

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع:

واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية

دراسة ميدانية لدى عينة من موظفي بلدية جامعة

مذكرة مكملة لنيل شهادة — الماستر — في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- يوسف بالنور

إعداد الطالب :

- محمد لمنور قاسمي

السنة الجامعية: 2015 – 2016

شكر و تقدير

أولا نحمد الله حمدا كثيرا وله الشكر الجزيل على

توفيقه لنا في إتمام و إنجاز هذا العمل .

و أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف

" يوسف بالنور "

على تفضله بالإشراف على هذا العمل و حسن توجيهه لي.

كما نشكر كل من رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين و الأمين العام

لبلدية جامعة ، و موظفات الأمانة على حسن استقبالهم و تعاونهم معنا

و كل موظفي بلدية جامعة .

دون أن ننسى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الوادي.

— محمد لمنور —

الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء و الدعاء اهدي ثمرة
جهدي هذا إلى والدتي العزيزة ، حفظها الله تعالى
كما لا أنسى والدي العزيز رحمة الله عليه .
و أهديه أيضا إلى أعز الأحاب زوجتي الكريمة ،
شاكرا إياها على صبرها معي ، و دعواتها لي.
أهديه أيضا إلى ابنتي الغالية " فرح القلوب"
أيضا إلى إخوتي و أخواتي ، وكل زملاء الدفعة.
راجيا من المولى عز وجل لهم التوفيق في حياتهم إنشاء الله.

— محمد لمنور —

ملخص الدراسة باللغة العربية

جاءت هذه الدراسة و التي نسعى من خلالها إلى معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، و سبب اختيارنا لطرح هذه الإشكالية هو كون الفرد له دور مهم في تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة على حد سواء ، إضافة إلى التعرف على ما مدى تطبيق مختلف اللوائح و القوانين في مجال إدارة الموارد البشرية زيادة على ذلك هو ميولنا الشخصي إلى دراسة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية ، و الهدف العام من هذه الدراسة هو إبراز أهمية و مكانة المورد البشرية أو ما يطلق عليه حديثا رأس المال البشري من خلال بعض وظائف إدارة الموارد البشرية منها التوظيف، التكوين، الترقيّة و المسار المهني ، و التي صغنا من خلالها فرضيات بحثنا هذا و استنادا للقانون السالف الذكر.

و كدراسة ميدانية اخترنا بلدية جامعة إحدى الإدارات العمومية التي يخضع موظفوها لهذا القانون، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي و الذي سنكشف من خلاله على هذا الواقع من خلال جمع البيانات و المعطيات من عينة الدراسة، هذه البيانات التي لها علاقة بإشكالية بحثنا مستعملين في ذلك الاستمارة و المقابلة ، و لتحليل تلك البيانات وظفنا بعض الأساليب الإحصائية مثل التكرارات و اختبار كاي تربيع من خلال برنامج نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS20).

و قد توصلنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1- عملية التوظيف تتم وفق المعايير المسطرة في القانون من حيث لجنة التوظيف و فرز المترشحين و الشروط المطلوبة في ذلك.

2- التكوين و تدريب الموظف عملية لا تمتاز بالاستمرارية و إنما تتم بصفة موسمية أو بصورة ظرفية.

3- الترقيّة بمختلف أنواعها تتم وفقا لما هو مسطر في القانون.

4- المسار المهني للموظف لا يحظى باهتمام الإدارة، خاصة في تدرج الموظف في المناصب العليا.

و توصلنا في الأخير إلى أن واقع إدارة الموارد البشرية في بلدية جامعة لا يتماشى لحد كبير وفق ما هو مسطر في القانون الأساسي للوظيفة العمومية و القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، إلا في حدود طرق التوظيف و الترقيات العادية في الدرجات و مسألة تثبيت و ترسيم الموظفين، كما تبقى بعض تطلعات الموظفين إلى تحسين وضعهم المهني من بعض الجوانب مثل التصنيفات و المنح مقارنة ببعض القطاعات الأخرى، إضافة إلى الاهتمام أكثر بالجانب الاجتماعي لهم، و هذا ما أوردناه في جملة التوصيات و المقترحات.

ب

Un résumé de l'étude en français :

Cette étude est venue et que nous cherchons à connaître la réalité de la gestion des ressources humaines par la Loi fondamentale, la fonction publique, et la raison pour laquelle nous avons choisi de mettre ce problème est le fait que l'individu a un rôle important dans la réalisation des buts et objectifs de l'organisation de même, ainsi que de déterminer comment les différentes applications règlements et lois dans le domaine de la gestion des ressources humaines pour augmenter ce sont des tendances Me aux différentes fonctions de l'étude de la gestion des ressources humaines, l'objectif global de cette étude est de mettre en évidence l'importance et le statut des ressources humaines ou de la soi-disant nouvelle capitale humaine à travers quelques-unes des fonctions de gestion des ressources humaines y compris l'embauche, la formation, la promotion et de carrière, ce qui nous avons formulé des hypothèses à partir de laquelle nous avons discuté cela, et sur la base de la loi précitée.

Et une étude sur le terrain, nous avons choisi la commune de Djamaa d'un services publics dont le personnel est assujetti à cette loi, en se fondant sur une approche descriptive et analytique, que nous dévoilerons dans lequel cette réalité à travers la collecte des données et les données de l'échantillon de l'étude, ces données relatives à la problématique de nos utilisateurs de la recherche dans ce formulaire et entretien, et d'analyser ces données ont employé des méthodes statistiques telles que les doublons et test du Chi-carré à travers le paquet statistique pour le logiciel du système des sciences sociales (SPSS20). Et nous avons atteint dans cette étude, les résultats suivants:

- 1-Le processus de recrutement sont conformes aux normes de la règle dans la loi en termes de la Commission de l'emploi et de trier les candidats et les conditions requises pour le faire.
- 2- Le processus de formation et de formation des employés non caractérisée par la continuité, mais sont de façon saisonnière ou sont circonstancielle.

3- Mise à niveau de divers types sont conformes à ce qui est souligné dans la loi.

4- Le cheminement de carrière de l'employé n'a pas l'attention de la direction, en particulier dans l'employé incorporé dans des postes supérieurs.

Nous avons conclu que, dans la dernière à la réalité de la gestion des ressources humaines dans la commune de Djamaa ne sont pas conformes à une large mesure, comme il est souligné dans la Loi fondamentale, la fonction publique et du personnel privé des groupes régionaux qui gèrent la Loi fondamentale, mais dans les limites des modes de l'emploi et des promotions régulières dans les classes et la question de l'installation et la démarcation du personnel et garder une partie des aspirations du personnel pour améliorer leur statut professionnel de certains aspects de ces classifications et des subventions par rapport à d'autres secteurs, en plus de prêter plus d'attention à l'aspect social pour eux, et c'est ce dicton parmi les recommandations et propositions.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير.....
	الإهداء.....
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
ج	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الأشكال.....
ي	قائمة الأشكال.....
ك	المقدمة.....
الفصل الأول : الإشكالية و الدراسات السابقة	
2	1- تحديد الإشكالية.....
3	2- تساؤلات.....
3	3- فرضيات الدراسة.....
3	4- أهداف الدراسة.....
4	5- أهمية موضوع الدراسة.....
4	6- أسباب اختيار موضوع الدراسة.....
5	7- مفاهيم الدراسة.....
6	8- الدراسات السابقة.....
الفصل الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية	
10	تمهيد.....
11	1- تعريف إدارة الموارد البشرية.....
12	2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....
12	1-2- المرحلة الأولى.....
12	2-2- المرحلة الثانية.....
12	2-3- المرحلة الثالثة.....

144-2 المرحلة الرابعة
153- أبعاد إدارة الموارد البشرية
151-3 – البعد الإداري
152-3 البعد
153-3 البعد الاجتماعي
164-3 البعد الثقافي
165-3 البعد الاقتصادي
164- وظائف إدارة الموارد البشرية
161-4 – تخطيط الموارد البشرية
172-4- تحليل الأعمال و
173-4- اختيار الموارد البشرية
184-4- إدارة و تقييم الأداء
185-4- تدريب و تطوير العاملين
196-4- الترقية
207-4- التسيير الإداري للمسار المهني
218-4- أنظمة الأجور و الرواتب
225- أهداف إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: الاتجاهات النظرية في إدارة الموارد البشرية

25تمهيد
261- الاتجاهات الكلاسيكية
261-1- نظرية البيروقراطية
272-1 – نظرية الإدارة العلمية
283-1- نظرية التقسيم الإداري
284-1- مدرسة العلاقات الإنسانية
302- الاتجاهات الحديثة
301-2 – التخطيط الإداري و الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
362-2- الإدارة بالأهداف

37الإدارة بالمشاركة
38إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة
40إستراتيجية تمكين العاملين

الفصل الرابع: الوظيفة العمومية

44تمهيد
451- مفهوم الوظيفة العمومية
451-1- التفسير الموضوعي
462-1- التفسير الشكلي
472- تعريف الموظف
483- مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر
491-3- المرحلة الانتقالية للوظيفة العمومية
502-3- مرحلة تكييف الوظيفة العمومية
523-3- مرحلة توحيد عالم الشغل
534-3- مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية
574- تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية
605- مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية
616- القانون الأساسي للوظيفة العمومية
611-6- مجال تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية
622-6- الأبواب الكبرى للقانون الأساسي للوظيفة العمومية

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

65تمهيد
661- منهج الدراسة
662- أدوات جمع البيانات
683- مجالات الدراسة
681-3- المجال المكاني
702-3-المجال البشري
723-3- عينة الدراسة

74المجال الزمني-4-3
74الأساليب الإحصائية المستعملة-4
الفصل السادس : تحليل نتائج الدراسة	
77تمهيد
781- عرض البيانات تحليلها و تفسيرها
781-1- عرض و تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين
842-1- عرض و تحليل نتائج التساؤل الجزئي الأول
883-1- عرض و تحليل نتائج التساؤل الجزئي الثاني
924-1- عرض و تحليل نتائج التساؤل الجزئي الثالث
955-1- عرض و تحليل نتائج التساؤل الجزئي الرابع
1002- أهم النتائج في ضوء الفرضيات
1001-2- نتائج الفرضية الجزئية الأولى
1012-2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية
1023-2- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
1034-2- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
1043- النتيجة العامة للدراسة
1054- التوصيات و المقترحات
106الخاتمة
108قائمة المراجع
114الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
71	يوضح تعداد إجمالي المناصب ببلدية جامعة بحسب الشعب والأسلاك	01-05
73	يوضح حجم كل عينة طبقية بحسب الشعب	02-05
78	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	03-06
79	يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر	04-06
80	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05-06
81	يوضح توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها	06-06
82	يوضح توزيع المبحوثين في المناصب بحسب الشعب	07-06
83	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب	08-06
84	يوضح كيفية الالتحاق بالوظيفة	09-06
85	يوضح إجراء مقابلة مع لجنة التوظيف عند الالتحاق بالوظيفة	10-06
86	يوضح مطابقة الوظيفة مع التخصص	11-06
87	يوضح احتياجات الوظيفة	12-06
88	يوضح الحصول على دورات تكوينية تدريبية	13-06
89	يوضح منح الإدارة فرص التكوين و التدريب	14-06
90	يوضح فائدة التكوين و التدريب	15-06
92	يوضح الاستفادة من الترقية	16-06
93	يوضح على أي أساس تمت عملية الترقية	17-06
95	يوضح التدرج في الحياة المهنية	18-06
96	يوضح تحديث و تجديد الملف الإداري	19-06
97	يوضح القرارات الإدارية الخاصة بالمسار المهني و المطلع عليها	20-06
99	يوضح السعي إلى تطوير الحياة المهنية	21-06

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
78	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	01-06
79	يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر	02-06
80	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03-06
82	يوضح توزيع المبحوثين في المناصب بحسب الشعب	04-06
83	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب	05-06

المقدمة

يشهد العالم اليوم تطورات و تحديات عدة تواجه مختلف الدول، و ذلك نتيجة للتحويلات الكبرى في مختلف النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، و ذلك نظرا لعولمة هذه المجالات، و من هنا بات عليها الدخول في هذا الركب و مسايرة كل ما هو جديد سواء في المجال التجاري، الاستثمار، الخدمات، و ذلك بغية تحقيق هدف التنمية و النمو في مختلف المجالات، و لا ريب أن الإنسان هو محور هذه العملية كلها من خلال جهده الفكري و العضلي.

و هذا الجهد لا يكون عشوائيا، بل في إطار تنظيمي مهيكّل له أهدافه و أنشطته و وسائله لتحقيق تلك الأهداف ، و يعتبر المورد البشري حجر الزاوية في التنظيم أو المنظمة ، و لذا انصب الاهتمام بالمورد البشري منذ عصور خلت و عبر مراحل تطور الفكر الإداري و التنظيمي ، فجاءت المداخل و المقاربات النظرية و الدراسات بالإضافة إلى الملتقيات، و تحدثت عن إدارة الموارد البشرية و من أي جانب تدرسها و هذا نظرا لأهميتها في تحقيق نجاح و فعالية المنظمات بمختلف أنواعها، من ثم ففاعلية المنظمة هي من فاعلية إدارة الموارد البشرية.

وهذه الفاعلية لا تأتي هكذا، بل مصدرها هو موارد بشرية ذات طاقة فكرية متميزة و متعلمة و مبتكرة ، لذا صار يطلق على المورد البشري حديثا برأس المال البشري كونه يحقق ميزة تنافسية عالية .

و تعتبر الجزائر بمختلف إداراتها و مؤسساتها العمومية من الدول التي تسعى و منذ الاستقلال إلى تطوير هذه الموارد و تنميتها من خلال تطوير أداء موظفيها و الرفع من مستواهم، سواء بالاستعانة بالخبرات المحلية أو الأجنبية، و ذلك قصد تلبية و إشباع الحاجات الأساسية للمجتمع.

و من هذا المنطلق أنشئت الجزائر إدارة كاملة تشرف على الموارد البشرية ألا و هي المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، حيث مرت هذه الهيئة بعدة مراحل سنفصل فيها لاحقا، كما تبع ذلك تطور القانون الأساسي الخاص بها حيث كان آخرها الأمر رقم : 03-06 المؤرخ في : 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة

العمومية ، و أيضا القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع تابع للوظيفة العمومية و التي من بينها المرسوم رقم:11-334 المؤرخ في:20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية منها على سبيل المثال البلدية، و الذي سنستند إليه في دراستنا هذه بالموازات مع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

و من ثم سينطلق بحثنا هذا حول واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، و ستكون الدراسة الميدانية ببلدية جامعة كنموذج للإدارة العمومية، و عليه قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ستة فصول كما يلي:

الفصل الأول: حيث تضمن الإشكالية و تساؤلات و فرضيات و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع و كذا مفاهيم الدراسة و أيضا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: نتكلم فيه عن ماهية إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي و أبعادها وظائفها و أهدافها.

الفصل الثالث: نتطرق فيه إلى مختلف المقاربات النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بداية بالاتجاهات الكلاسيكية ثم الاتجاهات الحديثة مع التركيز على اتجاهات الإدارة بالأهداف و الإدارة الإستراتيجية كخلفية لمعالجة إشكالية الدراسة.

أما الفصل الرابع: سوف نتحدث فيه عن الوظيفة العمومية و القانون الأساسي الخاص بها.

أما الفصل الخامس و الذي سيخصص للإطار المنهجي لهذه الدراسة من حيث المنهج المتبع، و مجالات الدراسة و أدوات جمع البيانات.

و أخيرا الفصل السادس و يتعلق بالجانب الميداني الذي سيتم فيه تفريغ البيانات و تحليلها للتحقق من صحة الفرضيات ثم الحلول والمقترحات، ثم بعدها خاتمة الدراسة.

الفصل الأول : الإشكالية و الدراسات السابقة

- 1 - تحديد الإشكالية
- 2 - تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية موضوع الدراسة
- 6- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- 7- مفاهيم الدراسة
- 8- الدراسات السابقة

1- تحديد الإشكالية:

تعتبر البرامج و المخططات بمختلف أنواعها التي تتبعها الجزائر في سياستها التنموية أهم الوسائل التي تعمل بها قصد تحقيق التنمية في شتى مجالاتها الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و غيرها بهدف النهوض بالمجتمع، و الحديث عن التنمية يجرنا إلى الحديث عن الإدارات و المؤسسات العمومية بمختلف أنواعها و تخصصاتها و التي تحمل الطابع الرسمي المؤسساتي، و بخاصة الجماعات المحلية و المتمثلة في الولاية، الدائرة و البلدية و هي كأنساق فرعية تحقق بفاعليتها التنمية للنسق الكلي و هي الدولة، ولناخذ على سبيل المثال أصغر هذه الأنساق و هو البلدية لما لها من أهمية في تحقيق التنمية المحلية في شتى المجالات الحياتية، و لا يتحقق ذلك إلا بنجاح و فاعلية أداء مواردها البشرية، حيث تعد الأداة الرئيسية لتحقيق فاعلية كل منظمة إذا أحسنت إدارتها.

و من هذا المنطلق أصبحت إدارة الموارد البشرية مصدر نجاح أو فشل المنظمة لارتباطها الوثيق بإستراتيجيتها و أهدافها، و من ثم فقد أعطت الدولة الجزائرية الاهتمام البالغ بالموارد البشري بالرغم ما شهدته من ركود في التسيير بالطرق التقليدية، و ذلك من خلال إنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، و ذلك بغية تعزيز قدرات الإدارات العمومية و الحصول على موارد بشرية كفأة و قادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية و تحقيق الأهداف المسطرة من جهة، و من جهة ثانية إعطاء ضمانات أساسية في إطار التشريعات القانونية لها كقانون الوظيفة العمومية و القوانين الخاصة بكل قطاع لتسهل للإطار البشري أداء مهامه بأكثر فاعلية.

و لهذا جاءت دراستنا هذه لتبحث في واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية و مدعين ذلك بالمرسوم رقم: 11-334 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية (موظفي البلديات) آخذين في ذلك بلدية جامعة كنموذج، حتى نتمكن من الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي : ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية و القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية في بلدية جامعة ؟

2- تساؤلات الدراسة :

1 - هل عملية التوظيف في بلدية جامعة تتم وفقا للمعايير القانونية المعمول بها؟

2 - ما طبيعة تكوين الموظف في بلدية جامعة؟

3 - هل ترقية الموظف في بلدية جامعة تتم وفقا للمعايير المسطرة ضمن القانون؟

4 - هل يحظى المسار المهني للموظف في بلدية جامعة باهتمام الإدارة؟

3- فرضيات الدراسة:

و لأجل معالجة الإشكالية المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

- تتم عملية إدارة الموارد البشرية في بلدية جامعة وفقا لما هو مسطر في القانون الأساسي للوظيفة العمومية و القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

الفرضيات الجزئية:

- تتم عملية التوظيف في بلدية جامعة وفقا للمعايير الموضوعة للجنة إعداد و فرز المترشحين.

