة عمومية أو خاصة وطنية أو أجنبية<sup>1</sup>.
- يتعين على المؤسسة الإستشفائية الجامعية إعداد وتنفيذ ما يأتي<sup>2</sup>:
  - مشروع مؤسسة يحدد الأهداف العامة السنوية والمتعددة السنوات واستراتيجيات تطوير نشاطاتها، لاسيما في ميادين العلاج والتكوين العالي والبحث والمسعى الاجتماعي والاتصال الداخلي والخارجي وتسيير منظومة الإعلام،
  - مشروع نوعية،
- يندرج المشروعان المذكوران أعلاه، وجوبا، في إطار سياسات الصحة والتكوين العالي المقررة.

تبرم عقود أهداف مع السلطات الصحية والتكوين العالي المعنية.

ثانيا: ما يميز المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954 عن غيرها من المستشفيات:

تعتبر المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954 المؤسسة الإستشفائية الجامعية الوحيدة على المستوى الوطني والأكبر والأفضل، نظرا لتوفرها على أحدث الآلات والأجهزة الطبية، كما تعتبر قطبا صحيا بامتياز قادر على ضمان العلاجات ذات المستوى العالي وذلك بهدف تقليص فاتورة تحويل المرضى إلى الخارج، كما تم إطلاق تخصصات جديدة لا توجد في باقي مستشفيات الوطن فهي تواكب أحدث التقنيات المبتكرة في الجراحة خاصة الجراحة الثقيلة مثل: الجراحة بالمنظار وجراحة الأوعية الدموية والأعصاب التي تعتبر دقيقة، بالإضافة إلى

<sup>1</sup> المادة 5 من المرسوم الرئاسي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> المادة 6 من المرسوم الرئاسي، مرجع سابق.

جراحة السمنة وكذلك جراحة القلب المتقدمة، كما تمّ تدشين في سنة 2017م مهبط للطائرة المروحية المتخصصة في إنقاذ المرضى المصابين مع تقديم الإسعافات بسرعة فائقة للغرقى على مستوى البحر وحوادث المرور الخطيرة، إضافة إلى المصلحة المتنقلة للاستعجالات والإنعاش (S.M.U.R) التي تقوم بالتدخل الطبي في مكان الحادث بعد الاتصال بها على رقم الهاتف المخصص لذلك وهو "04-51-70-041".

ومن أجل تحسين نوعية الرعاية وحفاظا منها على راحة المرضى تم تدعيم المستشفى بوحداث الاستشفاء المنزلي في كل من مصلحة الأورام ومصلحة الأعصاب ومصلحة الطب الداخلي، لتجنيب المرضى خاصة المسنين والذين يعانون من أمراض مستعصية عناء التنقل والانتظار وتوفير لهم جو علاجي مناسب وسط أفراد عائلاتهم.<sup>1</sup>

وفي إطار المخطط الوطني لمكافحة السرطان والذي ينص في أحد محاوره إلى وجوب التكفل الأمثل بمرضى السرطان ووضع شبكة طبية منظمة، تم فتح مؤخرا بالمؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر وحدة للعلاج التلطيفي أو المخفف لآلام المرضى المصابون بالسرطان، وهي أول وحدة من نوعها على المستوى وطني، وهي موجهة خصوصا للمرضى الذين هم في نهاية حياتهم والذين هم في مرحلة متقدمة من المرض بعد فشل العلاج الكيميائي والدوائي، حيث يقوم الطاقم الطبي بتخفيف حدة الأعراض المصاحبة للمرض، وذلك من خلال السيطرة عليها كالشعور بالألم أو الإرهاق أو ضعف الشهية أو القلق، وبالتالي زيادة معدل التزام المريض بالخطة العلاجية المقترحة وبالتالي تحسين جودة الحياة وتمكين المرضى من القيام بأعمالهم اليومية.

ولتحسين وتسهيل الخدمات قام المستشفى بإدخال أحدث وسائل تكنولوجيايات الاتصال نذكر من أهمها:

أ-الـملف الطبي الالـكتروني:

<sup>1</sup>مقابلة مع المكلفة بالإعلام والاتصال، بتاريخ: 13 ماي 2020، من الساعة: 14:00 إلى 15:15، بإدارة المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر.

ويهدف الملف الطبي الإلكتروني الذي يعتبر مشروع نموذجي على مستوى الوطن إلى تكوين قاعدة معطيات تحتوي على معلومات طبية شاملة، من فحوصات وتشخيصات وعلاج وتقارير طبية منذ دخول المريض إلى المستشفى إلى غاية خروجه، مما يمكن الطبيب المعالج من سرعة تشخيص واتخاذ أفضل القرارات العلاجية، بالإضافة إلى أن النظام يوفر للأطباء القدرة على طلب الدواء بصورة الكترونية عن طريق ربطهم مباشرة بصيدلية المستشفى، مما يمكن العاملين على مستواها من تجهيز أدويته في أوانها.

يمكن دور الملف الطبي الإلكتروني فيما يلي:

-سرعة التشخيص ونهاية الطوابير.

-ريح الوقت.

-الحفاظ على السر الطبي للمرضى.

-نهاية الأخطاء الطبية وتحديد المسئول عنها.

ب-تقنية التطبيب عن بعد:

تعتبر تقنية التطبيب عن بعد أيضا من بين أهم وسائل تكنولوجيات المعلومات والاتصال المستخدمة في المؤسسة، وهو مفهوم جديد متطور يهدف إلى التواصل بين ممارسي الصحة للمؤسسة الإستشفائية الجامعية مع بعض المستشفيات ذات المستوى الأدنى، بغية تحسين التكفل بالمرضى بهذه المستشفيات وتطوير الكفاءات الطبية وتوفير الدعم والمساعدة للأطباء ودراسة الملفات الطبية للمرضى الذين يصعب تشخيصهم.

يوفر هذا المفهوم أيضا تدريب مفتوح للعاملين في المجال الطبي، وذلك لحاجتهم إلى تحسين مهاراتهم كل في تخصصه، وسيجنب كذلك المرضى من التنقل إلى ولاية وهران، بالإضافة إلى تخفيض الضغط والتقليص من تحويل المرضى إلى المؤسسة الإستشفائية الجامعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مقابلة مع المكلفة بالإعلام والاتصال، بتاريخ: 13 ماي 2020، من الساعة: 14:00 إلى 15:15، بإدارة المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر.

وهذه التقنية يتم العمل بها في إطار اتفاقيات التوأمة المبرمة بين المستشفيات الجامعية في شمال الوطن والمؤسسات الصحية في ولايات الجنوب، حيث ينتقل بشكل دوري فريق طبي من المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر إلى المستشفيات التي تقع بجنوب البلاد وبعض الولايات التي تعرف نقصا في المرافق الصحية، أين يتم إجراء فحوصات وعمليات جراحية في العديد من البلديات، كما يعمل الفريق الطبي المتنقل على تكوين الأطباء بتقديم محاضرات وتنظيم ندوات علمية.

### المبحث الثاني: دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954

في ظل غياب أولا مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية وذلك باعتبار أن المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران مؤسسة عمومية ذات طابع خاص (Etablissement Public à caractère spécifique) وثانيا في ظل غياب الاتفاقية الجماعية (La Convention collective) ، يتم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران بإتباع القوانين والتنظيمات المعمول بهما، وفي هذا الإطار نذكر: المرسوم الرئاسي رقم 03-270 المتضمن إنشاء المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران تنظيمها وسيرها، القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وبالإضافة إلى القانون الداخلي الخاص بالمؤسسة الإستشفائية الجامعية والقوانين الأساسية الخاصة بكل سلك.

### المطلب الأول: خطوات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954

ككل مؤسسة تبحث عن الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة والمهارة والخبرة المطلوبة، يتم في المؤسسة الإستشفائية الجامعية باعتبارها تنتمي لقطاع الصحة و تحتوي على ثلاثة أسلاك مختلفة (السلك الخاص بالأطباء، السلك الخاص بالشبه الطبي والسلك الخاص بالتقنيين

والإداريين)، توظيف العمال وتسيير حياتهم المهنية كل حسب السلك التابع له والإجراءات التي يجب إتباعها.