- عملية تكوين الموظف في بلدية جامعة تمتاز بالديمومة و بحسب مستواه.

- يتم ترقية الموظف في بلدية جامعة بحسب المعايير المسطرة ضمن القانون.

- يحظى المسار المهني للموظف في بلدية جامعة باهتمام الإدارة.

4- أهداف الدراسة:

حددنا جملة من الأهداف المتعلقة بهذه الدراسة و هي :

1- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في بلدية جامعة و كفاءات مسار و عمل هيكلها.

2- التعرف على ما مدى مطابقة مساهمة إدارة الموارد البشرية ببلدية جامعة مع القانون

الأساسي للوظيفة العمومية و القانون الأساسي الخاص بموظفي البلديات .

3- التعرف على الصعوبات التي تواجه مسيري بلدية جامعة أثناء ممارسة وظائفهم في ظل هذه القوانين.

5- أهمية موضوع الدراسة :

إن فاعلية أي منظمة تتحقق بالدرجة الأولى من فاعلية أداء مواردها البشرية و حسن إدارتها و تسييرها و التي تعد من أهم استراتيجيات المنظمات لذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتمثل في التالي:

1 - إبراز أهمية و مكانة المورد البشري في تسيير المنظمات.

2 - اعتبار هذه الدراسة كتكملة لدراسات سابقة و منطلق لدراسات أخرى مستقبلية.

3- إفادة المكتبة الجامعية بدراسة متخصصة حول إدارة الموارد البشرية.

6- أسباب اختيار موضوع الدراسة :

إن اختيارنا لهذا الموضوع كونه في مجال التخصص و هو إنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم إجتماع التنظيم و العمل هذا من جهة، و من جهة أخرى هو نابع من أسباب و دوافع ذاتية شخصية، و أخرى موضوعية نوردها فيما يلي:

- اختيارنا لموضوع إدارة الموارد البشرية، نابع من إحساسنا بالدور المهم الذي يلعبه الفرد في المنظمة و خدمة أهدافه و أهداف المنظمة على السواء.

- اهتمامنا و ميولنا الشخصي للبحث في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.

- معرفة كيفية تطبيق القوانين و اللوائح و طريقة التعامل معها لما وجدت من أجله.

- التطبيق العملي لما أخذ في مسارنا الدراسي.

7- مفاهيم الدراسة :

إن خطوة تحديد المفاهيم تسمح بتبديد الغموض و الشكوك و ضبط موضوع البحث¹، و حتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالة غير الوارد في الدراسة ، يتم تحديدها بطريقة إجرائية ، أي بدلالة الإجراءات المتخذة لهذه الدراسة، و هذا ما يساعد الباحث في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة البحث²، و يمكن تحديد جملة من المفاهيم الأساسية المتعلقة بدراستنا هذه و هي :

واقع إدارة الموارد البشرية :

هو الاطلاع و المعاينة لمكونات المؤسسة محل الدراسة، و التعرف على مدى تطابق مسارها المهني مع القوانين المعمول بها في مجال الموارد البشرية.

الإدارة :

في اللغة العربية تحمل مصطلح واحد و هو " الإدارة "، أما في الانجليزية فلها مصطلحان :

1- MANAGEMENT: يستخدم للتعبير عن المستويات التنفيذية و العمل اليومي للمنظمة.

2- ADMINISTRATION : يستخدم للتعبير عن مهام الإدارة في المستويات العليا التي تشمل عمل المنظمة.

كما يمكن أن يدل على أداء خدمة للآخرين أو أداء تحقيق غرض معين³.

الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء و مرؤوسين و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح و تضبط و توحد أنماطهم السلوكية ذلك أن المورد البشري يمثل محور عمل و اهتمام هذه الإدارة⁴.

1 - مورييس انجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ط2، تر: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون ، الاشراف و المراجعة مصطفى ماضي ، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004 ، ص 159.

2 - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، الأردن، 2008، ص 50.

3 - محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط2، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 2006 ، ص 14.

4 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 11.

إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الإجراءات و العمليات و الأنشطة الإدارية المنظمة و الهادفة التي تهتم بالإنسان كمورد يجب استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية من جهة، و تعمل على تحقيق أهداف و حاجيات الأفراد و إشباع رغباتهم من جهة ثانية، للوصول في النهاية إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة و الأفراد في آن واحد.¹

الوظيفة العمومية :

هي عبارة عن مجموعة من المهام ، و الاختصاصات يقوم بها شخص يسمى الموظف العام بالمؤسسات و الإدارات العمومية المركزية في الدولة، و المصالح غير الممركزة التابعة لها و الجماعات الإقليمية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و المؤسسات ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني، و الطابع العلمي و التكنولوجي و كل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية.²

8- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

و هي دراسة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع التنظيم و العمل بعنوان " واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الخدمائية في الجزائر " من إعداد الطلبة : بن شانعة سمير- بوراس عصام- قميحة رمضان- بلعيفة مولود بإشراف الأستاذ: بوطه عبد الحميد، حيث كان التساؤل الرئيسي للدراسة هو: ما واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية الجزائرية ؟

و تساؤلات فرعية كما يلي :

- هل يتم التوظيف في المؤسسة على أسس علمية ؟
- هل تساهم برامج التكوين و التدريب المطبقة في تنمية الموارد البشرية ؟
- هل تتم الترقية على أسس موضوعية ؟

1 - بن عطاء الله العلمي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية في الجزائر، جامعة ورقلة ،

www.bechaib.net، 2014/04/01

2 - جامعة التكوين المتواصل، مفاهيم عامة حول الوظيفة العمومية، www.foad8.ufv.dz، 2015/11/12 .

و منها جاءت الفرضيات التالية :

- يتم التوظيف داخل المؤسسة على أسس علمية.

- برامج التكوين تعمل على التنمية الجيدة لكل الأفراد العاملين في المؤسسة.

- عملية الترقية تتم على أسس موضوعية.

بعد الدراسة خلص الطلبة إلى صحة الفرضية الأولى(الأسس العلمية للتوظيف هي إجراء المسابقة أو طلب العمل أو المزج بينهما) و الثانية (برامج التكوين تساهم في اكتساب المعارف والقدرات اللازمة لرفع مستوى الأداء) أما الثالثة فالمعايير التي حددها الطلبة هي (الكفاءة و الأقدمية)، و النتيجة العامة هي أن تنمية الموارد البشرية تخضع للأسس العلمية المتعارف عليها.

الدراسة الثانية:

و هي مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية بعنوان " واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية" من إعداد الطالب : شكري بلعوي بإشراف الدكتور: أحمد زردوم ، معتمدا في ذلك على مدخل نظرية التنظيم كخلفية لتحليل موضوع الدراسة ، و كان تساؤلها الرئيسي: ما واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الثقافية الجزائرية ؟

تحت تساؤلات فرعية كما يلي :

- ما الموارد البشرية التي تتوفر عليها هذه المؤسسات و ما طبيعة مؤهلاتها ؟

- على أي أساس تتم عملية التوظيف و هل تستجيب لاحتياجات المؤسسة؟

- هل تعمل المؤسسة على تنمية موارد البشرية من خلال التدريب و التقييم ؟

أما الفرضيات:

- تعتمد المؤسسات الثقافية على ذوي المؤهلات البسيطة.

- عملية التوظيف لا تستجيب لاحتياجات و متطلبات المؤسسات الثقافية .

- غياب عملية تنمية الموارد البشرية يجعل المؤسسة أمام مشكل نذره الكفاءة.

بعد الدراسة كانت النتائج كما يلي :

بالنسبة للفرضية الأولى، اعتماد المؤسسة الثقافية محل الدراسة على المورد البشري

ذي المؤهلات البسيطة و غياب المورد البشري المتخصص في الميدان الثقافي.

أما الفرضية الثانية، فالتوظيف في المؤسسات الثقافية لا يخضع لسياسات عقلانية تستجيب للاحتياجات و المتطلبات الحقيقية ، بل منها ما يرتكز على علاقات شخصية. في حين الفرضية الثالثة، فإن المؤسسة الثقافية لا تمنح فرص التكوين و تنمية المورد البشري، و هي لا تخضع للمؤسسة بل من الوزارة الوصية، و هذا ما قد يهدد استمرارية و فاعلية نشاطها.

الفصل الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية

- تمهيد

- 1- تعريف إدارة الموارد البشرية
- 2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 3- أبعاد إدارة الموارد البشرية
- 4- وظائف إدارة الموارد البشرية
- 5- أهداف إدارة الموارد البشرية

تمهيد

يعتبر المورد البشري أهم ركيزة أساسية في المنظمة من خلال قيامه بوظائفه و أخذ قراراته و تحمل مسؤولياته على درجة من الوعي و التأهيل، و ترجع هذه الأهمية إلى تطور الفكر التنظيمي و اعتبار أن المورد البشري هو أعلى و أهم استثمار للمنظمات في ظل المنافسة الاقتصادية و سرعة تغير الظروف المحيطة بالمنظمة و الإستراتيجية المرسومة من قبل المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية و خدمة عملائها، و هذا كله مرهون بما تقدمه إدارة الموارد البشرية من وظائف و مهام تسهل عمل الأفراد في جو يسوده الرضا و المبادرة في انجاز المهام و تحمل المسؤوليات مما يحقق كفاءة المنظمة.

1- تعريف إدارة الموارد البشرية :

1- إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة و وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع هذا الاستخدام يتمشى وإستراتيجية المنظمة و رسالتها و يسهم في تحقيقها¹ .

2- و تعرف كذلك على أنها مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات التي

تمكن من الحصول في الوقت المطلوب على الموارد البشرية اللازمة و الكافية ثم تطويرها لتمكينها من القيام بنشاطاتها و وظائفها² .

3- تعرف أيضا على أنها مجموعة من الأنشطة المتكاملة و المتداخلة كالتخطيط

و التوظيف و القيادة التي يشترك في تصميمها و تنفيذها المديرون و قادة فرق العمل و اختصاصيو الموارد البشرية³ .

4- إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع تختص بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال

للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة⁴ .

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - ، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان-الأردن ،2005، ص14.

2 - شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية ، د ط،المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، الحراش - الجزائر ، 2011 ، ص 10.

3 -محمد طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية، د ط،الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الإدارة و الاقتصاد، ص04.

4 - بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية- التدريب - التحفيز-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2010، ص25.

2- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

بتطور الحياة الاقتصادية و الاجتماعية، تطورت معها مختلف القطاعات و المؤسسات خاصة ، و من ثم إحداث هيئة أو شخص ينظم عملية التعامل مع الأفراد و الذين يكونون في هذه المنظمة أو المؤسسة و منه جاءت إدارة الموارد البشرية التي تهتم بهؤلاء الأفراد، فعلى مدار قرن و نصف تقريبا تطورت إدارة الموارد البشرية حتى وصلت إلى الصورة المتعارف عليها حاليا و يمكن إبراز هذه المراحل على النحو التالي:

1-2 - المرحلة الأولى (ما قبل الثورة الصناعية):

لا يعرف بالضبط التاريخ الذي انطلقت فيه إدارة الموارد البشرية إلا أنه و مع نهاية القرن الثامن عشر برزت بعض المسائل التي تقع ضمن دائرة الموارد البشرية و بدأت المناقشات حولها، و أهم ما ميز هذه المرحلة هو الاهتمام و التركيز على الإنتاج اليدوي فقط، دون اعتبار للعمال من حيث الحقوق و الواجبات.¹

2-2- المرحلة الثانية (مرحلة الثورة الصناعية):

في منتصف القرن التاسع عشر و مع بروز آثار الثورة الصناعية ظهر في هذه المرحلة استخدام الآلة، التي كان لها الدور في تغلب العنصر الآلي على العنصر البشري، إلا أنه بقي الإهمال لحقوق العمال و حاجاتهم، غير أن إحساسهم بالافتقار للأمان الوظيفي دفعهم إلى تكوين نقابات و القيام بإضرابات مما دفع أرباب العمل إلى التفاوض معهم و النزول عند بعض رغباتهم و مطالبهم.²

2-3- المرحلة الثالثة (مرحلة القرن العشرين):

حيث اتسمت هذه الفترة بظهور أنشطة و فعاليات واسعة النطاق في إطار إدارة الموارد البشرية، خصوصا بروز حركة الإدارة العلمية التي تزعمها " فريديريك تايلر" في بدايات القرن العشرين و الذي قام بدراسة الحركة و الوقت و كرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين على التخصص في العامل و التدريب و التحفيز المادي للعاملين وفق

1 - نفس المرجع، ص 6.

2 - نفس المرجع، ص 6-7.

الإنتاجية المتحققة من قبلهم، و منه ففلسفة " تايلر " ركزت على الإنتاجية في العمل و ما تعطيه من نتائج ايجابية للمنظمة و العاملين في الوقت ذاته.

كما شهدت كذلك نفس الفترة بروز فلسفة "ماكس فيبر" التي اقترنت البيروقراطية باسمه، حيث أكدت فلسفته و مرتكزاته الفكرية على التخصص في العمل و الاتصالات الرسمية و الاستخدام الكفاء للعاملين و المعيارية النموذجية في الأداء.

إضافة إلى ذلك ظهور مدرسة التقسيمات الإدارية لـ "هنري فايول" و التي لعبت دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها من خلال التركيز على أربعة عشر مبدءا من مبادئ الإدارة الذي أصبح في تلك الفترة بمثابة قواعد فكرية يركز عليها العمل الإداري.¹

كما ظهرت في هذه المرحلة أيضا مدرسة العلاقات الإنسانية، على إثر تجارب " الهاوثورن " و التي أجراها فريق عمل تزعمه " التون مايو " بالولايات المتحدة الأمريكية.

لقد انطلق هذا الفريق من افتراض مؤداه أن العمال لا تتحكم فيه الحوافز المادية فقط كما كانت تعتقده حركة الإدارة العلمية، و إنما هناك عوامل أخرى تتحكم في فعاليته و هي العوامل النفسية و الإنسانية و الاجتماعية، التي لها الدور الكبير في رفع كفاءة العامل و إنتاجيته، كما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على بث حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين باحترام مشاعرهم و تقدير ظروفهم و تلبية حاجاتهم ، مما يزيد ذلك في الإنتاجية و تنمية روح الولاء للمنظمة.²

و ما ميز هذه المرحلة أيضا هو ظهور مصطلح أو مدرسة إدارة الأفراد، ففي هذه المرحلة و بعد الحرب العالمية الثانية تطورت إدارة الموارد البشرية و بدأ الاهتمام بإنشاء إدارة خاصة لشؤون الأفراد و ذلك انعكاسا للقصور في المسائل المتعلقة بقضايا الأفراد، كما أن الدور الكبير للحكومات (وزارات العمل أو القوى العاملة) و كذلك مؤسسات حقوق الإنسان قد ساعد في الاهتمام بإدارة الأفراد في المنظمات غير أن هذه الإدارة اقتصرت فقط على مسائل التعيين و التدريب و التعويضات، إلا أنها لا تخلو من بعض النقائص مما جعلها تمتد إلى تسمية إدارة الموارد البشرية و أضافت إلى المسائل السابقة أبعادا أخرى كاستثمار طاقات

1 - خضير كاظم حمود و ياسن كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط6، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015، ص 22.

2 - محمد طارق علي جماز ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

الأفراد و غرس روح الإبداع و الابتكار و الإدارة بالمعرفة و حل مشاكل الأفراد و زيادة تلاحمهم مع الإدارة العليا.

هذا أيضا إلى جانب مراعاة الجانب السلوكي للأفراد و التعرف على دوافعه و محاولة التنبؤ به و العمل على تقويمه بما يخدم أهداف المنظمة و مما زاد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هي تلك التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية الشئ الذي خلق تحد كبير لدى مسيري المنظمات¹.

2-4- المرحلة الرابعة (نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين):

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين خاصة مرحلة السبعينات و الثمانينات و لحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية ، حيث لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة من قبل منها : ظهور العولمة – شدة المنافسة العالمية – تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة – ديناميكية البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ...إلخ ، كل هذا جعل إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالج من التغيير و التطوير نجد منها :

- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين و المساواة في العمل و الضمان الاجتماعي و التقاعدي .

- بروز تشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية و الأمن الصحي.

- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية و إيلاءها اهتمام كبير أكبر من ذي قبل.

- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء .

- بروز ظاهرة التمكين للعاملين و هو إحدى أهم الإفرازات الفكرية و الفلسفية للتعامل مع القوى البشرية².

و انطلاقا من هنا ظهرت مدرسة إستراتيجية الموارد البشرية، إذ يعتبر هذا المصطلح جديدا، و يقصد به أن الموارد البشرية شريك أساسي في فاعلية المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية، و قد بات هذا المصطلح يتردد ليحل محل إدارة الموارد البشرية من مجرد أعمال إجرائية إلى وظيفة إستراتيجية تتكامل و تتداخل في الإستراتيجية العامة

1 - نفس المرجع ، ص7.

2 - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره ، ص 22-23.

للمنظمة¹، و من ثم فأساس الفكر الإداري الجديد هو خلق قدرة تنافسية ، و أن المورد البشري هو ركيزة هذه القدرة و اعتباره بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات قادرة على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي.²

3- أبعاد إدارة الموارد البشرية:

تتأثر إدارة الموارد البشرية بأبعاد خمسة نوردتها فيما يلي :

3-1- البعد الإداري:³

خلاله يمكن توضيح المهارات الإدارية المطلوبة و التعرف على أنواع الخطط الإدارية و على الجهاز الإداري المطلوب، و ذلك بغرض التخطيط طويل الأجل و إعداد السياسات التي تشمل التخطيط الاستراتيجي و تنفيذ الإستراتيجية.

3-2- البعد السياسي:⁴

حيث يؤكد هذا البعد على ضرورة توفر الثقة الكاملة بين العاملين و القيادة السياسية مما يمكن في تحقيق التنمية و التقدم و ذلك من خلال تشبع العاملين بثقافة تنظيمية تتماشى و التوجه العام لسياسات الدولة بغية تحقيق الاستقرار الاجتماعي.

3-3- البعد الاجتماعي:⁵

يشمل هذا البعد على كل ما يتعلق بالسلوك الاجتماعي من عادات و تقاليد يتبناها العمال كطريقة في العمل ، و من بينها العمل ضمن فريق واحد مما يؤدي برفع الروح المعنوية لهم و من ثم الزيادة في إنتاجية العامل .

1 - محمد طارق علي جماز ، مرجع سبق ذكره ، ص 8.

2 - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 1997 ، ص 29.

3 - محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط2، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية ، 2006 ، ص 105.

4 - نفس المرجع ، ص 111.

5 - نفس المرجع ، ص 113.

3-4- البعد الثقافي :¹

و هو يشمل مجالات الثقافة و التعليم و التكوين، و الانفتاح على العالم الخارجي، ففي مجال التعليم نحدد هناك أهداف تساعد على التنمية و التطوير في طرق و أساليب العمل، و في مجال التكوين نجد التكوين الفني و المهني، و هذا ما يحقق ربط إدارة الموارد البشرية بالتطورات الحاصلة في المحيط الخارجي و من ثم مواكبة العمال لصقل خبراتهم و تجديدها.

3-5- البعد الاقتصادي :²

يتمحور حول الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و الطبيعية ، فإذا تفاعل هذين الموردتين برشد يكون ذلك أساسي لأي بناء اقتصادي سليم، كل ذلك في ضوء الأهداف المسطرة و الوسائل و الإمكانيات المتاحة بالمؤسسة مما يساعد في رفع كفاءة أداء العمل.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات و الاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف الأعمال حيث رأس المال البشري و المعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال، فاختيار العاملين بعناية و من ثم تدريبهم و تطويرهم ليس بالمهمة السهلة، كذلك تقييم أدائهم و تحفيزهم بالأجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماما خاصا من طرف الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية³، و يمكن إجمال مجموعة من الوظائف كالتالي:

4-1- تخطيط الموارد البشرية :

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة، في ظل الظروف المتغيرة و سياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفاعلية طويلة المدى للمؤسسة⁴.

1 - نفس المرجع ، ص 116-117.

2 - نفس المرجع ، ص 121-121.

3 - صالح مهدي محسن العامري، ظاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال ، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 652.

4 - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006، ص 24.

و تضمن عملية تخطيط الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب و العرض من العمالة و سد الفجوة بينهما، و الاستعداد للتعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية، و من ثم تحديد كمية و نوع العمالة البشرية التي يجب أن تنضم إلى المنظمة أو التي يجب أن تخرج منها خلال الفترات القادمة¹.

4-2- تحليل الأعمال و الوظائف :

إن عملية تحليل الأعمال و الوظائف يتم من خلالها جمع معلومات و حقائق واقعية، عن طبيعة وظائف المنظمة و تحليلها و تلخيصها و تقديمها في شكل قوائم مكتوبة، تبين مهامها و مسؤولياتها و صلاحياتها و المناخ المادي و النفسي و الاجتماعي الذي تؤدي فيه، و من ثم معرفة و تحديد المهارات و القدرات البشرية اللازمة من أجل ذلك²، هذا من جهة، و من جهة أخرى عملية تحليل الوظائف تزود المنظمة بالمعلومات الأساسية اللازمة لبناء القدرات التنظيمية الأساسية و الحفاظ عليها، و اختيار الأفراد المؤهلين لشغل وظائف معينة³.

4-3- اختيار الموارد البشرية :

لقد أصبحت عملية اختيار الموارد البشرية ضمن الوظائف الهامة في إدارة الموارد البشرية، و قد صارت هذه العملية تأخذ شكل نظام متكامل يتكون من عناصر أساسية هي: (المدخلات – العمليات – المخرجات – التغذية العكسية المرتدة)، بحيث يتم انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى استقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة وفق مبادئ الموضوعية و العدالة و المساواة بين المتقدمين، و في نفس الوقت يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل و التوافق بين خصائص من يتم انتقاؤه و بين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها و وظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا تماشياً مع مفهوم أن المنظمة نظام كلي و فريق عمل واحد⁴.

1 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية -، د ط، الموقع الإلكتروني كتب عربية، القاهرة، 2003، ص 154-155 .

2 - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية – بعد استراتيجي - ، ط1، دار وائل، عمان، 2005 ، ص 185 .

3 - عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 186 .

4 - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 307 .

4-4- إدارة تقييم الأداء:

جاء في المادة 97 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية أنه: "يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر و دوري بهدف تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة"، و الهدف من ذلك ما نصت عليه المادة 98 من نفس القانون "...بهدف الترقية في الدرجات و الرتب و المنح و الامتيازات المرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء كما يرتكز على معايير موضوعية كالكفاءة و الفاعلية و المرردودية"¹ و من ثم فإذا أرادت المنظمة تحقيق أهدافها و فاعليتها التنظيمية عن طريق العاملين، فإنها لا بد أن تدير سلوكيات و نتائج أعمال هؤلاء العاملين، و يتحقق ذلك من خلال تقييم أدائهم و من خلال هذا التقييم يتأكد المديرين و المسؤولين من الجهود التي يبذلها العاملون و النتائج التي يحققونها ضمن أهداف المنظمة، و لعملية إدارة الأداء عناصر أساسية و هي:

- أ- تحديد الأداء: و ذلك من خلال تحديد مستويات العمل المطلوبة في تحقيق أهداف المنظمة.
- ب - تقييم الأداء : هي عملية قياس الأداء و تقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.
- ج- التغذية الراجعة للأداء: و هي عملية تزويد العاملين بنتائج أعمالهم من خلال جلسات التقييم بما يمكن من تعديل سلوكهم الوظيفي بما يتماشى مع أهداف المنظمة².

4-5- تدريب و تطوير العاملين :

تعتبر عملية التدريب و التطوير من المسائل الهامة في إدارة الموارد البشرية لدى المنظمات بغرض تجديد حيويتها و استمرارها و قدراتها على مواجهة التحديات هذا من جهة، و من جهة أخرى تمكن من رفع المستوى للأفراد و قدراتهم على الابتكار و الإبداع و تقديم الجديد ذي الجودة العالية³.

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46، 16 جويلية 2006، المطبعة الرسمية، الجزائر، ص 10.
2 - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 328-329.
3 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 434-435.

و تنص المادة 104 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية "... إذ يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقيته المهنية و تأهيله لمهام جديدة " 1.

و بالتالي يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ، تمكنهم من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية و الالتزام بالمقاييس المطلوبة، في حين أن عملية التطوير تعنى بمنح الأفراد المعرفة و الخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار و مسؤوليات أكبر و ذات متطلبات أكثر².

كما تشكل هذه العملية أيضا بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر و المستقبل لتحقيق الكفاءة و الفاعلية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضا لزمائها³.

4-6- الترقية :

يقصد بالترقية اختيار أكفاء الموظفين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري، بحيث يتمتع صاحبها بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة.

و هي عملية يتم بمقتضاها إلحاق العامل إلى رتبة أعلى أو إلى درجة أكبر، وفقا للأقدمية التي يكتسبها هذا العامل في مساره المهني ، و عادة ما تحتاج الترقية في الرتبة إلى مهارات و خبرات أكثر لشغل الوظيفة الجديدة ، و طبعا يصاحب الترقية زيادة في الأجور و العلاوات و ملحقاتها⁴.

و قد نصت المادة 107 من القانون الأساسي العام للوظيفة العامة على أن الترقيات تكون على أساس الشهادة التي تحصل عليها الموظفون خلال مسارهم المهني أو بعد تكوين متخصص أو عن طريق امتحان أو فحص مهني أو عن طريق قائمة التأهيل⁵.

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.
2 - باري كشواي ، مرجع سبق ذكره ، ص 118-119.
3 - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 437.
4 - شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره ، ص 89.
5 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 11.

و من فوائد الترقية 1 :

- توفير عنصر الخبرة المتواصلة و معايشة تطور العمل و مشكلاته.
- رفع المعنويات و شد الموظف للبقاء في المنظمة.
- دعم الالتزام و الولاء في صفوف الموظفين.
- دعامة المستقبل الوظيفي و تحقيق الأمان الوظيفي للموظف.

4-7- التسيير الإداري للمسار المهني:

يعرف المسار المهني بأنه المسلك أو الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية (الترقية) أو أفقيا أو ما يسمى بالنقل الوظيفي².

و في إطار التسيير الإداري للمسار المهني للموظفين، نجد أن المادة 93 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية رسم حقا للموظف في أن تكون الإدارة لكل موظف ملف إداري مكون من الوثائق المتعلقة بالشهادة و المؤهلات و الحالة المدنية ثم استغلاله لتسيير حياته المهنية³.

و من ثم فعلى الموظف أن لا يحصر نفسه في تخصص واحد فقط بل عليه أن ينتقل من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، أي على الموظف شغل وظائف متعددة و متنوعة رأسيًا و أفقيا، و هذا ما يكسبه المهارة و الخبرة المتنوعة.

و من أهداف هذه العملية: 4

- تحقيق أهداف المنظمة.
- تخفيف القيود على حركة العمالة و التقليل من تقادمها و تكلفتها .
- أداة استقطاب لجذب المورد البشري.
- أداة لرسم إستراتيجية التدريب و التنمية في المنظمة

1 - منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية – المفهوم و الرسالة و علاقات الاستخدام-، د ط، معهد الإدارة العامة – مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 321-322.

2 - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 546.

3 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 09.

4 - أبو فايز و آخرون، مقرر إدارة الموارد البشرية، ط1، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 125.

4-8- أنظمة الأجور و الرواتب:

تعد أنظمة الأجور و الرواتب من بين الأنظمة التي تلقى اهتماما كبيرا من قبل المنظمات، بحكم أنها تمثل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها هذه المنظمات، بالإضافة إلى كونها تحافظ على العاملين الكفؤين و استقرارهم في المنظمة. و للمحافظة على العمال و استقرارهم يتم وضع نظام مقبول للأجور، بحيث تتوفر فيه العدالة و يستشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، و أن أجره يتساوى مع أجور نظرائه في المؤسسات الأخرى.¹ و تجدر الإشارة إلى أن أنظمة الأجور و الرواتب كجانب استراتيجي في إدارة الموارد البشرية لها مجموعة أبعاد منها²:

البعد الاقتصادي:

لقد كانت النظرة الكلاسيكية للأجور و التعويضات على أنها أحد تكاليف المنظمة يؤثر في تحقيق ربحيتها ، مما يستوجب ضغط هذه التكلفة لأنها بمرور الزمن تؤثر في مستقبلها، إلا أن النظرة الحديثة ترى بأنها من أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي عند العاملين، و خلق الدافعية لديهم للعمل بشكل أفضل مما يرفع من وتيرة الإنتاج و فاعلية الأداء التنظيمي.

و منه يكمن القول أن النظرة الحديثة تتمحور حول اتجاه فكري يرى أن أنظمة الأجور و الرواتب هي إنفاق استثماري له عائد كبير مع مرور الزمن، وليست بتكلفة مالية يجب ضغطها.

البعد الاجتماعي:

يرى أغلب الموظفين أن العمل هو مصدر رزق و فرصة لإشباع حاجاتهم المادية و المعنوية، فعلى المنظمة أن تراعي الجانب الإنساني و الاجتماعي في رسم إستراتيجيتها في تحديد الأجور و التعويضات.

1 - شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

2 - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 496-497.

البعد الأخلاقي:

و هي ضرورة المساواة و العدالة في مجال التعويضات بوجه عام، بحيث تدفع على قدر الجهد الذي تتطلبه الوظيفة أو العمل المناط بالفرد.

5- أهداف إدارة الموارد البشرية: ¹

5-1- الأهداف العامة :

في ظل التغيير المستمر للعالم، و تبعا لثقافة خدمة العملاء التي تتبناها المنظمات و ممارستها للجودة الشاملة، فإن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية هو توفير الدعم الكامل و توفير المعطيات اللازمة للمديرين و القادة التنفيذيين في جميع المسائل الخاصة ليتمكنوا من تسيير الموارد البشرية بكفاءة عالية، و من بين هذه الأهداف نجد مثلا:

- إدارة و تجميع و تنسيق و متابعة جهود القوى العاملة و توجيهها بمختلف وسائل التطوير و التدريب و التحفيز نحو غايات و أهداف المنظمة.

- توجيه رغبات العاملين نحو وظائفهم و نحو الالتزام بالتنمية الذاتية و قواعد العمل الأخلاقية التي تعتمدها الإدارة و العرف الاجتماعي.

- وضع رؤية واضحة لسياسة و لوائح المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية، بحيث تكون الموجه للممارسات الإدارية في أداء المهام المنوطة بهم .

5-2- الأهداف الفرعية:

- تمكين المنظمة من الحصول على موارد بشرية قابلة للتطور مع الالتزام بثقافة المنظمة.

- تسهيل تطوير قدرات المديرين و الموظفين من خلال فعاليات ناجحة في التطوير و التدريب.

- المساعدة على إطلاق طاقات و إمكانات و مواهب العاملين و توفير فرص التعلم و التدريب عن طريق البرامج التطويرية، و من ثم يجعلهم أكثر قابلية للاستخدام في المنظمة و في مستقبلهم الوظيفي.

1 - منصور بن عبد العزيز المعشوق، مرجع سبق ذكره ، ص 45- 48 .

- إيجاد مناخ مناسب و فاعل للإنتاج عن طريق حفز المديرين و الموظفين على تبادل المعلومة لتطوير ممارساتهم الإدارية.
- توفير بيئة العمل بالتعاون مع المديرين التي تسهم في بناء شخصية الموظف و ترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق و تقبل المسؤولية و تحديات العمل.
- نشر ثقافة الإبداع في الأداء، و تكافؤ الفرص و عدالة المقاييس في الحوافز و تقدير الأداء تبعاً للجهد الذي ينمي المنظمة و يحقق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: الاتجاهات النظرية في إدارة الموارد البشرية

تمهيد

1- الاتجاهات الكلاسيكية

نظرية البيروقراطية

نظرية الإدارة العلمية

نظرية التقسيم الإداري

مدرسة العلاقات الإنسانية

2- الاتجاهات الحديثة

التخطيط الإداري و الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة

الإدارة بالأهداف

الإدارة بالمشاركة

إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إستراتيجية تمكين العاملين

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى ماهية إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي ، فلا ريب أن هذا التطور قد صاحبه جملة من المقاربات و النظريات و التي حملت مجموعة من المفاهيم و الأساليب لعبت دورا مهما في إدارة الموارد البشرية، بما فيها الكلاسيكية و الحديثة حيث ساهمت في تطور الفكر الإداري في إدارة المنظمات و مختلف مواردها التنظيمية و خاصة المورد البشري و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى هذين الاتجاهين، الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، مركزين في ذلك على البعض منها في الاتجاه الحديث.

1- الاتجاهات الكلاسيكية :

1-1- نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر":¹

ظهرت في بدايات القرن العشرين، حيث يعتبر العالم الألماني " ماكس فيبر" (1864-1920) رائدها الأول، بحيث تهدف هذه النظرية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء.

فالبيروقراطية هو النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم و العمل المكتبي، حيث يعرف فيبر المؤسسة على أنها مجموعة من المهام و الأعمال التي توزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة و منظمة، و أن المؤسسة نسق مغلق لا تتبادل مع المحيط الخارجي و تعتمد على إمكانياتها الخاصة الداخلية لتحقيق الكفاءة للمؤسسة.

و من ثم قدم فيبر نظريته هذه التي تحدد نمط السلوك في التنظيم من خلال مجموعة من المبادئ الخاصة من خلالها تتضح لنا الأهمية التي أولاها فيبر للموارد البشرية كمطلب أساسي من أجل تحقيق الكفاءة التي تسعى إليها المؤسسة ، فهو يؤكد على :

- تخصيص العمل الذي ينتج عنه مجموعة من الوظائف المتخصصة الفرعية.

- تكوين الأفراد مما يزيد في الكفاءة و زيادة درجة الإنتاجية.

- التعيين في الوظائف يتم على أساس الخبرة و الشهادة العلمية.

- ضرورة توفر المعلومات عند الموظف حتى يكون قادرا على أداء وظائفه.

إلا أنه و وجه نقد لهذه النظرية ، باعتبار أنها أفقدت الإنسان مكوناته النفسية بحيث يؤدي واجباته بطرق محددة لا يتعداها ، دون اشراكه في ضبط قواعد العمل الإداري.

1 - شكري بلعوي، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية -دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008، ص 44-45.

1-2- نظرية الإدارة العلمية (التايلورية)¹:

كان لنظرية الإدارة العلمية التي أسسها "فريدريك تايلر" الدور الكبير في إرساء أسس الإدارة الحديثة، وقد نشأت حركة الإدارة العلمية بالولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900 و 1920 و التي تميزت بتطور إقتصادي و سياسي كبيرين، و قد ارتبط اسمها باسم رائدها الأول "فريدريك تايلر" (1856-1915)، و تعتبر هذه النظرية أول تغير يحدث في

طرق إدارة الأفراد ، و من بين المبادئ التي تقوم عليها :

- استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول مشاكل الإدارة و اتخاذ القرارات.
- اختيار الموارد المادية أو البشرية بطرق علمية سليمة.
- على الإدارة أن توفر التعليمات و الإرشادات فيما يتعلق بكيفية أداء العمل.
- توزيع المهام بين الإدارة و العمال و التعاون بينهما ، حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط و التنظيم و يتولى العمال مهام التنفيذ.

و عليه تعتمد هذه النظرية على مبدأ تقسيم العمل، حيث تحدد لكل عامل وظيفة معينة و يدرّب بأفضل الطرق لأدائها، و تؤكد على مبدأ التعاون كسبيل لحل المشاكل التي يعرفها التنظيم و أسباب التعارض بين الإدارة و العمال بحكم أنها ترفض فكرة الصراع من أساسها. إلا أنه قد وجه نقد إلى هذه النظرية باعتبار أنها جعلت الإنسان مجرد آلة في أداء الأعمال الانتاجية ، و ما على الإدارة إلا استخدام نظام الحوافز لتشجيع هذا العامل و تحفيزه نحو رفع من مستوى أدائه.

1 - نفس المرجع ، ص 41-42

1-3- نظرية التقسيم الإداري : 1

ظهرت هذه النظرية في إطار البحث على أحسن السبل في ترشيد العمل الإداري، و تسمى أيضا بنظرية مبادئ الإدارة، ساهم في تشكيلها مجموعة من مفكري علم الإدارة أبرزهم "هنري فايول" (1844-1925)، حيث اهتم بمظاهر الأداء المادي للعمل و تبنى مفهوم أن المؤسسة نسق مغلق ، كما ركز في دراسته على الإدارة العليا و الاهتمام بالمدير باعتباره المخول في القرار الصائب في تسيير عمليات التنظيم، هذا و قد ركز في تحليله للتنظيم على العمليات الداخلية التي تتم داخل الجهاز الإداري، مركزا على الأداء الفيزيولوجي للإدارة مهملًا الأبعاد الإنسانية فيه.

و لقد حدد " فايول" وظائف الإدارة في خمس عمليات و هي: التنبؤ- التنظيم - القيادة - التنسيق- المراقبة، إضافة إلى خمسة أنشطة تضمن السيرورة الحسنة للتنظيم و هي الأنشطة: التقنية- التجارية - المالية - الأمنية - المحاسبية.

و مما انتقدت فيه هذه النظرية هو انطلاقها من كون أن التنظيم نسقا معلقا، و هي كسابقتها تعتبر الإنسان كآلة تناسلت البعد الإنساني للفرد العامل.