### الفرع الأول: التوظيف

يختلف التوظيف في المؤسسة الإستشفائية الجامعية عن غيرها من المؤسسات التابعة للقطاع الصحي، وذلك أولاً لأنها مؤسسة ذات طابع خاص والسلطة السلمية فيها أي المدير العام هي التي تملك صلاحية التوظيف، التعيين وإنهاء مهام المستخدمين كما هو منصوص عليه في الفقرة الثالثة من المادة 15 من المرسوم الرئاسي رقم 03-270، وثانياً لوجود الوصاية البيداغوجية عليها من طرف الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي، مما يجعل خصوصية لتوظيف بعض أسلاك المستخدمين، كالأطباء المقيمين والمختصين وأساتذة الطب. فالتوظيف عامة في المؤسسة الإستشفائية الجامعية يتم حسب حاجة المؤسسة للمستخدمين في كل سلك من الأسلاك، ففيما يخص سلك التقنيين-الإداريين وسلك الشبه الطبي فالتوظيف يتم عن طريق الانتقاء للعناصر التي تملك المؤهلات المطلوبة، كما يتم نفس الشيء مع الأطباء العامين، حيث يكون الإجراء الأولي بعد قبول ملف المعني واجتيازه المقابلة الشفهية بنجاح يمضي على عقد عمل بصفة متريص لمدة ستة (6) أشهر قابلة للتجديد إذا أتم فترة التريص بنجاح، أما بخصوص الأطباء المقيمين فيتم توظيفهم في المؤسسة الإستشفائية الجامعية بعد اجتيازهم لامتحان الإقامة Résidanat في كلية الطب التابعين لها وبعد توجيههم لقسم النشاطات الطبية والتمريض في المؤسسة الإستشفائية الجامعية الذي بدوره يوجههم إلى قسم الموارد البشرية والتنمية وبالضبط مصلحة المستخدمين الطبيين والاستشفائيين الجامعيين للقيام بإجراءات إنشاء محضر التنصيب، وبعد توظيفهم يكونون خاضعين دائماً لوصايتي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الصحة، السكان وإصلاح المستشفيات وبعد 4 أو 5 سنوات من الخدمة (كل حسب تخصصه)، وبعد اجتياز امتحان شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (Diplôme des Etudes Médicales Spécialisées) يصبحون أطباء متخصصين،

وليس شرطاً يبقون في المؤسسة الإستشفائية الجامعية، التي هي حسب قائمة احتياجاتها للأطباء المتخصصين التي تقدمها لمديرية الصحة والسكان فيتم تلبية هذه الاحتياجات.

### الفرع الثاني: التكوين

تقوم المؤسسة الإستشفائية الجامعية حسب الحاجة بجلب خبراء كل في مجال تخصصه، للقيام بتكوين مستخدميها بمختلف أسلاكهم ورتبهم، كما تنظم عدة أيام دراسية وملتقيات وطنية ودولية على مدار السنة حتى يكون هناك تحيين للمعلومات واكتساب لمعلومات وتقنيات جديدة في كل المجالات وعلى الخصوص المجال الطبي والشبه الطبي، هناك مصلحة في قسم الموارد البشرية والتنمية تسمى مصلحة التكوين، التكوين المتواصل والتوثيق التي تحتوي على مكتبة تحتوي على مختلف الكتب والمراجع العلمية وهي مفتوحة لكل المستخدمين للاستفادة منها.

### الفرع الثالث: الترقية

يتم في المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران وككل المؤسسات العمومية استخدام نوعين من ترقية المستخدمين، الترقية في الرتبة والترقية في الدرجة، فالترقية في الرتبة تتم كل حسب السلك الذي ينتمي إليه المستخدم وحسب القوانين الأساسية لكل سلك التي تحدد الأقدمية والكفاءة المطلوبتين للترقية في الرتبة الأعلى، أما فيما يخص الترقية في الدرجة فتتم كذلك حسب ما جاء في المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، بالإضافة إلى تنقيط المسؤل المباشر لكل مستخدم تابع له، فيتم إعداد قائمة اسمية للمستخدمين الذين سوف يرقون في الدرجة توقف عند تاريخ 31 ديسمبر من السنة التي تسبق الترقية، تحمل كل المعلومات الضرورية من اسم ولقب المستخدم، الرتبة والوظيفة الحاليين، تاريخ التوظيف، تاريخ ترقية في الدرجة والتاريخ المقبل للترقية في الدرجة (dernière date d'effet) مع وجود خانة للملاحظات توضع فيها كل عقوبة قد تحصل عليها المستخدم في هذه المدة والتي قد تؤثر على قرار ترقيته في الدرجة من عدمه، وبعد الانتهاء من كل هذه

الإجراءات يتم عقد اجتماع للجنة المتساوية الأعضاء (الفترة ما بين شهري مارس وماي من كل سنة) التي لها صلاحية ترقية المستخدم في الدرجة في المدة الأدنى (كل المسؤولين يتم ترقيتهم في الدرجة في المدة الأدنى التي هي سنتين ونصف)، المدة المتوسطة ( ثلاث سنوات) أو المدة الأقصى (ثلاث سنوات ونصف) من عدمها.

#### الفرع الرابع: النقل

باعتبار الطابع الخاص للمؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران كمؤسسة عمومية ذات طابع خاص فلا يسمح لها القانون بنقل مستخدميها إلى مؤسسة أخرى سواء كانت إستشفائية أو غيرها إلا أن هذا لا يعني أنها لا تكون مؤسسة مستقبلية للمستخدمين التابعين لمؤسسات عمومية أخرى والراغبين في العمل بها لأسباب تخصهم مع وجوب التقدم بطلب لدى السلطة التي تملك صلاحية التعيين (المدير العام) وأخذ الرأي بالموافقة منها ومن المؤسسة الأصلية حتى تتم عملية النقل.

يكون نقل أو التوجيه (l'Affectation) للمستخدمين الجدد في المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران إلى المصلحة المعينة في مقرر التوجيه (La décision d'affectation)، أما مقرر إعادة التوجيه (La décision de réaffectation) فتكون للمستخدمين وتختلف باختلاف أسبابها، فهناك نقل (إعادة توجيه) يهدف إلى حاجة في منصب ما فيتم إعادة توجيه الموظف الذي يملك المواصفات المطلوبة لشغل المنصب الشاغر كعملية توظيف داخلي لملا الفراغ الموجود في منصب ما عوضا عن القيام بعملية توظيف خارجي، كما هناك نقل أو إعادة التوجيه لضرورات المصلحة فيتم إعادة توجيه المستخدم سواء كان طبيب، ممرض أو تقني أو إداري إلى المصلحة التي تقتضي الضرورة كما حصل في هذه الفترة مع جائحة كوفيد-19، حيث تم تسخير عدد معتبر من المستخدمين للعمل في المصالح المسخرة لعلاج مرضى كوفيد-19، وهناك أيضا إعادة توجيه سببه تأديبي للمستخدم الذي أخل بالنظام الداخلي للمؤسسة والذي تقررته اللجنة المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي فيتم إعادة توجيهه إلى مصلحة أخرى عوضا عن المصلحة الأصلية، وهناك أيضا إعادة توجيه للمستخدم لسبب

طبي والذي يكون بعد إثبات العلة المرضية بالوثائق الضرورية والمرور على مصلحة طب العمل لكي تبدي رأيها في الموضوع.

هناك أيضا التسخير (la Réquisition) الذي يكون لمأ فراغ في منصب ما وفي خلال مناوبة ما سواء ليلية أو نهائية، فيتم تسخير المستخدم الذي يملك نفس المؤهلات المستخدم الذي تغيب لسبب معين قد يكون بسبب عطلة مرضية أو عطلة سنوية أو وفاة أحد الأقارب... الخ.