1-4- مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو": 2

أدى النقد الموجه إلى النظريات السابقة إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، حيث رسخ هذا الاتجاه افتراض مؤداه أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، و أفضل سمة إنسانية هي التعاون، و لقد برز ضمن هذا الاتجاه مما عرف بمدرسة العلاقات الانسانية بقيادة " التون مايو" تقوم هذه المدرسة على المبادئ التالية :

1 - نفس المرجع ، ص 43
2 - فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007، ص 30-32

- يتأثر الناس في سلوكياتهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
 - التخصص و تقسيم العمل و الاتجاه إلى الآلية و الروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين.
 - يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية و زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظام الرقابة الإدارية و الحوافز المادية.
- و لقد ساهمت أعمال " التون مايو" و زملائه في تطوير الفكر التنظيمي و الاهتمام أكثر بالعنصر البشري ، و مما اسهم في ظهور تيار العلاقات الإنسانية هو ظهور التنظيمات العمالية و النقابات التي نمت بعد ظهور التشريعات الخاصة بها تعمل على تنظم العلاقة بين العمال و الإدارة و من ثم توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني.
- فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصالحهم سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية و تحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضا، فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة.
- و قد نظرت "ماري فولت" و التي كانت من ضمن فريق " التون مايو" ورائدة في مجال الإدارة أن الأفراد هم تركيبة معقدة من الاتجاهات و المعتقدات و الحاجات، و لذا طالبت من المديرين أن يحفزوا و يشجعوا الأداء في العمل بدلا من طلب الأداء الجيد فقط.
- و منه فمدرسة العلاقات الإنسانية اهتمت بالإنسان و دوافعه و حاجاته في العمل و ارتباطها الكبير بالعوامل النفسية و الاجتماعية لا الحوافز المادية فقط، كما أنها ركزت على دراسة الجماعة و الفرد، و أكدت على إدماج العمال بالثقة لا بالسلطة و أن دور المشرف على العمال لا يكون بتمثيل السلطة فقط و إنما المشرف هو عبارة عن القائم بالاتصالات بين الأفراد و مختلف الجماعات، كما أبرزت هذه المدرسة أهمية إنماء روح المسؤولية لدى العمال و ليس معاقبتهم .

2- الاتجاهات الحديثة :

- هناك العديد من المداخل الحديثة و المعاصرة و المستنبطة من الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، - و التي سنذكر البعض منها في هذا العنصر - حيث ركزت على جملة من الجوانب في إدارة الموارد البشرية منها:¹
- التركيز على إدارة الكوادر البشرية و غدارة الموارد البشرية من ناحية إدارية و تنفيذية متعلقة بتنمية المواهب و زيادة الخبرات و رفع الكفاءة العلمية.
 - الاهتمام بتنمية و تلبية و توفير حاجات و رغبات الموظفين و الإداريين كونهم عنصر مهم في إدارة الموارد البشرية.
 - تقديم الاستشارات الوظيفية و النفسية و الإدارية بما تفيد الموظفين و العاملين بهدف زيادة خبراتهم و تنمية مواهبهم الإدارية و الوظيفية،
 - تدريب الموظفين و العاملين و الإداريين على طرق و استراتيجيات مواجهة و تخطي العوائق و الصعوبات و المشكلات الإدارية و الوظيفية،
 - التنبؤ بالمستقبل و وضع استراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ضمن خطة مستقبلية تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

2-1 - التخطيط الإداري و الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة:

الإستراتيجية لفظ يوناني "استراتجوس" أصلها عسكري و تشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما، و تعرف الإستراتيجية الإدارية على أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية و المستقبلية ، و استخدام الموارد المتاحة لها ، إثراء التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة و أنشطة أعمالها مما تحقق تماسك المنشأة².

1 - محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان- الاردن ، 2012 ، ص17-19.

2 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية - ، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن ،

2002 ، ص 104-105.

و منه فالتخطيط الإداري و الاستراتيجي هو التنبؤات المستقبلية و وضع الخطط المستقبلية و رسم سياسات و توضيح الاستراتيجيات في التخطيط الإداري لإدارة الموارد البشرية الحديثة و العمل على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة.¹

و هذا التخطيط الاستراتيجي يشمل جوانب عدة منها:²

- تحليل المناخ الداخلي و الخارجي لتحديد الفرض و الإمكانيات و معالجة القيود و المعوقات.

- تخطيط الاحتياجات من الكوادر البشرية، البحث و الاستقطاب و الاختيار الاستراتيجي.

- التوظيف الايجابي لقدرات و مهارات البشر.

- التدريب المستمر أثناء و خارج العمل.

- تخطيط التقدم الوظيفي و المساندة المستمرة للوصول إلى مستويات الاداء الافضل.

- استثمار الفكر و القدرات الذهنية و إطلاق الفرص للإبداع و الابتكار.

ومن الأمثلة عن بعض استراتيجيات التخطيط الإداري و الاستراتيجي في إدارة الموارد

البشرية الحديثة:³

- إستراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية، و التي تشمل جميع النشاطات و المجالات المتعلقة بعمل المنظمة، حيث تساهم في توفير الطاقات البشرية القادرة على انجاز المهام و الأنشطة بالشكل الذي يتلاءم مع الحاجة الفعلية للمنظمة.

- الإستراتيجية المتعلقة بالاختيار و التعيين، حيث تتناول وضع ضوابط و سياسات و مصادر الأفراد العاملين، و تطبيق أسس المفاضلة بين المتقدمين.

- إستراتيجية الترقيات و النقل للأفراد ، و يندرج تحتها السياسات المتعلقة بالترقية و النقل و كل ما يتعلق بسياسة الأجور و المكافآت و الحوافز.

- إستراتيجية التدريب و تناول السعي المستمر نحو تطوير و تحسين كفاءة الأفراد العاملين من خلال وضع سياسية تدريبية تطويرية لهم، و تحديد سبل المفاضلة بين التدريب الداخلي أو الخارجي للمنظمة و غير ذلك.

1 - محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

2 - نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الامة للطباعة و الترجمة و التوزيع، برج الكيفان- الجزائر، 2011 ، ص 55.

3 - خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط6، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2015، ص 49.

و عملية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية الحديثة تمر بأربع مراحل

و هي:

أ- مرحلة التحليل الاستراتيجي : 1

و لفهم هذه المرحلة ينبغي علينا الإجابة على التساؤل التالي و هو: أين نحن الآن ؟
و الغرض من هذه المرحلة هو تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة للتعرف على
المواقف الحالية للمنظمة ، و المتغيرات المؤثرة في نشاطها ، كما يمكن هذا التحليل من إعطاء
صورة متكاملة للمنظمة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط الاستراتيجي و معرفة نقاط القوة
و الضعف داخل المنظمة و يمكن حصر جملة المتغيرات الاستراتيجية في المنظمة كالتالي:
الهيكل التنظيمي: "و هو الإطار الرسمي للمراكز و الأدوار و مختلف العلاقات بين الأفراد
و الأقسام لتحقيق اهداف و مهام المنظمة و هو ما يعبر عن القوة التنظيمية التي تتمتع بها
المنظمة ، و يأخذ اشكالا مختلفة تبعا لطبيعة و حجم المنظمة"².

الثقافة التنظيمية : "مجموعة السمات والخصائص والابعاد المتمثلة بمنظومة من الافكار
والمعتقدات والعادات والتقاليد والقيم واساليب التفكير والعمل وانماط السلوك والتوقعات
والمعايير التي يلتقى حولها اعضاء التنظيم وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم
وتتحكم في خبراتهم، وتؤثر في انتاجية المنظمة، وكفاءة قرا رتها، و بالتالي تميزها عن
غيرها من المنظمات " .³

الموارد التنظيمية (مادية - بشرية - معلومات): " و هي تلك الموارد التي تتحصل عليها
المنظمة سواء كانت داخل البيئة الداخلية أو الخارجية لها ، لغرض استخدامها بشكل فعال
لتحقيق الأهداف المرسومة وللمحافظة على التوازن والاستقرار بداخلها "⁴.

و يكمن دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة هو تحديد عدد و نوع العمالة
المطلوبة لجعل الرؤية التنظيمية حقيقة واقعة.

1 - عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 112.

2 - خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشة ، مرجع سبق ذكره، ص 45.

3 - رضوي خوين، (ماي 2009)، قياس العلاقة ما بين العولة و الثقافة التنظيمية - بحث حالة في منظمة تعليمية، مجلة

الإدارة و الإقتصاد، مجلة دورية، بغداد ، كلية الإدارة و الاقتصاد ،الجامعة المستنصرية، عدد77 ، ص99-100.

4 - رضوي خوين، (فيفري 2009)، الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية

في جامعة بغداد، مجلة الإدارة و الإقتصاد، مجلة دورية، بغداد ، كلية الإدارة و الاقتصاد ،الجامعة المستنصرية، عدد

75 ، ص 10.

ب- مرحلة إعداد الاستراتيجيات : 1

و لفهم هذه المرحلة يمكن الإجابة على السؤال التالي: إلى أين نريد أن نذهب ؟
و هنا تحدد مهمة و رسالة المنظمة و أهدافها و الاستراتيجيات و السياسات
التنظيمية، و الدور الأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية هو المساهمة الإدارية على
مجرد الاهتمام بالعمليات التشغيلية اليومية دون المساهمة في إعداد الخطط إلا في أضيق
المجالات.

ج- مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات: 2

في هذه المرحلة يجب على الإدارة أن تحدد كفاءات الوصول إلى تحقيق هذه
الاستراتيجية، و هنا يجب على هذه الإدارة أن تحدد إجابات واضحة على الأسئلة التالية :
- من هو الشخص أو الأشخاص المسؤولون على تنفيذ الخطة الإستراتيجية؟
- ما هي الأنشطة التنظيمية التي يجب أن تؤدي ؟
- كيف يمكن أن تؤدي ؟

و إذا لم تتمكن الإدارة من الإجابة الصحيحة فإن احتمال عدم تحقيق النتائج يصبح أمراً
وارداً، و في هذه المرحلة يصبح دور إدارة الموارد البشرية يشمل عدة مجالات منها:
- **تحليل و تصميم الوظائف:** بالتعرف عللا أنشطة الوظيفة و تحديد المسؤوليات و توزيعها
على العاملين".³

- **الاختيار و التعيين:** " البحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم و اختيار أفضلهم
و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب" ⁴.

- **تدريب و تنمية العاملين:** "ويمكن تعريف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له
لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها و قدراتها
وتغيير سلوكها واتجاهها بشكل ايجابي مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة"⁵.

1 - عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 121.

2 - نفس المرجع ، ص 141.

3 - بن قايد فاطمة الزهرة ، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية
الجزائرية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالروبية *snvi*، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم
الاقتصادية فرع تسيير المنظمات ، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس ، 2011، ص 41.

4 - بن قايد فاطمة الزهرة، نفس المرجع ، ص 41.

5 - باريك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و اهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال
افريقيا، مجلة دورية، مخبر البحث العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، عدد 7، ص 274.

" أما تنمية الموارد البشرية بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه "1.

د- مرحلة تقييم الاستراتيجيات: 2

و سؤال هذه المرحلة هو: كيف نعرف أننا وصلنا؟

و هدف هذه المرحلة هو المقارنة بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات و اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، و يكمن دور إدارة الموارد البشرية هنا في التأكد من تحقق الأهداف الإستراتيجية و خاصة في مجال ضمان تزويد المنظمة بالعمالة الماهرة التي تحقيق الميزة التنافسية الدائمة.

من خلال تقييم الاستراتيجيات، و استراتيجية التخطيط الإداري للموارد البشرية بشكل عام نرى أن المنظمة تسعى من خلال ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية معتمدتا على التسيير الجيد لمواردها البشرية.

تعريف الميزة التنافسية :

" تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"3.

و للميزة التنافسية أنواع ، منها ميزة التكلفة الأقل بحيث تكون التكاليف المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين.

أما النوع الثاني هو ميزة التميز، بحيث تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها و حتى يتم الحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وكذا

1 - نفس المرجع ، ص 276.

2 - عادل محمد زايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 148.

3 - مزنيان نور الدين ، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ورقة مقدمة إلى المنتدى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-28 /02/ 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص8.

الحصول على موارد بشرية مؤهلة وقادرة على التكيف؛ بحيث قد تتجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما تمتلك المؤسسة كفاءات عالية تسعى للحفاظ عليها.¹

أهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

إن الإدارة المعاصرة تدرك جيدا أن المصدر الحقيقي لتكوين المزايا التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري" الفعال و الذي يفكر و يبدع ، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطا كافيا لتكوين تلك القدرة ، لذلك لا بد من توفر العمل البشري، والمتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني و بدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافيا لضمان تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة أو تحقيقها لميزة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير، إذا ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح المستمر، ووضع تلك المبتكرات والاختراعات في حيز التنفيذ.²

و لحصول المنظمة على ميزة تنافسية بالاعتماد على مواردها البشرية يجب مراعاة بعض المتطلبات أثناء عملية التخطيط نذكر منها:³

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تساهم في بناء وتنمية و توظيف المزايا التنافسية، بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصورا في مستويات

1 - نفس المرجع ، ص9.

2 - نفس المرجع ، ص10.

3 - نفس المرجع ، ص 10-11.

أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.

- تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب وتنمية الموارد البشرية، لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل وإنما لابد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها ، وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

- ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.

2-2 - الإدارة بالأهداف:1

تعد الأهداف هي النهايات التي يسعى المدير إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي في المنظمة ، و بما أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف ، و الإدارة تعمل على توجيهه و من ثم فالتفكير في الإدارة لا يكون بمعزل عن الأهداف و إلا فقدت الإدارة معناها.

و من جهة أخرى فالأهداف هي الدعامة التي يعتمد عليها التخطيط و التنظيم و الرقابة، فتحقيق الأهداف هو نتاج العمل التخطيطي، كما أنها تحدد أوجه النشاط المختلفة و تحدد الواجبات و المسؤوليات اللازمة لبلوغها، كما أنها توفر المقاييس اللازمة لتقييم الأداء و يساعد على تحديد الانحرافات غير المرغوبة.

و قد قدم " بيكر دراكر " مدخلا يعتمد على استخدام الأهداف في إدارة المديرين أطلق عليه " الإدارة بالأهداف"، فقد لاحظ " دراكر " أن المطلب الأساسي لإدارة المديرين هو التحديد المقدم للنتائج و الاعتماد على الرقابة الذاتية، و قد لاقت هذه الفكرة قبولا في منظمات الأعمال و في المستشفيات و الجامعات، و من المعاني للصيقة بمفهوم الإدارة بالأهداف نجد: الإدارة بالنتائج - تخطيط و رقابة العمل - الأهداف و الاستراتيجيات و التكتيك.

1 - محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، ط2، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 2006 ، ص 211-2012.

خطوات الإدارة بالأهداف:

- 1: و تعتمد فكرة الإدارة بالأهداف على مجموعة من الخطوات هي:
 - تكوين و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من الأهداف يؤديها الفرد.
 - تنمية خطة فعالية أو تنفيذية توضح كيفية تطبيق هذه الأهداف.
 - إعطاء فرصة للفرد و تمكينه بتنفيذ هذه الخطة.
 - قياس مدى انجاز الأهداف، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.
 - تحديد و وضع أهداف جديدة للمستقبل.

2-3- الإدارة بالمشاركة:

- تعتبر مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، و قد أكدت جميع المدارس الحديثة على أهميتها في جميع مراحل العمل بداية من رسم السياسات و وضع الخطط إلى تنفيذها و تقييمها، و يرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من اشراك العاملين في العملية الإدارية و اتخاذ القرار كما يلي:
- درجة الفهم المتبادل بين العاملين و الإدارة مما ينتج عنه روح الفريق و الشعور المتبادل بالمسؤولية و الانتماء.
 - درجة الاستشارة و هي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعم القرارات.
 - درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار،
- نظم و موضوعات المشاركة:** و ذلك من خلال:
- المشاركة عن طريق العضوية في مجالس الإدارة و الاشراف.
 - المشاركة من خلال أجهزة قانونية مثل اللجان و المجالس.
 - المشاركة عن طريق العمل النقابي.
 - المشاركة في قرارات السياسة العامة، و قرارات التنمية طويلة الاجل.
 - المشاركة في مجال النشاط الاجتماعي و الثقافي للمنظمة.

1 - نفس المرجع ، ص 218.

2 - نور الدين حروش ، مرجع سبق ذكره، ص 233-234.

و كل هذا يتحقق من خلال :

- تحقيق التقارب بين العاملين .

- توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي و دعم روح الفريق.

- الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين.

- تحفيز العاملين على النجاح في العمل .

و من نتائج هذه المشاركة :

- ضمان التعاون بين الرئيس و المرؤوس ، مما يقلل من مقاومة المرؤوسين للسلطة.

- بناء و دعم الولاء للمنظمة.

- تقبل المرؤوسين القرارات التي شاركوا فيها و تنفيذها بسرعة و منه نجاح و تحقيق أهداف المنظمة.

- تشجيع المرؤوسين على تحمل لمسؤولية.

2-4- إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن الحركية السريعة الذي تميز البيئة الخارجية للمنظمة مثل: المنافسة العالمية ، زيادة الطلب من قبل المستهلكين ، تنوع مهارات القوى العاملة، مما لا شك فيه سيجعل المنظمة تهتم أكثر بجودة السلع والخدمات التي تقدمها، هذا ما جعل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشمل كافة العاملين بالمنظمات، من أجل زيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءة أدائهم، أيضا الأخذ في عين الاعتبار العميل الخارجي والذي يعتبر المحور الأساسي لعملية التحسين و الجودة المستمرة في المنظمة.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة نسبيا ظهرت نهاية عقد الثمانينيات، حيث شهدت تحورات تعدت من خلالها مرحلة الفلسفة إلى آفاق جديدة تشمل استراتيجيات تغيير المعتقدات الرئيسية للمنظمة و القيم و الثقافات السائدة فيها ، و يمكن أن نعرفها على أنها: منهج علمي لتطوير أداء المنظمة و العاملين بهدف تقديم سلعة أو خدمة تلبي حاجات

و توقعات و رضا العملاء ، و ذلك من خلال الحرص على التحسين المستمر و تدريب العاملين و العمل ضمن فريق و إشراك العملاء في جميع مراحل العملية.¹

و حتى يتم النجاح في إدارة الجودة الشاملة يتطلب تحقيق العناصر التالية:²

أ- **التغيير في أدوار العاملين:** إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل نواحي عدة منها على سبيل المثال:

- الوظائف والمهام: إذ أن تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين ، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات حول رفع مستوى أدائهم.

- فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة ، ذلك لأن العمل بروح الفريق الواحد يؤدي إلى الجودة في العمل و من الرفع من مردودية العاملين.