#### الفرع الخامس: التقاعد

باعتبار الإحالة على التقاعد حق من حقوق العامل الذي يكفله له القانون، ويأتي كنهاية طبيعية للحياة المهنية للعامل في أي مؤسسة كانت، والمؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران لا تختلف عن غيرها من المؤسسات في هذا المجال، فالعامل الذي تتوفر فيه شروط الإحالة على التقاعد من السن القانونية والمدة القانونية والفعالية للعمل واشتراكات الضمان الاجتماعي، وبعد حصوله على إخطار مسبق من الصندوق الوطني للتقاعد، يتقدم بطلب مكتوب ومؤرخ وممضى من طرفه للإحالة على التقاعد ويتم إحالته على التقاعد بمقرر الإحالة على التقاعد (La décision de mise à la retraite)، كما ينص على ذلك القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 والمتعلق بالتقاعد الذي يعدل ويتم القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983، حيث نصت المادة 2 منه التي تعدل وتتم المادة 6 من القانون رقم 83-12 أنه: "تتوقف وجوبا استفادة العامل (ة) من معاش التقاعد على استيفاء الشرطين التاليين، بلوغ سن ستين (60) سنة على الأقل غير أنه يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد بطلب منها ابتداء من سن الخامسة والخمسين (55) سنة كاملة، قضاء مدة خمسة عشرة (15) سنة على الأقل في العمل"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المادة 2 من القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 والمتعلق بالتقاعد الذي يعدل ويتم القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983.

ونصت نفس المادة على أنه: " يتعين على العامل (ة) للاستفادة من معاش التقاعد أن يكون قد قام بعمل فعلي تساوي مدته على الأقل سبع سنوات ونصف سنة (7,5) مع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي"<sup>1</sup>.

كما يمكن للعامل حسب نفس المادة أن يختار إراديا مواصلة نشاطه بعد السن المذكورة أعلاه في حدود خمس (5) سنوات لا يمكن للهيئة المستخدمة خلالها إحالته على التقاعد<sup>2</sup>، وهذا ما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 20-107 المؤرخ في 30 أبريل 2020، الذي يحدد كفاءات مواصلة النشاط بعد السن القانونية للتقاعد، المحددة بستين سنة، تطبيقا لأحكام المادة 6 من القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم. الجدول رقم (4) يتعلق بحصيلة حركة المستخدمين خلال الثلاثي الأول من سنة 2020<sup>3</sup>:

العدد	حركات أخرى	العدد	إنهاء علاقة العمل	العدد	تعليق علاقة العمل
31	التوظيف	97	الاستقالة	07	العجز الجزئي
26	الإحالة على وضعية الخدمة	01	الوفاة	91	الإحالة على الاستيداع
/	التكوين	10	الطرد	59	عطلة الأمومة
4	الترقية	02	الإحالة على التقاعد	501	العطلة المرضية
32	إعادة التوجيه	03	نهاية عقد العمل	335	العطلة السنوية
		01	تغيير السلك		
93	المجموع	114	المجموع	993	المجموع

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> معطيات من إدارة المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (5) يتعلق بحصيلة حركة المستخدمين خلال شهري أبريل وماي من سنة 2020<sup>1</sup>:

العدد	حركات أخرى	العدد	إنهاء علاقة العمل	العدد	تعليق علاقة العمل
08	التوظيف	40	الاستقالة	0	العجز الجزئي
0	الإحالة على وضعية الخدمة	01	الوفاة	27	الإحالة على الاستيداع
/	التكوين	16	الطرد	13	عطلة الأمومة
0	الترقية	0	الإحالة على التقاعد	75	العطلة المرضية
08	إعادة التوجيه	01	نهاية عقد العمل	14	العطلة السنوية
		0	تغيير السلك		
16	المجموع	58	المجموع	129	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدولين العلويين، اخذين في عين الاعتبار الظروف الصحية الاستثنائية مع تفشي وباء كورونا (كوفيد-19) والحجر الصحي في الجدول (ب)، فالأرقام كانت ستكون مغايرة لو كانت الظروف عادية، حيث نلاحظ انخفاض في عدة نشاطات في هذه الفترة مقارنة بالجدول (أ)، كالتوظيف الذي عرف انخفاض بنسبة 74,20%، لا وجود لعملية ترقية خلال هذه الفترة بسبب تأجيل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، انخفاض في طلب الاستقالة بنسبة 58,77%، كذلك العطل السنوية شهدت انخفاض كبير يقدر بـ 95,83% والتي تم منحها كانت عطل استثنائية، كما شهدت العطل المرضية انخفاض محسوس قدر بـ 85,03%، كذلك نلاحظ انخفاض في عدد الإحالة على الاستيداع بنسبة 70,33%.

ومن باب الحفاظ على أكبر قدر من المستخدمين لمواجهة جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) نلاحظ عدم وجود للمستخدمين المحالين على وضعية الخدمة، كذلك باعتبار أن تعداد المستخدمين أغلبه من فئة الشباب نلاحظ قلة العمال المحالين على التقاعد في الجدول (أ) 2

<sup>1</sup> معطيات من إدارة المؤسسة محل الدراسة.

وانعدامه في الجدول (ب)، كما نلاحظ ارتفاع في حالات الطرد في الجدول (ب) مقارنة بالجدول (أ) بنسبة 60% والتي في أغلبها تعتبر حالات إهمال منصب العمل، كما شهدت فترة شهري أفريل وماي انخفاض في عطلة الأمومة يقدر بنسبة 77,97% مقارنة بالثلاثي الأول من السنة الحالية، نلاحظ أن الجدول (ب) لا يوجد فيه تغيير للسلك والذي يكون من سلك التقنيين والإداريين إلى السلك الشبه الطبي أو العكس، كما يلفت انتباهنا عدم وجود للمستخدمين المصابين بالعجز الجزئي في الجدول (ب) مقارنة بالجدول (أ)، لم تشهد هذه الفترة أي دورة تكوينية للمستخدمين والتي غالبا ما تكون في السداسي الثاني من كل سنة، وفي الأخير نلاحظ أنه تم إنهاء ثلاث (03) عقود عمل في الجدول (أ) مقارنة بالجدول (ب) عقد عمل واحد (01) وهذا راجع لعدة أسباب منها الوفاة، فترة التريص غير ناجحة.

**المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران (الإجراءات المتخذة لمواجهة جائحة كوفيد-19)**

سنقوم بتوضيح لأهم الخدمات التي تقدمها المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران وخصوصا في هذا الظرف بالذات الذي تمر به الإنسانية جمعاء، بظهور فيروس كورونا (كوفيد-19)، حيث تم في المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران اتخاذ مجموعة من الإجراءات لمواجهة هذه الجائحة ولاستقبال المصابين بهذا الفيروس القاتل وتقديم لهم الرعاية الصحية اللازمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه وقع الاختيار على مستوى ولاية وهران على أربعة (4) مستشفيات لاستقبال المرضى المصابين بهذا الفيروس من بينها المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954، والتي بدورها قامت بقيادة مديرتها العام بعدة إجراءات وتدابير لمواجهة هذه الجائحة، كما سخرت كل الإمكانيات المادية والبشرية والخبرة التي يمتلكها مستخدميها في مواجهة مثل هكذا حالات.