و لقد ظهر في هذا الإطار ما يعرف بفريق تدفق العمل ، وهو فريق يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة وحتى نهايتها، و هذا تحت مسمى العمل بالورديات مثل خلايا العمل التي توجد بالمصنع أو وحدة الرعاية الصحية التي تهتم بالمريض في المستشفى ، و الغرض من ذلك هو استمرار العمل دون توقف لتحقيق المنظمة الاستمرارية في الانتاج.

ب- **التغيير في أداء العاملين:** في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين، وهذه التغييرات تمثلت في:

- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل مبدأ الجودة الشاملة يصبح من الضروري أن لدى فرق العمل بيانات عن العمليات الإنتاجية لإجراء تحسينات في هذه العمليات ، وذلك من خلال خرائط خاصة بأداء أعمالهم.

- المكافآت الخاصة: إن مبدأ المكافأة على العمل المحسن هي طريقة في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة، وفي ظل تطبيق هذا المبدأ فإن هناك أنواع متعددة من المكافآت الخاصة، منها (-) مكافآت تعتمد على النتائج القابلة للقياس - المكافآت المنتظمة - التدريب - الأجر والحوافز و غيرها).

1 - نفس المرجع ، ص 205.

2 - سعيد شعبان حامد ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة الأزهر ، 2006 ، ص 6.

مواصفات إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة: 1

لقد توصل العلماء من ملاحظة مجموعة من المواصفات منها:

أ- زيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق المنظمة لميزة تنافسية ، و كذا زيادة التأكيد على اختيار العاملين وفقاً لمعايير أكثر صرامة من ذي قبل.

ب- زيادة عدد الوظائف اللازمة، نتيجة لزيادة العبء الملقى على المنظمة في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فاستحدثت وظائف جديدة مثل بحوث الموارد البشرية التي تقوم بجمع وتسجيل وتحليل البيانات، وذلك لتكوين قاعدة بيانات توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بسير المنظمة.

ج- التدريب : في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب لازماً على كل العاملين بالمنظمة وليس فقط للمتخصصين ، كما أن طبيعة البرنامج التدريبي اهتم بتحسين العمليات الإنتاجية وليس فقط بتحسين المهارات و كفاءة العاملين.

د- علاقات العمل: في ظل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، أصبحت علاقات العمل هي علاقات تضامنية تتعلق بعملية التحسين المستمر بين المنظمة والعاملين بها.

هـ- إشراك العاملين في إدارة المنظمة: في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبحت عملية اتخاذ القرارات تفاعلية وزادت مساهمة العاملين بها، وذلك في كافة الوظائف والأنشطة داخل المنظمة، و أدى ذلك إلى:

- أن فريق العمل أصبح ملتزماً بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل في نفس اليوم واللحظة.

- أصبح فريق الإنتاج قادراً على القياس و التحليل و الإبداع.

- قلة الرقابة على العاملين و تحقق نوع من ولاء العامل للمنظمة.

2-5- إستراتيجية تمكين العاملين:

لقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانيات، و لاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل

1 - نفس المرجع ، ص 7.

التنظيمات أكدت على أهمية تبني إستراتيجية تمكين العاملين، و أيضا تطور الفكر الإداري الحديث الذي اتجه في إدارة العنصر البشري تجاه هذه الإستراتيجية من خلال التعاون و المشاركة و روح الفريق لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة¹.

تعريف إستراتيجية تمكين العاملين :²

تعرف إستراتيجية تمكين العاملين على أنها منح الثقة الكاملة للعاملين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي، وتفويض المزيد من الصلاحيات، مما يؤدي إلى المزيد من الحرية لهم في اتخاذ القرارات.

كما تعرف أيضا على انها شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجيروا، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي، مما ينعكس إيجابيا على أدائه في العمل.

أنواع تمكين العاملين:³

قسم (Suominen) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

1 - عبد المومن حليلة ، قوفي يمينة ، إستراتيجية تمكين العاملين و دورها في تشجيع الإبداع التنظيمي - دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2015 ، ص 3.

2 - نفس المرجع ، ص 7.

3 - سعيد شعبان حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص 18-19.

ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين: ¹

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.
- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلقة بضمن وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع، والمعوقة للإبداع والابتكار.
- توفير المزيد من التحفيز و الرضا و الانتماء الوظيفيين.
- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.

¹ - نفس المرجع ، ص 19.

الفصل الرابع : الوظيفة العمومية

- تمهيد

- 1- مفهوم الوظيفة العمومية
- 2- تعريف الموظف
- 3- مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر
- 4- تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية
- 5- مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية
- 6- القانون الأساسي للوظيفة العمومية

تمهيد:

من المعلوم أن إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع بغرض تحقيق فاعلية و كفاءة المنظمة ، و الإدارات و المؤسسات العمومية الجزائرية واحدة من هذه المنظمات تسعى بكل جهودها في تحقيق التميز و كفاءة أداء موظفيها بغية تحقيق فاعلية المؤسسة، و تسعى كل دولة إلى تحديد الإطار القانوني و التشريعي الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف السالفة الذكر، و الجزائر لم تشد على هذه القاعدة فأصدرت قوانين ناظمة للوظيفة العمومية التي تؤطر هياكل العمل و علاقات العمال بالمؤسسات العمومية الجزائرية، و أبرز القوانين المتعلقة بهذا الأمر هو القانون الأساسي للوظيفة العمومية الذي مر بعدة مراحل آخرها القانون رقم: 06-03 المؤرخ في: 2006/07/15.

و سنحاول في هذا الفصل إبراز ماهية الوظيفة العمومية و فحوى القانون الأساسي الذي ينظمها.

1- مفهوم الوظيفة العمومية :

يرى علماء الإدارة أن مفهوم الوظيفة العمومية يأخذ عدة تفسيرات منها:

1-1- التفسير الموضوعي: ¹

بحيث يعرف الوظيفة العمومية على أنها مجموعة من الاختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص مختص ومحدد تتوفر فيه شروط معينة بطريقة دائمة مستهدفا الصالح العام.

و يركز هذا المفهوم على الوظيفة ذاتها باعتبارها مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات، و علاقة الوظائف بعضها ببعض دون النظر لشاغل الوظيفة و ما يحمله من مؤهلات دراسية أو أقدميته في الخدمة، و غير ذلك من الظروف الشخصية. ويطلق على هذا المفهوم أحيانا المفهوم الأمريكي للوظيفة العامة، لأنه بدأ تطبيقه بالولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل لبعض الدول المتأثرة في تشريعاتها الوظيفية بالولايات المتحدة الأمريكية كالبرازيل وكندا.

و ما يميز المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية ما يلي:²

- الوظيفة العمومية تأخذ وصفا مجردا، ثم يتم البحث بعد ذلك عن الموظف الذي تتوفر فيه المؤهلات اللازمة لشغلها، حيث يتم التمييز بين الوظائف بعضها ببعض على أساس نوع العمل، ودرجة ومستوى الواجبات والمسؤوليات.

- ارتباط مصير الموظف بالوظيفة التي اختير لشغلها على أساس مقوماتها و خصائصها المحددة، الأمر الذي يجعل نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات خصائص مغايرة أمرا متعذر التحقيق، كما أن الإدارة إذا ما ألغيت الوظيفة لأي سبب من الأسباب فإن لها أن تقرر فصل الموظف دون أن يكون له حق مكتسب تجاه الإدارة في النقل إلى وظيفة أخرى.

- تأخذ الترقية حكم التعيين الجديد، و لا تعتبر حقا للموظف لمجرد قضائه فترة زمنية محددة في وظيفته الحالية، وإنما ترتبط بالصلاحية والجدارة لشغل الوظيفة المرقي إليها تأسيسا على مقوماتها ومطالبها المحددة.

1- حسونة بلقاسم ، الاتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014، ص 06.

2- نفس المرجع ، ص 07.

1-2- التفسير الشكلي :

تعني الوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في المرافق الدولة، هؤلاء الموظفين يعملون لصالح الإدارة وباسمها¹، و بالتالي خدمة المرافق العامة .

إذ يركز هذا المفهوم على شخص الموظف بما يحمله من مؤهلات دراسية و صفات و قدرات شخصية، وعلى مركزه في السلم الوظيفي و أقدميته وعلاقته بغيره من الموظفين، وذلك بغض النظر عن العمل الذي يقوم به و عن علاقة هذا العمل بالوظائف الأخرى².

و تعتبر الوظيفة العمومية في هذا النظام مهنة أو سلك تتسم بالدوام و الاستقرار، ينقطع لها الموظف ويظل فيها إلى أن يبلغ السن المحددة لانتهاء الخدمة أو يستقيل، أو يفصل لأي سبب من الأسباب، و لا يرتبط مصيره بوظيفة معينة، و الإدارة في حالة إلغاء الوظيفة التي يشغلها الموظف لأي سبب من الأسباب لها أن تستفيد من خدماته فيعمل آخر يتناسب مع قدراته واستعداداته³.

و يتميز التفسير الشكلي للوظيفة العمومية بما يلي :⁴

- تقوم سياسة اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية بعد اجتياز امتحان يكشف عن المستوى الثقافي لهم ، على أن يدعموا بالتدريب اللازم عقب التحاقهم بالأعمال التي تسند إليهم لإكسابهم المهارة في العمل.

- عدم ارتباط مصير الموظف بوظيفة معينة و إنما على الإدارة أن تلحقه في أية وظيفة داخل الإطار العامل لفئة التي يلتحق بها، و لهذا فإن إلغاء الوظيفة لا يتبع حتما فصل الموظف، إذ يكفل هذا النظام للموظف الاستقرار عن طريق إمكانية النقل من وظيفة لأخرى داخل المنظمة أو إلى منظمة أخرى .

1- شعبي أمينة ، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص إدارة أعمال ، جامعة خميس مليانة ، 2014، ص 11.
2- حسونة بلقاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 07.
3- نفس المرجع ، ص 08.
4- نفس المرجع ، ص 08-09.

- وضوح فكرة الترقية إلى وظيفة أعلى واعتبارها بمثابة حق للعامل بقضائه فترة زمنية في وظيفته الحالية بالإضافة إلى توفر بعض الشروط الأخرى التي تتعلق بكفاية الموظف في أدائه لعمله.

و قد تبنت الجزائر غداة الاستقلال نظام الوظيفة العمومية ذات التفسير الشكلي، الذي أفرزته الأحكام القانونية السارية المفعول في الحقبة الاستعمارية، حيث نقل المشرع مفاهيم وأنظمة و معايير الوظيفة العمومية الفرنسية، والتي لم يكن من السهل الاستغناء عنها في هذه الفترة الأولى من استقلال الجزائر ، وسيتم تفصيل التطور التاريخي للوظيفة العمومية في خضم هذا الفصل.

2- تعريف الموظف :

أورد المشرع الجزائري في المادة الأولى من الأمر رقم : 66-133 المؤرخ في:

02 جوان 1966 و المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية:" يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة ، الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارة المركزية التابعة للدولة و المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات و الجماعات المحلية و كذا المؤسسات و الهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم"¹.

وجاء في المادة الخامسة من المرسوم رقم: 85-59 المؤرخ في: 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية: " نطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف"².

كما يمكن تعريف الموظف من خلال ما جاء في نص المادة الرابعة من الأمر رقم:

06-03 المؤرخ في: 15 جويلية 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

"يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري"³.

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 46 ، 08 جوان 1966 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 547.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 13 ، 24 مارس 1985 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 334.

3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 46 ، 16 جويلية 2006 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 04.

3- مراحل تطور الوظيفة العمومية في الجزائر:

مرت الوظيفة العمومية في الجزائر بمراحل متعددة اختلفت باختلاف التوجهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، و ذلك من حيث النصوص القانونية و التنظيمية و الذي حتما يرافقه التطور الهيكلي التنظيمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية ، حيث أنشئت كهيكلية بموجب المرسوم رقم: 526-62 المؤرخ في: 18 سبتمبر 1962، كما عرف تطورها الهيكلية عدة إحقاقات مؤسساتية و تغييرات تنظيمية دون المساس بموقعها من خلال جملة من المراسيم نذكر منها على سبيل المثال:¹

- المرسوم رقم: 344-64 المؤرخ في 02 ديسمبر 1964، المتعلق بصلاحيات وزير الإصلاح الإداري و الوظيف العمومي.
- المرسوم رقم: 42-82 المؤرخ في 23 جانفي 1982 المحدد لصلاحيات كاتب الدولة للوظيف العمومي و الإصلاح الإداري.
- المرسوم رقم: 199-82 المؤرخ في 5 جوان 1982 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيف العمومي و الإصلاح الإداري.
- المرسوم رقم 123-95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيف العمومي.
- المرسوم رقم 124-95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للوظيف العمومي.

أما القوانين و اللوائح التنظيمية فيمكن دراسة هذا التطور من خلال أربعة مراحل كما يلي:

1- المديرية العامة للوظيفة العمومية ، لمحة تاريخية ، www.dgfp.gov.dz ، 2015/11/27.

3-1- المرحلة الانتقالية للوظيفة العمومية (1962-1966) : 1

وجدت الإدارة الجزائرية غداة الاستقلال نفسها تعاني من وطأة الآثار السلبية الموروثة سواء تلك المتعلقة بصلاحيات الهياكل الإدارية و عدم توازنها، أو تلك المتعلقة بمحتوى هذه الهياكل من الناحيتين القانونية و البشرية، و ما ميز هذه المرحلة هو:

- كثرة النصوص التشريعية و التنظيمية الموروثة منها و الجديدة و صعوبة التحكم فيها من طرف المسيرين لنقص تأهيلهم.

- المعاناة من ندرة التأطير، و من انعدام التوازن في تعداد المستخدمين بسبب الفراغ الكبير الذي خلفه المستعمر، خاصة بفعل الهجرة المكثفة للعديد من قدماء الموظفين الفرنسيين، و صعوبة استخلافهم بموظفين جزائريين جاهزين يتمتعون بمؤهلات كافية تمكنهم من تولية الوظائف المتخصصة، مما جعل السلطات العمومية في هذه الفترة، أن تتخذ احتياطات تمكنها من مجابهة المشاكل الراهنة بدون أن تهمل ضرورة إعادة النظر في مستقبل الوظيفة العمومية و دورها ضمن المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية الجديدة الأخرى، و في هذا السياق يمكن الإشارة إلى مجموعتين من النصوص:

- **المجموعة الأولى:** و شملت ثلاثة نصوص أساسية هي:

أ- أمر رقم: 62- 06 المؤرخ في: 6 جويلية 1962 الذي أعاد للموظفين الذين عزلوا عن مناصبهم نتيجة مشاركتهم في حرب التحرير حقوقهم المهنية.

ب- أمر رقم: 62- 040 المؤرخ في: 18 سبتمبر 1962 المتعلق بإدماج الموظفين الذين كانوا يعملون في الوظيفة العمومية الفرنسية و المغربية و التونسية في الوظيفة العمومية الجزائرية.

ج- مرسوم رقم: 62- 528 المؤرخ في: 18 سبتمبر 1962 المتعلق بتطبيق الأمر السابق.

- **المجموعة الثانية:** كانت الغاية منها وضع نظام انتقالي للتوظيف يمكن الإدارة من جعل الوظائف القيادية تحمل الصفة الجزائرية، و سد الحاجيات المتزايدة في مختلف مستويات السلم الإداري و المصالح العمومية.

1- بن فرحات مولاي لحسن ، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية تخصص قانون إداري و إدارة عامة، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2012، ص14-15.

ومن أهم المراسيم التي تدخل ضمن هذه المجموعة:

أ- مرسوم رقم: 62-502 المؤرخ في: 19 جويلية 1962 المتعلق بالانتداب إلى بعض الوظائف.

ب- مرسوم رقم: 62-503 المؤرخ في: 19 جويلية 1962 الذي حدد الإجراءات الكفيلة بتسهيل الدخول في الوظيفة العمومية.

إن التمديد من الفترة الانتقالية، والعجز الذي عانت منه مختلف المصالح العمومية من حيث وسائلها البشرية، أدى إلى خلق نوع من الفوضى في تطبيق النصوص السالفة الذكر، فتعددت نظم التوظيف، وتعددت إدارة الأفراد ونتج عن كل ذلك عدم الاستقرار من الناحيتين، العضوية و الوظيفية، هذا ما جعل الحكومة تسعى إلى الخروج من هذه المرحلة الانتقالية، و محاولة تكييف وتطوير الوظيفة العمومية بإعادة النظر في مبادئها و أساليب تنظيمها.

3-2- مرحلة تكييف الوظيفة العمومية (1966-1978):¹

انطلقت هذه المرحلة في عام 1966، أرادت من خلالها الجزائر تكييف وظيفتها

العمومية من اجل تحقيق التنسيق و الانسجام و ذلك من خلال مراجعة المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الفرنسية، حيث أكد المشرع الجزائري على أهم المبادئ التي تقوم عليها، كالبنيان الهرمي و الفصل بين سلم الأسلاك و الرتب و الفصل بين الرتبة و الوظيفة ليقصر الأمر على إستيراد و تبني نموذج ليبرالي كثير المساوي لبعده عن الأهداف و الغايات التي رسمها ميثاق الجزائر 1964، و قد شهدت هذه المرحلة اعتماد جملة من المبادئ هي :

- إقرار مبدأ ديمقراطية الوظيفة العامة.

- مساواة المواطنين في تولي الوظائف العامة.

- حق الموظف في المشاركة في تسيير حياته المهنية بواسطة مختلف اللجان الاستشارية.

و في الأخير توجت هذه المرحلة بصدور الأمر رقم: 66-13 المؤرخ

في: 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و الذي دخل حيز

¹- نفس المرجع، ص 16-17.

التطبيق في: 01 جانفي 1967 لتتوالى بعده مختلف القوانين الأساسية والتنظيمية الخاصة بفروع نشاطات قطاع الوظيفة العمومية، كمحاولة للتخلص من ضغط الماضي الاستعماري و عيوبه التي برزت بعد الاستقلال و طيلة الفترة الانتقالية.

ولما كانت الإدارة الجزائرية في حاجة إلى تنظيم و تطوير، فإن إصلاح 1966 أعطى تصور بما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة العمومية مستقبلا، مما أدى إلى اتخاذ عدة إجراءات أهمها:

- الاهتمام بمنظومة التكوين الإداري، وذلك بإنشاء معاهد ومدارس للتكوين المتخصص قصد مواجهة الاحتياجات المتزايدة، فكان ميلاد المدرسة الوطنية للإدارة (ENA) سنة 1964، و المكلفة بمهمة الإعداد و التأهيل للإطارات قبل الالتحاق بالوظائف العامة، وتم إنشاء مراكز للتكوين الإداري سنة 1968، متخصصة في تكوين أعوان التحكم والتنفيذ في مختلف الأسلاك و الرتب.

- الاهتمام بانسجام شبكة الأجور و المرتبات، حيث قامت السلطات المكلفة بالشغل سنة 1974 بإنشاء لجنة وطنية عهدت لها مهمة دراسة و اقتراح سياسة وطنية لذلك الغرض بين قطاع الوظيفة العمومية و القطاع الاقتصادي.