حيث تم إنشاء خلية أزمة (Une Cellule de Crise) برئاسة المدير العام وهي متكونة في الجانب الإداري من الأمانة العامة، مديرة قسم الموارد البشرية والتنمية، مديرة قسم الخدمات اللوجستية والوسائل العامة، المساعدة المكلفة بمتابعة المشاريع، رئيسة مصلحة النظافة والتنظيف البيولوجي، رئيسة مصلحة وسائل ومعدات الطب الحيوي، رئيسة مصلحة الصيدلانية المركزية، أما في الجانب الطبي فهي متكونة من رئيس المجلس العلمي، رئيس قسم النشاطات الطبية والتمريض، رئيس مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية، رئيس مصلحة إعادة الإنعاش الطبي، رئيس مصلحة علم الأوبئة، رئيس مصلحة التوليد وطب النساء، رئيس مصلحة طب الأنف والأذن والحنجرة، رئيسة مركز الفرز والتوجيه "مصلحة دار الحضانة"، منسق المصلحة المتنقلة للطوارئ والإنعاش، منسق الأطباء لمصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية-الجانب الطبي، رئيس مصلحة علم الصيدلانية، رئيس مصلحة التخدير وإعادة الإنعاش الجراحي، وكلما كان هناك مشكل يتعلق بمصلحة ما يحضر رئيس تلك المصلحة ويعرض المشكل على أعضاء خلية الأزمة ويتم إيجاد حلول لذلك المشكل، تجتمع يوميا على الساعة 14:00 لدراسة كل المشاكل المطروحة وإيجاد الحلول لها.

كما تقرر أن يجتمع المجلس العلمي الذي يرأسه رئيس مصلحة أمراض الرئة وطب السل أسبوعيا بداية كان يجتمع كل يوم خميس ثم أصبح يجتمع كل يوم أربعاء، ويحضر اجتماعاته كل رؤساء المصالح الطبية والجراحية، الأمانة العامة، مديرة قسم الموارد البشرية والتنمية، مديرة قسم الخدمات اللوجستية والوسائل العامة، المساعدة المكلفة بمتابعة المشاريع، منسق المصلحة المتنقلة للطوارئ والإنعاش، منسق الأطباء لمصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية-الجانب الطبي، رئيسة مركز الفرز والتوجيه "مصلحة دار الحضانة"، يتم طرح المشاكل الموجودة واتخاذ القرارات اللازمة لحلها وكذا دراسة آخر المستجدات على المستوى العلمي وما تقرر طبيا لمواجهة فيروس كورونا (كوفيد-19) وتنتهي الجلسة بتحرير محضر الجلسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مقابلة مع مديرة قسم الموارد البشرية بتاريخ: 15 جوان 2020، من الساعة: 10:00 إلى 11:30، بإدارة المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر.

هذا على المستوى الإداري أما على مستوى الإمكانيات المادية والخدمات اللوجستية، أولاً على صعيد التكفل بالعمال تم تخصيص فندقين لإيواء المستخدمين المسخرين للعمل في مصالح كوفيد-19 وخمس (05) حافلات لنقلهم عند نقاط التقاط، أما على صعيد التكفل بالمرضى فتم اتخاذ قرار تسخير 320 سرير في عشرة (10) مصالح بما فيها "دار الحضانة" التي تقرر تسخيرها كمصلحة استشارات لفرز وتوجيه المرضى المصابين بفيروس كوفيد-19 وهي:

الجدول رقم (6) يبين المصالح المسخرة لعلاج مرضى (كوفيد-19)<sup>1</sup>:

المصالح المسخرة كوفيد-19	Les Services Réquisitionnés Covid-19
-جراحة الوجه والفكين ومصلحة الأمراض الجلدية مدمجتين كمصلحة واحدة	-Chirurgie Maxillo-faciale et Dermatologie fusionnés en un seul service
-طب الأنف والأذن والحنجرة	-Oto-rhino-laryngologie
- أمراض الرئة وطب السل	-Pneumo-phtisiologie
- الطب الداخلي	-Médecine-Interne
- أمراض الدم	-Hématologie
- إعادة الإنعاش الطبي	-Réanimation Médicale
- جراحة وطب العظام	-Chirurgie Traumatologie Orthopédie
- جراحة القلب	-Chirurgie Cardiaque
-طب النساء والتوليد(الطابق الثاني)	-Gynécologie Obstétrique (2 <sup>ème</sup> étage)

تم تخصيص كذلك حجم ساعي(8سا-14سا)بمصلحة الأشعة الطبية (Service d'imagerie médicale) لإجراء الماسح الضوئي للصدر (Scanner thoracique) وتم تجهيز كذلك مخبر علم الأحياء المجهرية (Laboratoire de microbiologie) بمصلحة علم الجراثيم (Service de Bactériologie)، بالمعدات الطبية اللازمة لإجراء اختبار فحص الكشف

<sup>1</sup> معطيات من إدارة المؤسسة محل الدراسة.

عن الإصابة بفيروس كوفيد-19 (RT-PCR) والتحاليل الطبية الضرورية، هناك أيضا قاعة بغرفة العمليات (Bloc Central) مخصصة للمرضى المصابين بفيروس كوفيد-19 والذين يحملون أمراض أخرى تستدعي القيام بعمليات جراحية لهم.

بالإضافة إلى المصالح المذكورة أعلاه، تم اتخاذ قرار تسخير "دار الحضانة" للمؤسسة الإستشفائية الجامعية لوههران كمركز للفرز والتوجيه (Centre de Tri et d'Orientation)، لكونها بعيدة عن مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية والتي بقيت تعمل بشكل عادي، وكذلك لأنها أغلقت بقرار رئاسي شأنها شأن كل دور الحضانة على المستوى الوطني، حيث تم تهيئة وتخصيص وحدة للعزل (Unité d'isolement) ووحدة لإعادة الإنعاش الطبي (Unité de Réanimation Médicale) مجهزة بكل الأجهزة والمعدات الطبية اللازمة في حالة تدهور حالة المريض.

يتم أولا إجراء استشارة طبية للمريض على مستوى الوحدة المهيأة للفرز المسبق بمصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية (Unité de Pré-Tri des Urgences Médico-chirurgicales)، التي بدورها إذا لاحظت على المريض أعراض مشكوك فيها يقوم الأطباء بتوجيهه إلى مركز الفرز والتوجيه "دار الحضانة"، حيث يتم استقباله وعمل اختبار فحص الكشف عن فيروس كوفيد-19 (RT-PCR)، فيمكث المريض بمصلحة "دار الحضانة" معزولا حتى يتم التأكد من نتيجة اختبار الفحص، إذا كانت نتيجة اختبار الفحص ايجابية يتم توجيهه لإحدى المصالح المخصصة للتكفل الخاص والمتابعة.

بالإضافة إلى الإجراءات الإدارية المتخذة والإمكانيات المادية والخدمات اللوجستية التي تم تسخيرها، تم كذلك تسخير الإمكانيات البشرية المؤهلة من أطباء، ممرضين، بيولوجيين، إداريين وعمال النظافة، للسهر يوميا على تطور الحالة الصحية للمرضى المصابين بفيروس كوفيد-19، يعمل الأطباء المقيمين في المصالح المسخرة لعلاج مرضى كوفيد-19 بشكل عادي 8سا يومي مع وجود رئيس المصلحة كمستول، وفي عطلة نهاية الأسبوع يتم العمل بنظام المناوبة لمدة 12سا (من 08:00 إلى 20:00 ثم من 20:00 إلى 08:00) مع وجود

طبيب مساعد أو أكثر مسؤول عن الفريق المناوبة، أما في مصلحة "دار الحضانة" يعملون يوميا بنظام مناوبة لمدة 12سا (من 08:00 إلى 20:00 ثم من 20:00 إلى 08:00) ويأخذون يوم راحة عن كل مناوبة، أما السلك الشبه الطبي فيعملون يوميا وفي كل المصالح المسخرة لعلاج المرضى المصابين بفيروس كوفيد-19 بنظام مناوبة لمدة 24سا كل فريق عمل متكون من 4 إلى 5 أفراد كل فرد يعمل 6سا، ويأخذون ثلاث (3) أيام راحة عن كل مناوبة، في كل مناوبة هناك عون خدمة ، عون نظافة وعون أمن<sup>1</sup>.

الجدول رقم (7) يبين الإمكانيات البشرية المسخرة لمواجهة جائحة كوفيد-19<sup>2</sup>:

عدد المستخدمين المسخرين-كوفيد-19-	أسلاك المستخدمين
250	الأطباء
113	الشبه الطبي
98	أعوان الخدمة، النظافة والأمن
461	المجموع

باعتبار أنه تم تعيين المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران كمركز لمعالجة المرضى المصابين بفيروس كورونا(كوفيد-19)، والتي بدورها قامت بعدة إجراءات من بينها تسخير عشرة (10) مصالح بما مجموعه 320 سرير، إيقاف العمل بمصلحة الاستشارات الطبية، كذلك تخفيض النشاط في غرف العمليات إلا للضرورة القصوى، مما أدى إلى انخفاض في أنشطتها الذي سنلاحظه في الجداول الآتية لحصيلتي أنشطة الاستشفاء بالمصالح الجراحية والطبية على التوالي، بالإضافة إلى الحصيلة المتعلقة بمرضى فيروس كورونا(كوفيد-19)<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> مقابلة مع مديرة قسم الموارد البشرية بتاريخ: 15 جوان 2020، من الساعة: 10:00 إلى 11:30، بإدارة المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر.

<sup>2</sup> معطيات من إدارة المؤسسة محل الدراسة.

<sup>3</sup> معطيات من إدارة المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (8) حصيلة أنشطة الاستشفاء بالمصالح الجراحية للثلاثي الأول من سنة 2020:

عدد الوفيات	عدد الاستشارات العامة	عدد الاستشارات المتخصصة	عدد العمليات الجراحية	عدد أيام الاستشفاء	عدد المرضى المقبولين	عدد الأسرة في المصالح
145	6300	29752	3390	32113	10680	639

الجدول (9) حصيلة أنشطة الاستشفاء بالمصالح الجراحية لشهري أبريل وماي من سنة 2020:

عدد الوفيات	عدد الاستشارات العامة	عدد الاستشارات المتخصصة	عدد أيام الاستشفاء	عدد المرضى المقبولين	عدد الأسرة في المصالح
107	5340	3870	12466	6610	674

نلاحظ زيادة تقدر ب 5,47% في عدد أسرة المصالح الجراحية في شهري أبريل وماي مقارنة بالثلاثي الأول من السنة الحالية وانخفاض محسوس في أنشطتها، حيث انخفض عدد المرضى المقبولين بنسبة 38,11% وفي أيام الاستشفاء بنسبة 61,19% أما بالنسبة للعمليات الجراحية فتم توقيفها تماما لتفادي أي مضاعفات على المرضى مع تفشي وباء الكورونا إلا الحالات المستعجلة جدا، نلاحظ كذلك أن نسبة الاستشارات الطبية المتخصصة انخفضت ب 87% أما الاستشارات الطبية العامة فلم تشهد انخفاض كبير مقارنة بالاستشارات الطبية المتخصصة حيث بلغت نسبة انخفاضها إلى 15,24% وهذا كله انعكس على عدد الوفيات الذي انخفض بنسبة 26,20%.

الجدول (10) حصيلة أنشطة الاستشفاء بالمصالح الطبية للثلاثي الأول من سنة 2020:

عدد الوفيات	عدد الاستشارات المتخصصة	عدد أيام الاستشفاء	عدد المرضى المقبولين	عدد الأسرة في المصالح
133	35813	12949	3477	448

الجدول (11) حصيلة أنشطة الاستشفاء بالمصالح الطبية لشهري أبريل وماي من سنة 2020:

عدد الوفيات	عدد الاستشارات المتخصصة	عدد أيام الاستشفاء	عدد المرضى المقبولين	عدد الأسرة في المصالح
75	6998	4698	4331	448

نلاحظ زيادة في نسبة عدد المرضى المقبولين في المصالح الطبية في شهري أبريل وماي مقارنة بالثلاثي الأول من السنة الحالية تقدر بـ 24,56% وانخفاض في أنشطتها، حيث انخفض عدد أيام الاستشفاء بنسبة 63,72%، نلاحظ كذلك أن نسبة الاستشارات الطبية المتخصصة انخفضت بـ 80,46% وهذا كله انعكس على عدد الوفيات الذي انخفض بنسبة 43,61%.

الجدول (12) حصيلة عدد وحالات المرضى المصابين بفيروس كوفيد-19 موقوفة في 07 ماي

2020:

عدد حالات الوفيات	عدد الحالات التي لم تجرى لها	عدد الحالات الجاري دراستها	عدد الحالات السلبية	عدد الحالات الايجابية	العدد الإجمالي للاستشارات الطبية	اختبار فحص البي سي آر (RT-PCR)
11	410	64	366	65	916	

الجدول (13) حصيلة عدد وحالات المرضى المصابين بفيروس كوفيد-19 موقوفة في 07 جوان

:2020

اختبار فحص البني سي آر-RT (PCR)	العدد الإجمالي للاستشارات الطبية	عدد الحالات الايجابية	عدد الحالات السلبية	عدد حالات الوفيات
	2097	473	1609	15

من خلال البيانات الإحصائية في الجدولين العلويين، نلاحظ في الجدول (أ) أنه تم إجراء 916 استشارة طبية منها 7% حالات ايجابية، 39,95% حالات سلبية، 6,98% حالات جاري دراستها، 44,75% الحالات التي لم تجرى لها، 1,2% نسبة حالات الوفاة، وهي وتيرة استشارة التي بدأت بالتزايد في شهر ماي وهذا راجع خاصة للتكفل بأهل وأقارب المرضى المصابين بالكوفيد-19 لتشخيصهم، في حين تم إجراء 2097 استشارة طبية في الجدول (ب) منها 22,55% حالات ايجابية، 76,73% حالات سلبية، 0,72% نسبة حالات الوفاة، ونلاحظ تزايد في الحالات وهذه الزيادة تظهر بعد مدة من الحضانة ( Une Période d'Incubation )، وهذا لا يمكن تفسيره إلا بالعواقب السلوكية لشعبنا والعدوى بين البشر.

### المطلب الثالث: بعض المشاكل والنقائص التي يعاني منها قطاع الصحة في الجزائر

يعاني قطاع الصحة في الجزائر عامة من الكثير من المشاكل والنقائص التي أثرت كثيرا على الرعاية الصحية للمرضى، فالمواطن لازل يشتكي من تدني الخدمات الصحية بالرغم من صرف الدولة لأموال كبيرة وتداول عشرة وزراء لم يغير الوضع، وهو ما يعني أن إصلاح المستشفيات لم ينجح وهو بحاجة إلى مراجعة وما يبرر ذلك هو هروب المسؤولين للعلاج في الخارج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>الموقع الالكتروني، <https://www.eldjazaironline.net> (تم تصفحه يوم 27 جوان 2020 على الساعة 15:00).

وباعتبار المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوههران تابعة للقطاع الصحي فكغيرها من المؤسسات الإستشفائية تعرف بعض النقائص وتعاني من بعض المشاكل التي تعيق سيرها اليومي ومن هذه المشاكل ما يلي:

- مشكل الاكتظاظ حيث تتجاوز مختلف المصالح طاقات استيعابها القصوى نتيجة لتوجه المرضى من مختلف مناطق الوطن نحوها بالرغم من توفر مستشفيات وعيادات متعددة الخدمات على مستوى الوطن يمكنها تلبية حاجيات هؤلاء المرضى والسبب الرئيسي في هذا هو نقص التنظيم والتنسيق والتحويلات العشوائية من المؤسسات الإستشفائية الأخرى ما يعيق المؤسسة الإستشفائية الجامعية على القيام بمهامها الرئيسية المتمثلة في التكوين، البحث العلمي وتقديم العلاجات عالية الدقة والخطورة، وخير مثال على ذلك مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية التي تستقبل يوميا المئات من المرضى مع نسبة قليلة منها تحتاج للاستعجال<sup>1</sup>.
- مشكل الأجور الزهيدة للعمال بمختلف أسلاكهم وخاصة الأطباء والشبه الطبيين، مما يؤدي إلى النزيف باتجاه القطاع الخاص وضرورة التكوين في مختلف تخصصات الشبه الطبي على غرار التصوير الطبي الذي يعاني نقصا كبيرا.
- تعرض الأسلاك الطبية والشبه الطبية والأعوان لاعتداءات متكررة ومهينة أثناء مزاوله أنشطتهم المهنية.
- رغم كل الإصلاحات التي شهدتها القطاع من أجل النهوض به والرفع من نوعية الخدمات المقدمة به لا تزال مصالح الاستعجالات الطبية الجراحية تفتقد لأطر التسيير الإداري والإنساني وتعاني من الفوضى، اللامبالاة وسوء التنظيم.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

## خلاصة:

اشتمل هذا الفصل على دراسة ميدانية التي تمت في المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران، والتي كانت تهدف إلى التعرف على المبادئ التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وكذا الخدمات والأنشطة الطبية والجراحية التي تقدمها الموارد البشرية للمؤسسة على اختلاف أسلاكها.