- الاهتمام باستقرار الموظفين في قطاع الوظيفة العمومية بعد هجرة الكثير من الموظفين، وذلك بمراجعة طريقة تحديد الأجور و التصدي لبعض الظواهر السلبية للإدارة الجزائرية.

و على الرغم من محاولات التطوير و التكييف التي كان يهدف القانون الأساسي العام للموظف العمومي لسنة 1966 تحقيقها ، و الإجراءات المتخذة بعد صدوره، إلا أنه تميز بـ:

- طابعه غير الكامل الذي برز خاصة عند فشل توسيعه إلى القطاعات الأخرى.
- الانحراف في تطبيقه بسبب اتخاذ القوانين الأساسية الخاصة طابعا عاما، في حين كان الهدف منها التكفل بخصوصيات مختلف الإدارات.

3-3- مرحلة توحيد عالم الشغل (1978-1990):¹

انطلقت هذه المرحلة رسميا سنة 1978 بصدر القانون الأساسي العام للعامل رقم:

78- 12 المؤرخ في: 5 أوت 1978 ، و التي استمرت إلى غاية 1990، وكان الهدف من

هذه المرحلة الجديدة هو توحيد عالم الشغل من جهة ، و العمل على إعادة تنظيمه و تطويره من جهة أخرى، لاسيما فيما يتعلق بحقوق العامل وواجباته في مختلف قطاعات الشغل دون تمييز بينها، وذلك في محاولة للاستجابة لمتطلبات المجتمع و مقتضيات التنمية التي تتطلب ديناميكية ومرونة أكثر في مجال التسيير و الإدارة، فالسلطات العمومية كانت تعتقد في هذه الفترة بأن الوظيفة العمومية الحالية لا يمكنها القيام بدور المحرك للتنمية، إلا إذا كانت وظيفة عمومية وطنية بمعنى دمجها مع النظام السياسي والاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي للبلاد، أي الانتقال من مرحلة التكييف و الانسجام إلى مرحلة الإصلاح الهيكلي لمختلف البنيات المتوارثة، بجعلها محركا أساسيا للتنمية الشاملة للمجتمع، والقضاء على ظواهر البيروقراطية التي تنسب لنظام الوظيفة العمومية.

ونظرا لمكانة قطاع الوظيفة العمومية في المجتمع، فقد خصه المشرع بأحكام نوعية، تمثلت في صدور القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية و ذلك بموجب المرسوم رقم: 85- 59 المؤرخ في: 23 مارس 1985 ، لكن دون الإفصاح عن طبيعته و ترتيبه القانوني، هل جاء بديلا للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر سنة 1966؟ و إذا كان الأمر كذلك فلماذا لم يتم إلغاؤه نهائيا و استبداله بنص قانوني من نفس الدرجة أو أكثر؟ أو تجاهله نهائيا؟.

و ظلت هذه الإشكاليات مطروحة في الممارسة العملية، من حيث التسيير و التنظيم هذا من جهة، و من جهة أخرى بخصوص المنازعات الإدارية المطروحة بسبب اختلاط الأحكام التي تخضع لها الإدارة العمومية و أعوانها، بالأحكام التي تشمل باقي قطاعات الشغل الأخرى و عمالها، في إطار توحيد عالم الشغل من خلال القانون الأساسي العام للعامل، مما أدى إلى المزيد من الغموض في النصوص التنظيمية، و السبب في ذلك حسب بعض المختصين في

¹ - نفس المرجع ، ص 17-19.

القانون والإدارة العامة، يعود إلى كون فكرة توحيد عالم الشغل التي جاء بها إصلاح 1978 لم تكن معالمها قد تبلورت و ترسخت في ذهن المشرع، على اعتبار انه لم يبلغ القانون الأساسي للوظيفة العمومي لعام 1966 برمته، ولم يحتفظ به كمنهج آخر له فلسفته وخصائصه ونطاقه.

3-4- مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية (1990 إلى اليوم):¹

إن التغييرات السياسية التي عاشها المجتمع الجزائري بصدور دستور 1989 ، والمبادئ الجديدة التي كرسها و المتمثلة والتحويلات الاقتصادية الواسعة، التي غيرت مسار الدولة نحو اقتصاد السوق كان لها الأثر البالغ على الوظيفة العمومية الجزائرية، التي أصبحت ملزمة أكثر من أي وقت مضى بأن تسير وفق المقاييس والمبادئ الجديدة، وأن تحمل في طياتها جميع ما تسعى الدولة اليوم لتحقيقه من أهداف ومهام، فلا تبقى الإدارة تابعة للسلطة السياسية وخاضعة لإرادتها، بل يجب أن تكون إدارة ذات فعالية قادرة على تجسيد حقوق موظفيها ضامنة لخدمة المتعاملين معها، ولقد تميزت هذه المرحلة بجملة من الاعتبارات التي شجعت على عملية الإصلاح، نذكر منها:

- محدودية العمل بأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية لعام: 1966 حيث كان من بين

الأسباب التي عاقت التطور التدريجي، المنظم، و المنسجم لتعداد المستخدمين.

- عدم التحكم في التوظيف، لغياب نظام صارم في الانتقاء، وهو الوضع الذي فرضه التوسع و التنوع في مهام الدولة، لاسيما في المجال الاقتصادي، حيث اثر كثيرا على انسجام الوظيفة العمومية و فلسفتها.

- إتسام النظام القانوني المطبق على أعوان الدولة، بالغموض و الالتباس، على اعتبار أن العديد من الأحكام المتخذة عبر مراحل تطور الوظيفة العمومية، تمت تحت تأثير المقتضيات الآنية أو الأحداث الظرفية مما ساعد على تحريف رسالته.

انطلاقا من هذه الاعتبارات، كان لزاما على السلطات العمومية الشروع وفق منطق الدولة الحديثة، في إصلاح منظومة الوظيفة العمومية، إصلاحا عميقا، شاملا، يطهرها و يقيها من مختلف الشوائب العالقة بها، و يجعلها فعالة و ناجعة.

¹- نفس المرجع ، ص 20-24

و في هذا السياق، قامت الجزائر بعدة محاولات لإصلاح منظومتها الإدارية، حيث لجأت السلطات العمومية سنة 1987 إلى إنشاء مجموعة عمل وزارية عهدت إليها مهمة إعداد تقرير شامل حول واقع الإدارة العامة بخصوص مجال وطرق تدخلها ومهامها، و لقد تزامن هذا العمل مع صدور القانون رقم: 88-01 المؤرخ في: 12 جانفي 1988 المتعلق بإصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث اعتمدت هذه اللجنة دراسة المحاور التالية:

- معاينة واقع القطاع العمومي الجزائري بشقيه الاقتصادي و الإداري.
- مراجعة مهام الإدارة المركزية.
- اعتماد التشاور في مجال التخطيط.
- اعتماد لامركزية التسيير.
- اعتماد الفعالية و الترشيح في العمل الإداري.
- تحقيق الانسجام في العمل الإداري.

و بحلول سنة 1990 تمت المصادقة على القانون رقم: 90-11 المؤرخ في: 21 أفريل

1990 المتعلق بعلاقات العمل، حيث فصل بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع

الاقتصادي، محاولا سد الثغرات وتفادي النقائص التي خلفها القانون الأساسي العام للعامل.

و في إطار مواصلة الإصلاحات المباشرة في مختلف القطاعات الحيوية في

البلاد، بادرت السلطات العمومية في شهر ديسمبر من سنة 1991 بتشكيل مجموعة عمل

وزارية مشتركة عهدت إليها مهمة إعداد دراسة شاملة لواقع الإدارة الجزائرية و سبل

تطويرها، و تمحورت نتائج أعمال هذه اللجنة بتقديم جملة من المقترحات من أهدافها بناء

إدارة تتميز بـ:

- القوة، الحياد، و ملتزمة بالمرفق العام.

- قدرة على الاضطلاع التام بمهامها الدائمة.

- تحقيق فعالية الجهاز الإداري.

- تضمن احترام الموظفين و تعبتهم.

- تستقطب اهتمامات وانشغالات موظفي الإدارات المركزية و المحلية و المتعاملين الاجتماعيين، من خلال السهر على تنظيم الاتصال المباشر و المحفز بين الحكومة و الإطارات و مختلف الأطراف الفاعلة.

إن سياسة الإصلاح المنتهجة أفضت إلى ضرورة إعادة النظر في التشريعات و التنظيمات المتعلقة بالوظيفة العمومية والتي أثبتت في مجملها عدم قدرتها على مسايرة البيئة الجديدة للموظف و المهام الجديدة الموكلة له في ظل الدور الجديد للدولة، مما يستوجب سرعة تغييرها، لكي تساير النمط الجديد الذي تبنته الجزائر على المستوى السياسي والاقتصادي، فلم تعد مثل هذه القوانين قادرة على تلبية احتياجات المواطن، بعد أن تزايدت الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة، فإذا بقيت تسير بمثل هذه القوانين فإنها لن تستطيع القيام بالدور المطلوب منها. لذا كان يجب على السلطات العمومية أن تعمل و بسرعة على وضع قانون وظيف عمومي جديد و متكيف مع المستجدات الحالية، وذلك بمشاركة القطاعات المعنية وكذا الشريك الاجتماعي، واستشارة متخصصين وخبراء مؤهلين في هذا المجال.

ومن أجل الحفاظ على مكانة و هبة الوظيفة العمومية في الدولة، عمل دستور 1996 على جعل الضمانات الممنوحة للموظفين من اختصاص التشريع، ويعتبر هذا حماية للموظف من أي ضغط ضمانا لحياده، وبالفعل كانت هناك مبادرة لإعداد مشروع قانون أساسي للوظيفة العمومي سنة 1998 الغاية من ذلك وضع قانون يتميز بالتنوع المطلوبة حاليا على مختلف مستويات الإدارة، وتعزيز مصداقيتها، وكذا خلق علاقات جديدة، بعيدة عن التعسف الإداري، وتبيان الأهداف الجديدة للإدارة في إطار التحولات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، و بالتالي على الوظيفة العمومية أن تعبر من خلال مختلف أحكامها عن واقع هذه الحياة كونها تحتل مكانة مرموقة في الحياة الوطنية، و انطلاقا من تصور عصرنة الإدارة ، بالإضافة إلى العلاقة الوثيقة بين فعالية النشاط الإداري وما يقدمه الموظف من أداء جيد للعمل، فالقواعد التي تحكم النشاط الإداري هي مجرد قواعد قانونية تستمد حياتها من تطبيقها واقعا وبواسطة عناصر بشرية تعمل في إطار هذه القواعد المحددة، و عليه يجب:

- تكيف التركيبة الحالية لتعدادات الموظفين مع الأساليب الجديدة لتسيير الموارد البشرية.

- الاهتمام بالإطارات باعتبارهم على رأس قائمة الموظفين ودورهم الأساسي في تسيير العمل داخل الإدارة.

- الحث على حياد الإدارة وعدم تحيزها ودورها كسلطة عمومية ومهمتها كمرفق عمومي.

- ضمان وتدعيم التشاور في الوظيفة العمومية.

" و بالموازاة مع هذا المشروع، تم إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة و مهامها بموجب

مرسوم رئاسي رقم: 2000-372 المؤرخ في : 22 نوفمبر 2000، تتكون من إطارات عليا في

المديرية العامة للوظيفة العمومية، مسؤولين في الإدارات العمومية، جامعيين، منتخبين...

تتمتع هذه اللجنة بسلطات واسعة وحرية كاملة في إعداد مشروع الإصلاح وتقديم الاقتراحات

والتوصيات بخصوصها، حيث كلفت هذه الأخيرة بالنظر في مهام هيئات وتسيير الإدارات

المركزية للدولة و ميكانيزمات التنسيق، الاستشارة، التنظيم والرقابة، وذلك على النحو التالي:

- دراسة مجمل طبيعة المؤسسات العمومية و الهيئات التي تنهض بالخدمة العامة و مهامها

و قوانينها الأساسية و صلاتها مع الإدارات المركزية و المصالح المتفرعة للدولة.

- دراسة الجوانب المتعلقة بتنظيم و صلاحيات و سير الجماعات الإقليمية و الإدارة المحلية

و المصالح المتفرعة للدولة.

- دراسة إعادة الصياغة المتلازمة لكافة القوانين الأساسية الخاصة بأعوان الدولة على

اختلاف طبيعة مسؤولياتهم و مستواها.¹

و في شهر نوفمبر سنة 2006 تمت موافقة البرلمان على الأمر رقم : 03-06 المؤرخ

في: 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و ذلك من اجل

تطوير و تكييف هذه الآلية القانونية مع المعطيات الجديدة المتعلقة بدور الدولة و حقوق

وواجبات و ضمانات الموظف العام و تحديد المسؤوليات القانونية المهنية و الإدارية و المدنية

و الجنائية لكل من الإدارة العامة والموظف العمومي، و من بين الأهداف الأساسية للقانون

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 71 ، 26 نوفمبر 2000 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 04.

الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما جاء في عرض الأسباب المرفق بمشروع هذا القانون نذكر منها: 1:

- تكيف مهام الوظيفة العمومية "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" مع الدور الجديد للدولة.
 - تكيف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات و المتغيرات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية و العلمية و التكنولوجية الجديدة.
 - ضبط وتقنين قطاع الوظيفة العمومية بصورة تضمن وحدته وانسجامه العام وتحديد مسؤولياته باعتباره أداة من أدوات الدولة لأداء مهامها ووظائفها الأساسية.
 - تطوير عملية تسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية على أسس ومبادئ علمية قانونية والمتمثلة أساسا في المشاركة والتحفيز والاندماج في خدمة الدولة و المواطنين، واحترام دولة القانون وحقوق الإنسان وحرريات المواطن.
 - دعم سياسة التكوين كآلية فعالة لتطوير الموارد البشرية.
 - ضمان احترام قيم الحوار والتشاور والحياد والمساواة أمام القانون وفي الحقوق والواجبات بين جميع الموظفين.
 - تحديد و تحليل و توصيف الوظائف " مناصب العمل" العامة.
 - رسم معالم سياسة شبكة الأجور في نطاق الوظيفة العامة.
- 4- تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية: 2**

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في: 3 جويلية 2014 ، فإن المديرية

العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري تشتمل على الهياكل الآتية:

1- المفتشية العامة : و تضم الهياكل الآتية:

- 1-1- مديرية التنظيم و القوانين الأساسية للوظائف العمومية: و تتمثل مهامها في دراسة و اقتراح و تنفيذ الأحكام التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالتأطير القانوني للتشغيل و وضعية

1- بن فرحات مولاي لحسن ،مرجع سبق ذكره ، ص 24-25.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 41 ، 06 جويلية 2014 ،المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 11-15.

الموظفين و الأعوان العموميين في المؤسسات و الإدارات العمومية، و تشمل على ثلاث(03) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للقوانين الأساسية للوظائف العمومية و الأعوان العموميين.
- المديرية الفرعية للمرتبات و النظام الاجتماعي.
- المديرية الفرعية للتوجيه و المنازعات.

1-2- مديرية ضبط تعدادات المستخدمين و تامين الموارد البشرية: من مهامها ضمان ضبط تعداد المستخدمين في المؤسسات و الإدارات العمومية و ترشيدها و ذلك بتحديد و إعداد الأطر القانونية الخاصة بها ، بالإضافة إلى إعداد تقرير سنوي عن وضعية التشغيل في المؤسسات و الإدارات العمومية و اقتراح كل تدبير يندرج ضمن إطار السياسة الوطنية للتشغيل، و تشمل على ثلاث(03) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية لضبط تعدادات المستخدمين.
- المديرية الفرعية للتكوين.
- المديرية الفرعية للتعاون و العلاقات الخارجية.

1-3- مديرية التطبيق و التدقيق : من مهامها السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بقطاع الوظيفة العمومية ، و مراقبة مدى قانونية القرارات الإدارية الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين و الأعوان العموميين ، تشمل على أربع (04) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للتدقيق و المراقبة.
- المديرية الفرعية للمسابقات و الامتحانات.
- المديرية الفرعية لتسيير الإطارات.
- المديرية الفرعية لتنسيق هياكل التفيتش.

1-4- مديرية تنظيم الهياكل الإدارية : مكلفة بالاتصال بالوزارات المعنية بدراسة و تحديد كفيات تنظيم و سير الهياكل الإدارية التابعة للدولة و الجماعات الإقليمية و الهيئات العمومية، تشمل على ثلاث (03) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للهياكل الإدارية المركزية والهيئات والمؤسسات الاستشارية.
- المديرية الفرعية للمؤسسات والهيئات العمومية.
- المديرية الفرعية للدراسات.

1-5- مديرية العصرية و التطوير الإداري : تكلف بتنفيذ و تخفيف الشكليات و تبسيط الشبكات الإدارية قصد التشجيع على تقريب الإدارة من المواطن و تسهيل عمل الأعوان العموميين، و تشتمل على مديرتين (2) فرعيتين :

- المديرية الفرعية لتنظيم العمل الإداري .
- المديرية الفرعية لضبط المقاييس والتبسيط الإداري .

1-6- مديرية الإعلام الآلي : مكلفة بعصرية أدوات مراقبة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إقامة شبكة علاقات تربط بين الهياكل المركزية و غير المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، تشتمل على أربع (04) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للشبكات المعلوماتية.
- المديرية الفرعية للبرامج والتطبيقات.
- المديرية الفرعية لصيانة تجهيزات الإعلام الآلي.
- المديرية الفرعية للوثائق والأرشيف.

1-7- مديرية إدارة الوسائل: من مهامها تقييم الحاجة المالية و المادية و البشرية الضرورية لسير المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، كما تقوم بإعداد مخططات تسيير و تكوين المستخدمين، أيضا إعداد ميزانيتي التسيير و التجهيز و تنفيذهما، و تشتمل على ثلاث (03) مديريات فرعية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين.
- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل العامة.

5- مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية¹:

حددت مهام المديرية العامة للوظيفة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 190-03 المؤرخ في: 28 أفريل 2003، و ذلك في إطار السياسة العامة للحكومة وبرنامج عملها، الإجراءات التي من شأنها ضمان تسيير متناسق للموارد البشرية في الإدارة العمومية، وذلك لاسيما عبر تحديد للقواعد القانونية الأساسية الخاصة ونظام دفع الرواتب والتسيير التوقعي لمناصب الشغل والتعدادات والكفاءات وكذا عمليات التكوين والأنظمة المعلوماتية، و من بين المهام التي حددتها المادة الثانية من هذا المرسوم في أربع محاور كبرى و هي :

- مجال القوانين الأساسية الخاصة.

- مجال ضبط الموارد البشرية وتثمينها.

- مجال التدقيق ومراقبة التسيير.

- في مجال التعاون.

و يمكن تفصيلها كما يلي:

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير الضرورية لتنفيذها.
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالوظيفة العمومية .
- ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- إعداد الأطر القانونية المتعلقة بسير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية والسهر على تكييفها مع تطور مهام الإدارة العمومية.
- إعداد منظومة المرتبات ونظام التعويضات الخاصين بالموظفين والأعوان العموميين، و كذلك تصنيف الوظائف العمومية بالاتصال مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية .

¹- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 30 ، 30 أفريل 2003 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 09-07.

- السهر على ضبط تعداد مستخدمي الوظيفة العمومية وترشيده.
- تحديد عدد المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومية بالاشتراك مع وزارة المالية والقطاعات المعنية.
- ترقية منظومة التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.
- العمل بالاتصال مع الإدارات المعنية على تثمين الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما بتحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
- اقتراح كل التدابير التي من شأنها أن تساعد على تحسين الحماية الاجتماعية للموظفين والأعوان العموميين وتدعيمها، لاسيما في مجال النظام الاجتماعي والتقاعد بالاتفاق مع المؤسسات العمومية.
- المساهمة في وضع إطار للتشاور الاجتماعي والمهني وفي تحسين الظروف العامة للعمل في قطاع الوظيفة العمومية.
- متابعة منازعات الوظيفة العمومية و تسويتها.
- ترقية التعاون الدولي في مجال الوظيفة العمومية.

6- القانون الأساسي للوظيفة العمومية:

6-1- مجال تطبيق القانون :

بموجب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية 2006، تم إصدار القانون الأساسي للوظيفة العمومية و هو الثاني من نوعه الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال، بعد الأمر رقم: 66-133 المؤرخ في: 02 جوان 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكذا القانون رقم: 78-12 المؤرخ في: 05 أوت 1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، وأخيراً المرسوم رقم: 85-59 المؤرخ في: 23 مارس 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، إذ يشتمل القانون الأساسي الحالي للوظيفة العمومية على 224 مادة موزعة على إحدى عشرة باباً، يحتوي كل باب على مجموعة من الفصول، و حسب ما جاء في مادته الأولى : " فهو يحدد القواعد

القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين و الضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة" ¹.

كما جاء في مادته الثالثة بأنه يحدد تطبيق أحكام هذا القانون، قوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم، مثل المرسوم التنفيذي رقم: 04-08 المؤرخ في: 19 جانفي 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، أيضا المرسوم التنفيذي رقم: 11-334 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2011 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

2-6- الأبواب الكبرى للقانون ²:

الباب الأول : ويضم أحكاماً عامة يُوضح فيها مجالات تطبيق هذا القانون، وغيرها من الأمور التي تحدد الإطار العام لهذا القانون.

الباب الثاني: حددت فيه ضمانات و واجبات وحقوق الموظف.

الباب الثالث: حدد فيه الهيكل التنظيمي المركزي و هيئات الوظيفة العمومية، و هو مكون أولا من الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي يعمل بالأساس على اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية و التدابير اللازمة لتنفيذها ، مما تتماشى و صلاحياته إلى حد كبير مع نشاطات إدارة الموارد البشرية، وثانيا المجلس الأعلى للوظيفة العمومية و المكلف بمهمة تخطيط الموارد البشرية على المستوى المركزي للوظيفة العمومية، و ثالثا هيئات المشاركة و الطعن، كاللجنة المتساوية الأعضاء، وكذا لجان الطعن وغيرها من اللجان التقنية .

الباب الرابع : سمي بالمسار المهني و هو أهم جزء في هذا القانون بالنسبة لموضوع بحثنا هذا و الذي يتضمن أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية الخاصة بموظفي المؤسسات والإدارات

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 46 ، 16 جويلية 2006، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 03.

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 46 ، 16 جويلية 2006، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 03-19.

العمومية، والتي تتمثل في التوظيف، والتربص، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين بالإضافة إلى الترقيات، بمختلف أنواعها.

الباب الخامس: خاص بمختلف تصنيفات الوظائف من خلال الشبكة الاستدلالية لمختلف الرتب التي يتحدد من خلالها رواتب الموظفين على اختلاف رتبهم.

الباب السادس: جاء لتحديد مختلف الوضعيات القانونية الأساسية للموظف، كوضعيات الانتداب مثلاً أو وضعيات الخدمة الوطنية، بالإضافة إلى حركة نقل الموظفين.

الباب السابع: ويتضمن هذا الباب النظام التأديبي من خلال عرضه للمبادئ العامة للنظام التأديبي وكذا الأخطاء المهنية التي تُعرض الموظف إلى عقوبات تأديبية بحسب درجة الخطأ المهني المرتكب.

الباب الثامن: والذي تطرق إلى المدة القانونية للعمل وأيام الراحة التي هي من حق الموظف.
الباب التاسع: حددت فيه العطل العادية والاستثنائية و الغيابات التي يمكن للموظف أن يستفيد منها خلال مساره المهني.

الباب العاشر: وخصص هذا الباب إلى كميّات إنهاء الموظف للخدمة كالإحالة على التقاعد مثلاً، أو الاستقالة، أو الوفاة، و كل ما من شأنه أن ينهي علاقة عمل الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها.

الباب الحادي عشر: و الذي تضمن أحكاماً انتقالية ونهائية يتحدد من خلالها الإطار الزمني والقانوني لسريان هذا القانون.

الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد

1 - منهج الدراسة

2 - أدوات جمع البيانات

3 - مجالات الدراسة

4 - الأساليب الإحصائية

تمهيد:

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا بعرض مشكلة البحث و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة و المرتبطة بها، نحاول من خلال دراستنا الميدانية جمع المعطيات من الميدان و التي لها علاقة بمشكلة البحث و ذلك استناد إلى منهجية متكاملة تمكننا من ذلك، و يعد هذا الفصل نقطة البداية في دراستنا الميدانية حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق الأهداف و التحقق من صحة الفرضيات السالفة الذكر، وبناءا على هذا سوف نخصص الجزء الأول من هذا الفصل إلى التعرض إلى المجال المكاني و البشري، الزمني و العينة و كيفية اختيارها، أما الجزء الثاني فيخصص لمنهجية الدراسة من خلال التطرق إلى نوع و منهج الدراسة و الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليلها.

1- منهج الدراسة

قصد الوقوف على الحقائق ، و مختلف الإشكاليات لابد من إتباع طرق محددة و وسائل تمكنا من الوصول إلى الهدف المرجو، " و هذا ما يعرف بالمنهج ، حيث يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات و الطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة، و هو في العلم مسألة جوهرية و مختلف تلك الإجراءات تحدد النتائج¹ ، و من خصائص هذه الإجراءات أنها متسلسلة و متتالية تمتاز بالتنسيق و التنظيم.

و المناهج في العلوم الاجتماعية و الإنسانية متعددة و متنوعة ، بحيث يناسب كل إشكالية منهج و أسلوب محدد يوصل إلى النتائج المرجوة، و بما أننا في بحثنا هذا نبحت عن واقع إدارة الموارد البشرية ، سنعتمد المنهج الوصفي التحليلي (الاستكشافي) بغرض الوقوف على الواقع الموجود؛ إضافة لهذا المنهج وظفنا بعض الأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات التي سيتم جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات لأن هذه الأخيرة تحول المعطيات الكيفية التي تقدم وصفا للظاهرة إلى معطيات كمية رقمية تعطينا دلالة إحصائية حول الواقع الموجود أو الظاهرة المدروسة، و مدى ارتباطها مع الظواهر الأخرى إن وجدت.

2- أدوات جمع البيانات:

تعد هذه المرحلة أهم خطوات منهج البحث العلمي ، حيث يدخل فيها الباحث حقيقة في الاتصال بالواقع الميداني ، لكن قبل ذلك يجب عليه أن يحدد مجتمع بحثه الذي سيحصل من خلاله على المعطيات و المعلومات الضرورية لبحثه و هذا ما يعرف بالعينة ، فإذا تحددت العينة لم يبق أمام الباحث سوى الشروع في جمع المعطيات بأدوات متعددة و متنوعة حسب موضوع بحثه و ما يناسبه من ذلك²، و في بحثنا هذا اعتمدنا أداتين هما :

2-1- المقابلة:

و هي إحدى وسائل جمع البيانات من مصادرها و تتم بيم طرفين حول موضوع محدد منطلقا من أسباب و محققا لغايات و تهدف المقابلة إلى التعرف على الظاهرة أو موضوع البحث عن الأسباب من خلال التقاء مباشر بين الباحث و المبحوث ، تطرح فيها أسئلة تهدف

1 - مورييس انجرس ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ط2، تر: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون ، الإشراف و المراجعة مصطفى ماضي ، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004 ، ص 36.

2 - نفس المرجع ، ص 84.

إلى استيضاح الحقائق و تشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة¹.

و في بحثنا لقد اعتمدنا كدراسة استطلاعية حول المناخ العام لمكان إجراء الدراسة الميدانية، و معرفة واقع إدارة الموارد البشرية بصورة مجملية أولية، إضافة إلى ذلك تحديد نوع العينة التي ستجرى عليها الدراسة و كيفية اختيارها، زيادة على ذلك التعرف على الهيكل التنظيمي للبلدية و مهام مختلف مصالحها.

و نذكر هنا أننا قد أجرينا مقابلتين، الأولى يوم 25-01-2016 مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين ، حيث من خلال أسئلتها أعطانا فكرة عن دور المصلحة في خدمة الموظف من بداية تعيينه إلى غاية نهاية مساره الوظيفي اعتمادا على القانون الأساسي للوظيفة العمومية و القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية من خلال 09 أسئلة تضمنتها هذه المقابلة و التي تتلاءم و فرضيات الدراسة (أسئلة المقابلة مع الملاحق) بحيث تم التركيز على مختلف الأسلاك و الرتب و عدد المناصب المتواجدة بالبلدية بغرض معرفة عينة الدراسة و الطريقة المناسبة لاختيارها.

أما المقابلة الثانية كانت يوم 03-02-2016 مع السيد الكاتب العام للبلدية ، طرحنا من خلال أسئلتها تتعلق بتقديم البلدية من الناحية التنظيمية و مختلف مصالحها إضافة إلى دور الأمانة العامة في إدارة الموارد البشرية من خلال القانون الأساسي للوظيفة العمومية و القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية انطلاقا من جملة الأسئلة تضمنتها هذه المقابلة و التي تصب في السياق العام لفرضيات الدراسة (أسئلة المقابلة مع الملاحق).

2-2- الاستمارة:

و هي إحدى التقنيات المباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد المبحوثين و بطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقا، مما يسمح بالقيام بالمعالجات الكمية لاكتشاف العلاقات الرياضية و إقامة مقارنات كمية².

1 - مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 171.

2 - موريس انجرس، مرجع سبق ذكره، ص 204.

و يمكن تعريفها بأنها أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين – ما يعرف بعينة البحث – للإجابة عنها¹.

و الغرض من الاستمارة أنها تعكس لنا حقيقة و جوهر إشكالية الدراسة، بحيث قمنا باستخراج الأبعاد و المؤشرات من فرضيات الدراسة و التي ساعدتنا في صياغة أسئلتها صنفنا إلى محاور أساسية بحسب فرضيات الدراسة، و قد تضمنت استمارة بحثنا هذه المحاور الأساسية التالية:

- **المحور الأول:** البيانات الشخصية وتضمن البيانات المتعلقة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الشهادة المتحصل عليها، منصب العمل و أخيرا الأقدمية، وهذا لغرض معرفة الخصائص الأساسية لمجتمع الدراسة.

- **المحور الثاني:** يتعلق بالتوظيف و الذي تضمن 04 أسئلة.

- **المحور الثالث:** يتعلق بالتكوين و التدريب و الذي تضمن 04 أسئلة.

- **المحور الرابع:** يتعلق بالترقية و الذي تضمن 03 أسئلة.

- **المحور الخامس:** يتعلق بالمسار المهني و الذي تضمن 06 أسئلة.

و سؤال أخير عام شامل لجميع المحاور

3- مجالات الدراسة:

3-1- المجال المكاني: و نعني به المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية ، حيث أجريت دراستنا الميدانية هذه على مستوى بلدية جامعة التي يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم:03 وسط المدينة.

و فيما يلي نقدم تعريفا للبلدية بشكل عام من الناحية القانونية و أهم مهامها من خلال القانون رقم: 10-11 المؤرخ في: 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، ثم نبذة موجزة حول بلدية جامعة.

1 - ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي – النظرية و التطبيق، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2000، ص 82.

مفهوم البلدية :

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون¹.

هي أيضا القاعدة الإقليمية للامركزية و مكان لممارسة المواطنة، و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية².

كما تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه³.

الهيئات المكونة للبلدية :

تتكون البلدية من هيئات و هياكل أساسية تتمثل فيما يلي : هيئة مداولة – هيئة تنفيذية - إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي⁴.
- هيئة مداولة المجلس الشعبي البلدي، و تضم مجموعة من اللجان تمارس مهامها في عدة مجالات منها :

الاقتصاد و المالية و الاستثمار – الصحة و النظافة و حماية البيئة – الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضة و الشباب - و يشكل عدد اللجان بحسب عدد السكان⁵.

- الهيئة التنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي، من مهامه: يمثل البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وفق الشروط والأشكال و المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما ، كما يسهر على وضع المصالح و المؤسسات العمومية البلدية و حسن سيرها⁶.

- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث تمارس أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما ، و من بينها⁷:
- المهام المتعلقة بالهيكل التنظيمي و تسيير المستخدمين.

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 37، 03 جويلية 2011، المطبعة الرسمية ، الجزائر ، ص 07.

2 - نفس المرجع ، ص 07

3 - نفس المرجع ، ص 07.

4 - نفس المرجع ، ص 08.

5 - نفس المرجع ، ص 10.

6 - نفس المرجع ، ص 14.

7 - نفس المرجع ، ص 19.

- النشاط الاجتماعي.
 - تسيير الميزانية و المالية.
 - تسيير مستخدمي البلدية.
 - الشؤون القانونية و المنازعات.
 - كما يتولى تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- تقديم بلدية جامعة :**

بلدية جامعة موجودة منذ سنة 1958 إلى أن أصبحت من أكبر دوائر ولاية الوادي منذ التقسيم الإداري 1984 بموجب القانون رقم :84-04 المؤرخ في 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، و هي جماعة إقليمية محلية تساهم في التنمية المحلية من خلال جملة من الأنشطة السياسية و الإقتصادية و الثقافية و غيرها، يبلغ عدد سكانها 50916 نسمة (إحصائيات 2008) يقع مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 03 ، تمارس مختلف أنشطتها من خلال مجموعة من المديريات (الهيكل التنظيمي ضمن الملاحق)، كما يلي :

- الأمانة العامة .

- مديرية التنظيم و التنشيط و الشؤون الإجتماعية و الثقافية.
 - مديرية الشؤون الإدارية و المالية و الإقتصادية.
 - مديرية التعمير و البناء .
 - مديرية التجهيز و البناء .
- 3-2- المجال البشري:**

يتمثل المجال البشري، في جملة الموظفين الذين يمارسون وظيفتهم ببلدية جامعة، و هو المجتمع الأصلي الذي ستؤخذ منه عينة الدراسة – بطريقة سنحددها لاحقا - و الذي ستؤخذ منها البيانات المتعلقة بإشكالية الدراسة.

وبعد المقابلة التي أجريت مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين و الاطلاع على الوثائق الخاصة بالمخطط السنوي للتوظيف ، أيضا وضعية تعداد المناصب المالية للمستخدمين إلى غاية 2014/12/31 ، و بناء على المرسوم التنفيذي رقم:11-334 المؤرخ في: 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات

الإقليمية، فإن بلدية جامعة تضم 275 موظفا ، منهم الخاضعين لقانون الوظيفة العمومية أو العمال الدائمون، و منهم الموظفين بالعقود المتجددة و غيرها من الصيغ الأخرى، بعد الاطلاع على المرسوم التنفيذي السالف الذكر و بحسب موضوع الدراسة ، فإن مختلف الشعب التي ينتمي إليها الموظفون المتواجدون بالبلدية موضحة في الجدول(01-05)، بحيث كل شعبة تضم مجموعة أسلاك ، و كل سلك يضم مجموعة من الرتب :

جدول (01-05) يوضح تعداد إجمالي المناصب ببلدية جامعة بحسب الشعب و الأسلاك

العدد الإجمالي للموظفين	الأسلاك	الشعبة
60	المتصرفون الإقليميون/ ملحقو الإدارة الإقليمية أعوان الإدارة الإقليمية / كتاب الإدارة الإقليمية محاسبو الإدارة الإقليمية	الإدارة العامة
04	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية/ تقني في الإعلام الآلي / تقني سامي في الإعلام الآلي /معاون تقني في الإعلام الآلي /عون تقني إعلام آلي	الإعلام الآلي
05	مهندس دولة في التسيير التقني و الحضري تقني في التسيير التقني و الحضري أعوان التسيير التقني و الحضري مهندس معماري	التسيير التقني و الحضري
42	مفتش النظافة و النقاوة العمومية مراقب في النظافة و النقاوة العمومية أعوان النظافة و النقاوة العمومية طبيب بيطري للإدارة الإقليمية	النظافة و النقاوة العمومية و البيئة
01	مهندسو الإحصاء / تقني الإحصاء / معاون تقني في الإحصاء / عون في الإحصاء	الإحصائيات

3-3- عينة الدراسة :

التعيين أو العينة هو أخذ مجموعة أفراد أو عينة من المجتمع المراد بحثه يراعى فيها التمثيل الصحيح للمجتمع المبحوث لإجراء عملية البحث عليها ثم تعميم النتائج على جميع وحدات البحث.¹

و من الجدول السابق فإن العينة التي سنختارها تكون ممثلة للمجتمع الأصلي و المقدر عدده بـ 112 موظفا و الذين يخضعون للقانون الأساسي للوظيفة العمومية هذا من جهة، و من جهة أخرى تكون العينة ضمن الشعب المذكورة في المرسوم التنفيذي رقم: 11-334 المؤرخ في: 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، و قد تم تحديد عينة الدراسة بـ 71 موظفا من مجموع 112 موظفا أي حوالي ما نسبته 63% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة ، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

و العينة العشوائية الطبقية : هي التي يقوم الباحث فيها بتصنيف مجتمع البحث إلى طبقات أو فئات متجانسة وفقا لصفات متشابهة تبعا لمتغير ما ، ثم يختار وحدات عينة البحث اختيارا عشوائيا من كل طبقة أو فئة بحسب نسبة تواجدتها في المجتمع الأصلي ، و لقد طبقنا هذا محاولة لتمثيل جميع الشعب التي ينتمي إليها موظفو بلدية جامعة و الخاضعين لقانون الوظيفة العمومية.

و عمليا قمنا بتصنيف مجتمع البحث بحسب الشعب التي ينتمي إليها تبعا للمرسوم التنفيذي رقم: 11-334 المؤرخ في: 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ، ثم حسبنا نسبة تمثيل كل شعبة في مجتمع البحث، ثم حددنا عدد أفراد كل عينة طبقية أو فئة كل شعبة ، نوضحها في الجدول (02-05)، و بمثال توضيحي كما يلي :

1 - إبراهيم خليل أبراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار الشروق، عمان، 2009، ص 245.