وفي ظل غياب مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية وكذا اتفاقية جماعية لتسيير تلك الموارد، قمنا بدراسة الخطوات المتبعة في تسيير الموارد البشرية والتي تقوم أساسا على القانون الأساسي الخاص بالمؤسسة، القانون الداخلي، القوانين والتنظيمات المعمول بهما في مجال علاقات العمل وكذا القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك من الأسلاك الموجودة بالمؤسسة.

خاتمة

إن عملية تسيير الموارد البشرية تهدف في الأساس إلى تحقيق نتائج ملموسة فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف دون المساس بمرودية المستخدمين وتعظيم الأرباح والعوائد، هذا لما نكون في المجال الاقتصادي الربحي سواء تعلق الأمر بمؤسسة عمومية أو خاصة، أما ونحن في مؤسسة استشفائية جامعية فلن تكون هناك نفس النظرة ونفس المفهوم، بل تكون هناك أهمية كبرى لكيفية معاملة المستخدمين بمختلف أسلاكهم من التقنيين، الإداريين، أعوان، أطباء وشبه طبيين (الجيش الأبيض كما سماهم السيد رئيس الجمهورية)، لأنها تواجه تحديات يومية وكثير دليل على ذلك ما تواجهه في هذه الفترة مع جائحة كوفيد-19 وإجراءات الحجر الصحي والبعد عن عائلاتهم والضغط النفسي... الخ، فوجب الاستماع لانشغالاتهم وتوفير لهم الحلول الممكنة وفي أقرب الآجال حتى لا تشغل بالهم الأمور الإدارية عن مهامهم الإنسانية النبيلة في خدمة المرضى.

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

وفي ظل عدم وجود الوسيلة التسييرية التي سبق ذكرها وكذا عدم وجود اتفاقية جماعية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهرا، يتم تسيير الموارد البشرية فيها بتطبيق النصوص القانونية والتنظيمية الخاصة بتشريع العمل وكذا القوانين الأساسية لكل سلك من أسلاك مواردها البشرية، حتى تحفظ حقوقها وتؤدي واجباتها مما يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة الاستشفائية الجامعية لمهامها التي أوجدت من أجلها.

ومن بين أهم النتائج المستخلصة من خلال بحثنا هذا ما يلي:

\*المورد البشري لديه خصائص خاصة به وجب أخذها بعين الاعتبار.

\*أثر الثورة الصناعية على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وظهور فكر إدارة الأفراد.

\* العلاقة المترابطة بين أهداف إدارة الموارد البشرية، نشاطاتها، حجم وطبيعة عمل

المؤسسة وإستراتيجية الإدارة العليا للمؤسسة.

\*التسيير التقديري للموارد البشرية يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة العمومية عن طريق

عقلانية القرارات المتخذة فيما يخص مواردها البشرية والتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية.

\*تجسيد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية لمبدأ التسيير

التقديري لمواردها البشرية.

كما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية، الأهمية الكبرى التي يوليها المدير العام

للمؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران لتسيير الموارد البشرية ومحاولة تطويرها لكي تواكب

التطورات الحاصلة في هذا المجال، وكمثال عن ذلك إدخال البرنامج الالكتروني لحساب

المرتببات (S.A.P).

\*صب الأجور الشهرية ومنحة المردودية في وقتها وإذا تزامنا مع إحدى المناسبات

الدينية(شهر رمضان المبارك وعيدي الفطر والأضحى) فيتم تسبيقهما حتى لا يتأثر

المستخدمين ويؤدون واجبهم على أكمل وجه.

\*المجهود الكبير المبذول من طرف موظفي قسم الموارد البشرية واجتهادهم في البحث

عن الحلول اللازمة وفي أقرب الآجال للاستجابة للمشكلات اليومية التي تطرأ من جهة

والاستجابة لانشغالات المستخدمين من جهة أخرى.

\*سعي موظفي قسم الموارد البشرية لاحترام القوانين والتنظيمات المعمول بها بالرغم ما

يواجهونه من انتقادات من حين لآخر.

\*الحجم الكبير والمعتبر للأنشطة الطبية والجراحية التي تتكفل بها المؤسسة الاستشفائية

الجامعية لوهران.

أما الاقتراحات التي نرى أنها قد تحل المشاكل التي يعاني منها قطاع الصحة عامة وبالضرورة المؤسسة محل الدراسة باعتبارها تنتمي إليه، وتحسن من تسييرها لمواردها البشرية ما يلي:

\* ضرورة تكوين القائمين على تسيير الموارد البشرية حتى يكون هناك تجديد لمعلوماتهم وتحسين لمستواهم.

\* على الدولة الجزائرية إعادة النظر في الأجور الزهيدة لعمال قطاع الصحة حتى لا تكون هناك هجرة أولا للقطاع الخاص وثانيا للخارج.

\* توفير الإمكانيات المادية والحماية الأمنية اللازمتين لعمال قطاع الصحة حتى يؤدون مهامهم النبيلة في أحسن الظروف.

\* إنشاء قنوات اتصال (برامج الكترونية، ملف طبي الكتروني للمرضى) بين مختلف مؤسسات القطاع الصحي حتى يكون هناك تنسيق، تعاون وتبادل للمعلومات والخبرات للتكفل بالمرضى ولا يكون هناك إهمال وتهرب من تحمل المسؤولية.

# قائمة الملاحق

نماذج لبعض وثائق تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية الجامعية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة، السكان وإصلاح المستشفيات

المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهـران

المديرية العامة

قسم تسيير الموارد البشرية والتنمية

الرقم:...../م ا ج و/م ع/ق ت م ت/2010

محضر تنصيب

في عام ألفين وعشرة وفي الخامس والعشرون من شهر نوفمبر

نحن المدير العام للمؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954 بوهـران

نصـبنا

السيد(ة):..... بصفة:.....

من أجل ذات الغرض دعونا المعني بالأمر لتوقيع محضر تنصيب بالسنة والشهر واليوم  
المذكور أعلاه.

المعني(ة) بالأمر

المدير العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة، السكان وإصلاح المستشفيات

المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران

المديرية العامة

قسم تسيير الموارد البشرية والتنمية

الرقم:...../م ا ج و/م ع/ق ت م ت/2010

مقرر التعيين

الاسم:

اللقب:

الشعبة:

يعين

من مصلحة:

إلى مصلحة:

ابتداء من

ملاحظات: /

المدير العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة، السكان وإصلاح المستشفيات

المؤسسة الإستشفائية الجامعية بوهران

المديرية العامة

مديرية الموارد البشرية

ملخص قرار الترقية رقم :.....المؤرخ في :.....

والمتضمن المصادقة على جدول الترقية لسنة: .....المتعلق ب:

أن السيد (ة) :

قد تم تنصيبه (ها) بتاريخ.....

المدة:.....

الدرجة:.....

الرقم الاستدلالي: .....

تاريخ الاستفاداة: .....

يحتفظ عند هذا التاريخ:.....

السنة:.....الشهر: .....أشهر.....اليوم .....يوما.....

حرر بوهران في

المدير العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة، السكان وإصلاح المستشفيات

المؤسسة الإستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954 لوهـران

المديرية العامة

قسم الموارد البشرية و التنمية

الرقم...../ م ا ج / ق م ب ت / 2020.

مقرر

إن المدير العام للمؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهـران؛

- بمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02/07/1983، المتعلق بالتقاعد، المعدل و المتمم،

- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-270 المؤرخ في 13/08/2003، المتضمن إنشاء المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهـران تنظيمها وسيرها وخاصة المادتين 14 و 15 اللتين تحددان صلاحيات المدير العام،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29/09/2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع الرواتب،

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27/03/1990 و المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 09-161 المؤرخ في 02/05/2009، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك متصرفي مصالح الصحة.
- بناء على قرار الترقية في الدرجة ..... رقم ..... المؤرخ في .....
- بناء على تأشيرة الصندوق الوطني للتقاعد تحت رقم..... المؤرخ في.....،

### باقترح من مديرة الموارد البشرية

#### يقرر

المادة الأولى: يحال السيد.....، على التقاعد، من اليوم الموالي لتاريخ تبليغه بقرار الاستفادة من معاش التقاعد.

المادة الثانية: تكاف السيدة مديرة الموارد البشرية للمؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران بتنفيذ هذا القرار.

حرر في.....

المدير العام

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1) أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 1979.
- 2) أسامة الخولي وحسين مختار الجمال، التكنولوجيا والموارد البشرية والاعتماد على الذات، الكويت: دار الشباب للنشر والترجمة، المعهد العربي للتخطيط، ط1، 1987.
- 3) بشير العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري للنشر، ط1، 2008.
- 4) بوهنة زينب وبلهادي مريم، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2014/2013.
- 5) حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار النهضة العربية، ط2، 1994 /1993.
- 6) حمدي مصطفى المعاز، وظائف الإدارة، بيروت: الدار العربية للموسوعات، ط1، 1985.
- 7) خالد خليل الظاهر، القانون الإداري ( دراسة مقارنة)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الكتاب الثاني، ط1، 1997.
- 8) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007.
- 9) ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ومراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ، 1430هـ، 2009م.

- (10) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، دط، 1999/1998.
- (11) سالم محمود يحي، الموارد البشرية المعنى والتطبيق، القاهرة: مكتبة مدبولي، 2008.
- (12) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- (13) شنوفي نور الدين أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، السنة 2011.
- (14) صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
- (15) طعيمة الجرف، القانون الإداري دراسة مقارنة في تنظيم ونشاط الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة.
- (16) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، دط، 1985.
- (17) علي خطار شنطاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 1990.
- (18) عمار صخري، اقتصاديات المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2010.
- (19) عمار عوابدي، القانون الإداري، ج1، النظام الإداري، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2008.
- (20) عماري أحمد، النظام القانوني للوحدات الاقتصادية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1984.
- (21) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.

- (22) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1976.
- (23) كامل بكري، الموارد البشرية واقتصادياتها، بيروت: دار النهضة، 1986.
- (24) كمال ايت منصور، الإجراءات التحضيرية لخصوصة المؤسسة العمومية الاقتصادية، مجلة الإدارة العدد 38 المجلد 19، سنة 2009.
- (25) ماجد راغب لحو، القانون الإداري، مصر: دار المطبوعات الجامعية، 1994.
- (26) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- (27) محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة، 1981.
- (28) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998.
- (29) ناصر لباد، القانون الإداري، الجزء الثاني، النشاط الإداري، الجزائر: L.B.E.D.ED، الطبعة الأولى، 2004.
- (30) ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر: د د ن، 2007.
- (31) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، 2010.
- (32) هيام مروة، القانون الإداري الخاص، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2003.

المجلات والدورات:

- (33) السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعات في قطاع الوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة "إدارة"، مركز التوثيق والبحوث الإدارية، الجزائر، 1995.

- (34) فثيت أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية منظمة لفائدة إدارات وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير الموارد البشرية، 2008.
- الرسائل والأطروحات:
- (1) إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية (حالة الوظيف العمومي)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 إبراهيم سلطان شيبوط، 2001.
- (2) بلخيري بلال، حسان أحمد، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، دراسة حالة تطبيقات لولاية المدية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2004.
- (3) بن عيسى قدور، انتقال المؤسسة العمومية الجزائرية إلى مجال الخصوصية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة وهران2 محمد بن احمد، 2001/2000.
- (4) رياسين واسيني، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.
- (5) زقوران سامية، عملية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسات الإدارية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1 بن يوسف بن خدة، 2002/2001.
- (6) شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران2 محمد بن احمد، 2016/2017.
- (7) ضريفي نادية، تسيير المرفق العام والتحولت الجديدة، مذكرة ماجستير في الحقوق، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1 بن يوسف بن خدة، 2008/2007.

- (8) عبد العزيز خويلد، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في فاعلية تسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.
- (9) عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 1 الإخوة منتوري، 2007.
- (10) كمال بغداد، "النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر"، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة، 2012/2011.
- (11) مداح يوسف، فئات المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015.
- (12) موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015.
- (13) هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 1 الإخوة منتوري، 2005.

الملتقيات:

- (1) إسماعيل كزعلي، رقابة المشروعات للوظيفة العمومية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، المديرية العامة للوظيفة العامة، الجزائر، 12 سبتمبر 2005.

(2) لواج منير، أ.جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية الجزائرية، مداخلة أقيت في يوم وطني موسوم ب: تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-28 فيفري 2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

القوانين، الاوامر، المراسيم، التعليمات والمناشير:

(1) القانون رقم 88-04 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق ل 12 يناير 1988 يعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الإقتصادية.

(2) القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المعدل والمتمم للقانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتقاعد.

(3) الأمر رقم 01-04 المؤرخ في أول جمادى الثانية 1422 الموافق ل 20 أوت 2001.

(4) المرسوم الرئاسي رقم 03-270، المؤرخ في 13 غشت 2003، المتضمن إنشاء المؤسسة الإستشفائية الجامعية لوهران وتنظيمها وسيرها.

(5) المرسوم التنفيذي رقم 95-126، المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين.

(6) المرسوم رقم 81-114، المؤرخ في 06 جوان، 1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية، الذي يعدل ويتم المرسوم رقم 66-145، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي المتعلقة بوضعية الموظفين.

- (7) المرسوم رقم 85-59 الذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
- (8) التعليمات الوزارية المشتركة 305 المؤرخة في 28/05/1995 التي تحدد العلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية والوظيف العمومي.
- (9) التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- (10) التعليمات رقم 1278 المؤرخة في 30/12/1995 كميّات إعداد وأجال المصادقة على مخططات التسيير السنوية.
- (11) التعليمات رقم 240 المؤرخة في 27/05/1995 والصادرة عن المدير العام للوظيف العمومي كميّات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126، السالف الذكر.
- (12) التعليمات رقم 240 م ع / م ع و ع / المؤرخة في 27 ماي 1995، تتعلق بكميّات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلقة بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين.
- (13) المنشور رقم 20 المؤرخ في 23 أبريل 2005.
- (14) المنشور رقم 03 المؤرخ في 05 أبريل 2006 المتضمن قائمة الأعوان المؤقتين في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- (15) المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2014 المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.
- (16) منشور رئيس الحكومة رقم 17 المؤرخ في 23/09/1995 المتعلقة بإجراء الرقابة

اللاحقة لتسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي.

مواقع الانترنت:

<http://www.ehuoran.dzl>

<https://www.eldjazaironline.net>

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

الكتب:

- 1) André de Laubadère et Pierre Devolvé ; Droit Public Economique, 5ème Edition Dalloz, 1986.
- 2) Bertrand du Marais ; Droit Public de la régulation économique, presse de sciences po et Dalloz, 2004.
- 3) Cité par Gilbert P, la gestion prévisionnelle des ressources humaines, histoire et perspectives, Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Aout 1999.
- 4) Didier Truchet, Droit Administratif, 4<sup>ème</sup> Edition Presses Universitaire de France, Aout2011.
- 5) François-Marsal Frédéric : Le Dépérissement des Entreprises Publiques, perspectives de l'économie, paris, 1973.
- 6) Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, paris, 3<sup>ème</sup> édition, Ed Armond colin, Dalloz, 2000.
- 7) Jean Rivero et Jean Walline ; Précis de Droit Administratif, paris, 6<sup>ème</sup> édition Dalloz, 2000.
- 8) kerlan Françoise, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, paris, 2<sup>ème</sup> édition, Ed d'organisation, 2004.
- 9) Loic Cadin et les autres, Gestion des Ressources Humaines pratiques et éléments de théorie, paris, Ed Dunod, 2004.
- 10) Luc Boyer et Noël EQUILIBÉY, «organisation théorie et application», paris, 2ème édition, Ed d'organisation, 2000.
- 11) M.Long,P.Weil,G.Braibant,P.Delvolvé, B.Genevois ;les grands arrêts de la jurisprudence administrative, 16<sup>ème</sup> édition Dalloz,2007.
- 12) Pierre Laurent Frier. Précis de Droit Administratif, paris, édition Montchrestien, E.J.A, 2001.

- 13) Pierre Ramelaer, Gestion des Ressources Humaines, paris, Ed Vuibert, 1993.
- 14) Pierre-Laurent Frier et Jacques Petit : Précis de Droit Administratif, France, 10<sup>ème</sup> Edition LGDJ, 2015.
- 15) S.C. Wheel Wright, S. Makridakis, Méthode de prévision pour la gestion, paris, Ed d'organisation, 1983.

المجلات والدوريات:

- 1) Revue Française d'Administration Publique N20, Oct-Nov, 1981.

# فهرس الجداول والأشكال

العناوين	الصفحة
جدول يمثل تقسيم المصالح حسب الأقطاب.....	71
جدول يبين عدد المستخدمين حسب الأسلاك.....	73
جدول يبين عدد المستخدمين حسب الجنس والأسلاك.....	73
شكل يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954.....	75
جدول يتعلق بحصيلة حركة المستخدمين خلال الثلاثي الأول من سنة 2020.....	85
جدول يتعلق بحصيلة حركة المستخدمين خلال شهري أبريل وماي من سنة 2020..	86
جدول يبين المصالح المسخرة لعلاج مرضى كوفيد-19.....	89
جدول يبين الامكانيات البشرية المسخرة لمواجهة جائحة كوفيد-19.....	91
جدول يبين حصيلة أنشطة الاستشفاء بالمصالح الجراحية للثلاثي الأول من سنة 2020.....	92
جدول يبين حصيلة أنشطة الاستشفاء بالمصالح الجراحية لشهري أبريل وماي من سنة 2020.....	92
جدول يبين حصيلة أنشطة الاستشفاء بالمصالح الطبية للثلاثي الأول من سنة 2020.....	92
جدول يبين حصيلة أنشطة الاستشفاء بالمصالح الطبية لشهري أبريل وماي من سنة 2020.....	93

جدول يبين حصيلة عدد وحالات المرضى المصابين بفيروس كوفيد-19 موقوفة في 07  
ماي 2020.....93

جدول يبين حصيلة عدد وحالات المرضى المصابين بفيروس كوفيد-19 موقوفة في 07  
جوان 2020.....94

الفهرس

الصفحة	العناوين
	اهداء
	شكر وتقدير
أ ب ج د ه و ز	مقدمة
2	الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي لتسيير الموارد البشرية والمؤسسة العمومية..
3	المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية.....
3	المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية وخصائصها.....
3	أولاً: تعريف تسيير الموارد البشرية.....
5	ثانياً: خصائص تسيير الموارد البشرية.....
7	المطلب الثاني: التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية.....
8	1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.....
8	2-مرحلة الثورة الصناعية.....
9	3-مرحلة القرن العشرين.....
10	4-مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين.....
11	المطلب الثالث: وظائف تسيير الموارد البشرية (مهامها) وأهمية تسيير الموارد البشرية..
11	أولاً: وظائف تسيير الموارد البشرية.....
16	ثانياً: أهمية تسيير الموارد البشرية.....

- 19.....المبحث الثاني: ماهية المؤسسة العمومية.
- 19.....المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية.
- 23.....المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية.
- 23.....أولاً: المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.
- 25.....ثانياً: المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.
- 26.....ثالثاً: المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي.
- 28.....المطلب الثالث: النظام القانوني للمؤسسات العمومية وتنظيمها.
- 29.....الفرع الأول: النظام القانوني للمؤسسة العمومية.
- 31.....الفرع الثاني: تنظيم المؤسسة العمومية.
- 36.....الفصل الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.
- 37.....المبحث الأول: ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 37.....المطلب الأول: نشأة ومفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 37.....الفرع الأول: نشأة التسيير التقديري للموارد البشرية.
- 43.....الفرع الثاني: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 45.....المطلب الثاني: الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 48.....المطلب الثالث: أهمية وأهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 48.....الفرع الأول: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

- 50.....الفرع الثاني: أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 52.....المبحث الثاني: محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وخطوات اعداده.
- 52.....المطلب الأول: العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 52.....الفرع الأول: التوظيف.
- 54.....الفرع الثاني: التكوين.
- 54.....الفرع الثالث: الترقية.
- 55.....الفرع الرابع: النقل.
- 56.....الفرع الخامس: التقاعد.
- 56.....المطلب الثاني: عرض مختلف جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 61.....المطلب الثالث: خطوات اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 61.....الفرع الأول: الخطوة الأولى: جرد المتاح من الموارد البشرية.
- 62.....الفرع الثاني: الخطوة الثانية: تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.
- 63.....الفرع الثالث: الخطوة الثالثة: انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 64.....الفرع الرابع: الخطوة الرابعة: المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 65.....الفرع الخامس: الخطوة الخامسة: مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- 69...الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهان.
- 70.....المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954.

المطلب الأول: البطاقة التقنية للمؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954.....70

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954..74

المطلب الثالث: مهام المؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر 1954.....76

المبحث الثاني: دراسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية أول

نوفمبر 1954.....80

المطلب الأول: خطوات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية الجامعية أول نوفمبر

1954.....80

الفرع الأول: التوظيف.....80

الفرع الثاني: التكوين.....81

الفرع الثالث: الترقية.....82

الفرع الرابع: النقل.....83

الفرع الخامس: التقاعد.....84

المطلب الثاني: الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهران (الاجراءات

المتخذة لمواجهة جائحة كوفيد-19).....87

المطلب الثالث: بعض المشاكل والنقائص التي يعاني منها قطاع الصحة في الجزائر.94

الخاتمة 98

المراجع 102

الملاحق

112

فهرس الجداول والأشكال

115

الفهرس

الملخص

## ملخص مذكرة الماستر

مدركة لأهمية المورد البشري وخصوصيته مقارنة بالموارد الأخرى، تبنت المؤسسة العمومية فكرة التسيير التقديري لهذا المورد والتي يجسدها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الذي يقوم على التنبأ والتوقع بكل العمليات واحتياجات المؤسسة العمومية من الموارد البشرية لفترة معينة تقدر غالباً بسنة.

الكلمات المفتاحية:

1/ الموارد البشرية 2/ تسيير الموارد البشرية 3/ التسيير التقديري للموارد البشرية  
4/المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية 5/ المؤسسات العمومية

---

### Abstract of Master's Thesis

Realizing the importance of the human resource and its privacy compared to other resources, the public institution adopted the idea of discretionary management of this resource embodied in the annual plan for the management of human resources, which is based on the prediction and expectation of all operations and the needs of the public institution from human resources for a specific period, often estimated a year.

#### Keywords:

**1/ Human Resources 2/ Management of Human Resources 3/ The Estimated Management of Human Resources 4/ The Annual Plan for The Management of Human Resources5 5/ The Public Institution.**