مثال : شعبة الإدارة العامة :

العدد الإجمالي للعينة = 112

عدد موظفو شعبة الإدارة العامة = 60

بتطبيق القاعدة الثلاثية نجد:

$$\text{نسبة تواجد أفراد عينة شعبة الإدارة العامة} = \frac{100 \times 60}{112} = 53.57\%$$

إذن نسبة تواجد أفراد عينة شعبة الإدارة العامة هو تقريبا 54 % من إجمالي العينة (112)

أما بالنسبة لعدد أفراد العينة في هذه الطبقة (شعبة الإدارة العامة) يحسب كما يلي :

عينة الدراسة = 71 أي 100%

عينة أفراد شعبة الإدارة العامة = 53.57%

بتطبيق القاعدة الثلاثية نجد:

$$\text{عدد أفراد طبقة شعبة الإدارة العامة} = \frac{53.57 \times 71}{100} = 38$$

بتطبيق نفس الخطوات على باقي الشعب نجد عدد أفراد عينة كل شعبة ، و هي ملخصة

في الجدول (05-02) التالي :

جدول (05-02) يوضح حجم كل عينة طبقية بحسب الشعب

عدد أفراد العينة	نسبة تواجدها (%)	عدد أفراد الطبقة	الشعبة
38	54	60	الإدارة العامة
3	4	04	الإعلام الآلي
1	1	01	الإحصائيات
3	4	05	التسيير التقني و الحضري
26	38	42	النظافة و النقاوة العمومية
71	100	112	المجموع

3-4- المجال الزمني: و هو الفترة استغرقتها الدراسة الميدانية ، التي إجراؤها كما يلي:

أولاً :

قمنا بدراسة استطلاعية للتعرف على ميدان الدراسة و مجتمع الدراسة ، من خلال إجراء مقابلة مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 25-01-2016 ، ثم مقابلة ثانية مع السيد الكاتب العام للبلدية بتاريخ: 03/02/2015 و في نفس اليوم تم العودة إلى رئيس مصلحة المستخدمين للتعرف أكثر على خصوصيات مجتمع الدارسة أي مختلف الشعب و الرتب الموجودة في مختلف المصالح بغرض تحديد عدد أفراد العينة التي ستجرى عليها الدراسة و الطريقة المناسبة لاختيارها.

ثانياً :

بدأنا توزيع الاستمارات عشوائيا على الموظفين المنتمين لمختلف الشعب في تواريخ مختلفة و هي: 15 و 22 و 27 من شهر فيفري حيث استرجعنا في الأخير 51 استمارة من مجموع 71 استمارة ، و ذلك نظرا لعدم استجابة و عدم قبول المشاركة في الإجابة على أسئلتها من بعض الموظفين.

4- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

للتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم توظيف جملة من الأساليب الإحصائية يتم من خلالها تحويل البيانات الكيفية المجمعة بواسطة أداة جمع البيانات إلى بيانات كمية تعطي لنا دلالة إحصائية لمختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة البحث وكذلك نتائج بيانات الاستبيان، وقد تم حسابها بالاستعانة بنظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS الإصدار 20)، و هي كما يلي :

4-1- التكرارات: التكرارات أو التوزيع التكراري هو وسيلة تعطينا صورة عن توزيع الصفة أو الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها و الخصائص المختلفة التي تميزها.¹

4-2- النسب المئوية : استعملت في تحليل خصائص عينات البحث وكذا في تحديد النسبة المئوية لدرجات الفرد المستجوب لكل عبارة من عبارات الاستمارة .

1 - محمود السيد أبو النيل، الإحصاء النفسي و الاجتماعي و التربوي، ط5، دار النهضة العربية، بيروت، 1987، ص44.

3-4- الرسوم البيانية : تدعيما للمعطيات وزيادة إيضاها ، استخدمنا الدائرة النسبية في تحليل خصائص مفردات العينة¹.

4-4- اختبار كاي مربع كا²: هو – اختبار لابارامتري - لقياس مدى التفاوت بين التكرار المتوقع و التكرار الملاحظ²، أي (مقارنة النتائج التجريبية مع النتائج المتوقعة).

1 - بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية و دورها في احتواء الصراع التنظيم – دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية ولاية المسيلة ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة بسكرة ، 2015،ص151 .

2 - رجاء محمد احمد عبد الله نور ، تقويم استخدامات اختبار كا تربيع في رسائل الماجستير بكلية التربية جامعة أم القرى ، بحث مكمل لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص إحصاء و بحوث ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، 1993،ص 21.

الفصل السادس : تحليل نتائج الدراسة

- تمهيد

1 - عرض البيانات تحليلها و تفسيرها

2 - أهم النتائج في ضوء الفرضيات

3 - النتيجة العامة للدراسة

4- التوصيات و المقترحات

- تمهيد:

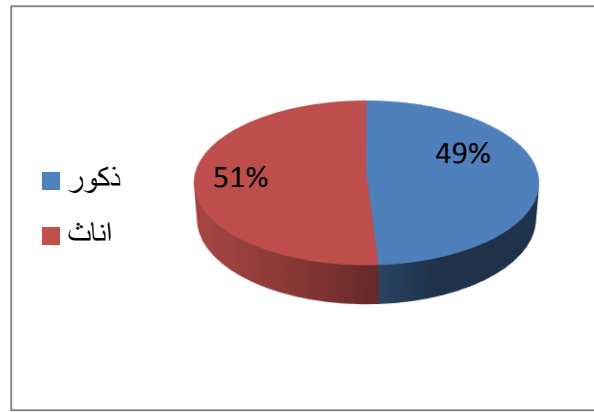
بعد جمع البيانات والمعطيات بواسطة الأدوات العلمية المعتمدة في هذا البحث من عينة الدراسة على مستوى بلدية جامعة و التي تمحور موضوعها حول واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية تم تفريغها ومعالجتها بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة، و في خضم هذا الفصل سيتم عرض وتحليل النتائج التي توصلنا إليها، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسة النظرية للتمكن من الإجابة على تساؤلات الدراسة و إثبات أو نفي صحة الفرضيات ، لنصل في الأخير إلى جملة من التوصيات و المقترحات ثم خاتمة الدراسة.

1- عرض البيانات تحليلها و تفسيرها

1-1- عرض و تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين :

جدول (06-03) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
49	25	ذكر
51	26	أنثى
100	51	المجموع



شكل (06-01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

نلاحظ من خلال الجدول (06-03) ، و الشكل (06-01) أن هناك تقارب كبير جدا

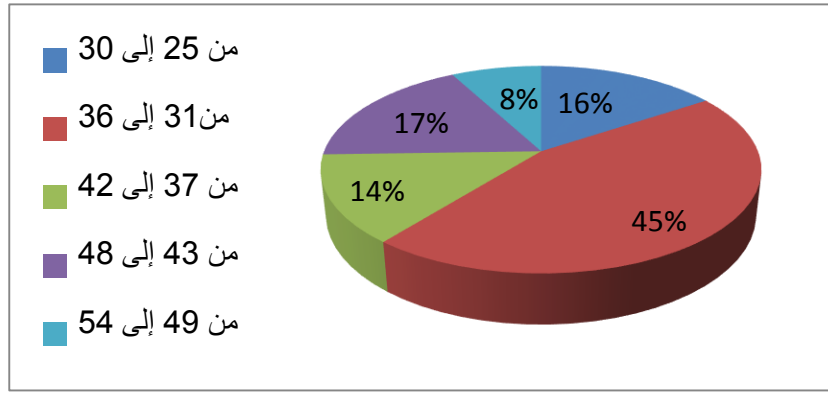
بين عدد المبحوثين من الذكور حيث بلغت نسبتهم 49% و عدد المبحوثين الإناث و نسبتهم

51%، و هذا ما لاحظناه فعليا في مكان الدراسة حيث أن أغلب المناصب الإدارية يشغلها

العنصر النسوي.

جدول (06-04) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر

العمر (سنة)	التكرار	النسبة %
من 25 إلى 30	8	15.69
من 31 إلى 36	23	45.10
من 37 إلى 42	7	13.73
من 43 إلى 48	9	17.65
من 49 إلى 54	4	7.84
المجموع	51	100

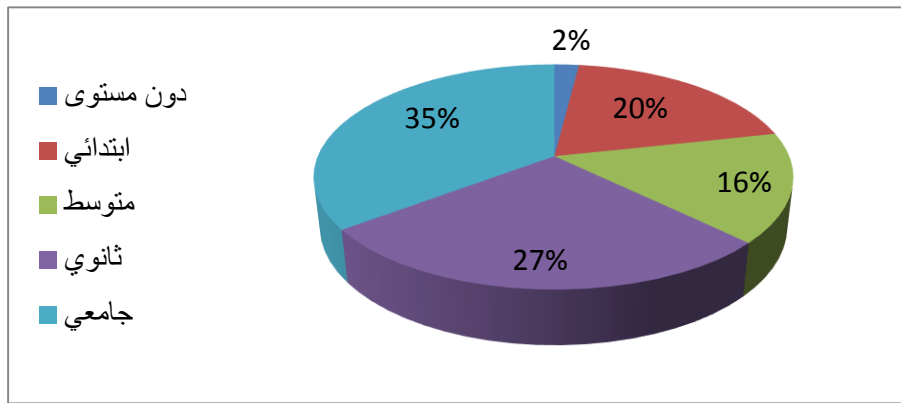


شكل (06-02) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر

من خلال الجدول (06-04) نلاحظ أن أغلب مستخدمي بلدية جامعة هم من فئة الشباب، مما يدل على أن أغلب المبحوثين يتميزون بمراحل عمرية صغيرة نسبياً بحيث تمكنهم من الأداء الوظيفي الجيد، إضافة إلى سرعة اكتسابهم الخبرة المهنية و تطلعهم و دافعيتهم للعمل، حيث نجد أن الفئة العمرية المحصورة بين 31 و 36 سنة تمثل أكبر نسبة و المقدرة بـ 45.10 % من بين الفئات، في حين تقاربت نسبيتي الفئة العمرية المحصورة بين 25 و 30 مع الفئة العمرية المحصورة بين 37 و 42 بنسبة 15.69% و 13.73% على الترتيب، بينما نجد أن الفئة العمرية التي تعدت مرحلة الشباب كما يلي: من 43 إلى 48 تحتل نسبة 17.65% و أكبر الفئات العمرية من 49 إلى 54 نسبتها ضئيلة و هي 7.84%.

جدول (06-05) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
1.96	01	دون مستوى
19.60	10	ابتدائي
15.7	08	متوسط
27.5	14	ثانوي
35.3	18	جامعي
100	51	المجموع



شكل (06-03) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

يتضح من الجدول (06-05) أن ما نسبته 35% من جملة المبحوثين لديهم المستوى الجامعي ، بعدها ما نسبته 27% لديهم المستوى الثانوي ثم تأتي نسبة 20% لديهم المستوى الابتدائي بعدها يأتي الأفراد الذين لديهم مستوى المتوسط بنسبة 16% و أخيرا الذين دون مستوى و نسبتهم 2%.

ومنه نقول أن عينة البحث تتمتع بالمستوى الجامعي، و يمكن تفسير ذلك إلى شروط التوظيف في بعض المناصب ، خاصة التابعة لشعبة الإدارة العامة و الإعلام الآلي التي تتنوع فيها المناصب و الشهادات المطلوبة ، إضافة إلى شعبة النظافة و النقاوة العمومية التي تضم سلك أعوان النظافة و النقاوة و التي لا تتطلب شهادات عليا و هذا ما نلاحظه من خلال نسبة ذوي المستوى الابتدائي.

جدول (06-06) يوضح توزيع المبحوثين حسب الشهادة المتحصل عليها

النسبة %	التكرار	الشهادة
27.45	14	ليسانس
5.88	3	تقني سامي
3.92	2	ملحق إداري
1.96	1	عون تقني
33.33	17	دون شهادة
3.92	2	عامل في الميكرو معلوماتية
5.88	3	مهندس دولة
1.96	1	تكوين إداري
1.96	1	تقني محاسبة و تسيير
1.96	1	سائق آلات
1.96	1	حدادة فنية
1.96	1	هندسة معمارية
1.96	1	ميكانيك
1.96	1	كهرباء سيارات
1.96	1	شهادة الدراسات التطبيقية
1.96	1	عون إداري
100	51	المجموع

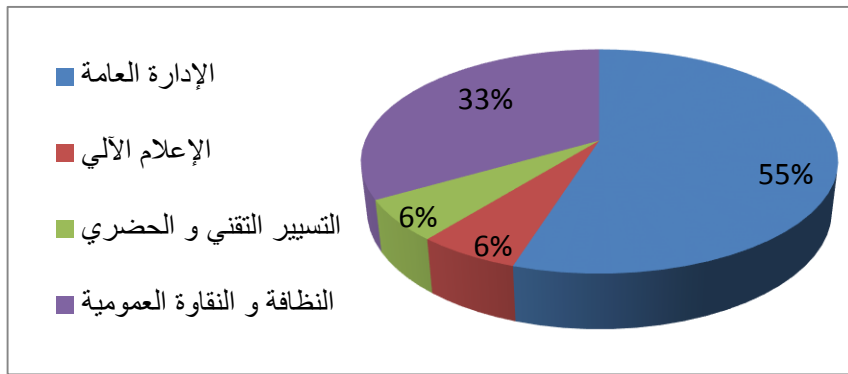
من خلال قراءتنا للجدول (06-06) يتضح أن أغلب المبحوثين يحملون الشهادة

الجامعية ليسانس بمختلف تخصصاتها و تقدر نسبتهم بـ 27.45 % و هذا طبعا من بين ما تتطلبه شروط التوظيف، إضافة إلى شهادة تقني سامي و التي تساوت مع شهادة مهندس دولة بنسبة 5.88 % ، و هي طبعا موزعة على مختلف الأسلاك و الرتب في مختلف الشعب.

في حين نجد أن نسبة 33.33 % هم دون شهادة و أغلبهم أعون النظافة ، هذه الرتبة التي لا تتطلب شهادة متحصل عليها و إنما تتطلب القدرة البدنية، إضافة إلى باقي الشهادات الأخرى و التي تتواجد بنسب قليلة و متقاربة، في مختلف الشعب.

جدول (06-07) يوضح توزيع المبحوثين في المناصب بحسب الشعب

النسبة %	التكرار	الشعبة
54.9	28	الإدارة العامة
5.9	3	الإعلام الآلي
0	00	الإحصائيات
5.9	3	التسيير التقني و الحضري
33.3	17	النظافة و النقاوة العمومية
100	51	المجموع

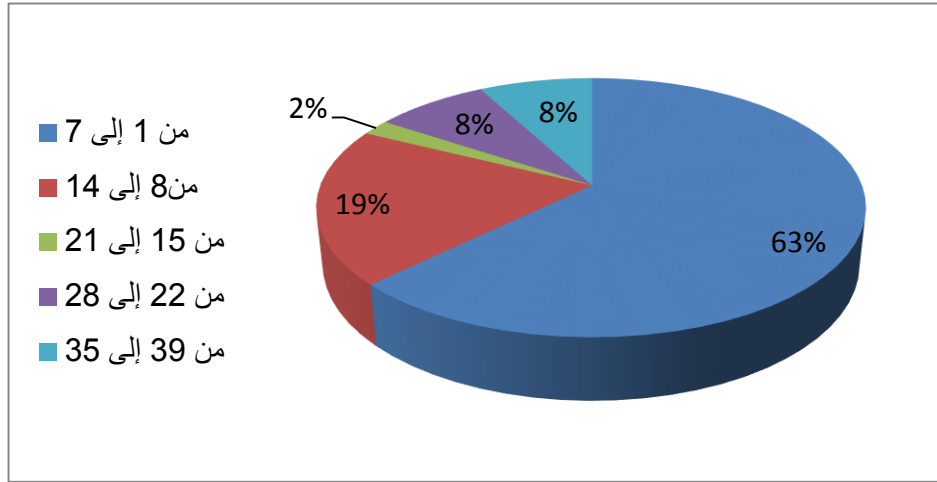


شكل (06-04) يوضح توزيع المبحوثين في المناصب بحسب الشعب

يتضح من الجدول (06-07) أن نسبة الموظفين تتركز في شعبة الإدارة العامة بنسبة 54.9% و التي تضم أسلاك المتصرفين و كتاب و أعوان و ملحوق الإدارة بالإضافة إلى المحاسبين و هذا يرجع إلى حيوية و نوعية الأعمال داخل هذه الشعبة ، ثم تليها شعبة النظافة و النقاوة العمومية بنسبة 33.3% بحكم سهولة التوظيف ضمن أسلاك هذه الشعبة و إعطاء الأهمية للبيئة و المحيط و الصحة العمومية ، ثم تأتي شعبة الإعلام الآلي و التسيير التقني و الحضري بنسبة 5.9% ، و هذا لا يدل على عدم وجود التقنية بالبلدية أو عدم الاهتمام بالتهيئة الحضرية و العمرانية، و إنما هناك من الموظفين لكن غير خاضعين لقانون الوظيفة العمومية ، بل لصيغ أخرى من طرق التوظيف مما لا يجعلها داخلة في نطاق بحثنا هذا.

جدول (06-08) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب

الأقدمية(سنة)	التكرار	النسبة %
من 1 إلى 7	32	62.75
من 8 إلى 14	10	19.61
من 15 إلى 21	1	1.96
من 22 إلى 28	4	7.84
من 29 إلى 35	4	7.84
المجموع	51	100



شكل (06-05) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب

يوضح لنا الجدول (06-08) توزيع المبحوثين الذين شملتهم الدراسة حسب الأقدمية في المنصب ، إذ نجد أن الفئة الأكبر هي من 1 إلى 7 سنوات بنسبة 63.75% مقارنة مع الفئات الأخرى مما يدل على أن أغلب الموظفين حديثي التوظيف، لتأتي بعدها الفئة من 8 إلى 14 سنة خبرة ما نسبته 19.61% و هم جملة الموظفين الذين لهم تقدم وظيفي معتبر، في حين أن ما نسبته 1.96% من الموظفين تجاوزوا نصف مسارهم الوظيفي، أما الموظفين ذوو الخبرة و الأقدمية العالية فنسبتهم 7.84% و الذين أشرفوا على نهاية مسارهم الوظيفي(التقاعد) بل منهم من تجاوز سن التقاعد، و هذا قد يرجع إلى حاجة المصلحة بغية الاستفادة من خبرتهم.

1-2- عرض و تحليل نتائج التساؤل الجزئي الأول :

جدول (06-09) يوضح كيفية الالتحاق بالوظيفة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	النسبة %	التكرار	البدائل
دال	0.01	2	9.21	22.70	51	26	مسابقة
					1.9	1	فحص مهني
					47.1	24	توظيف مباشر
					00	00	علاقات شخصية
					100	51	المجموع

من خلال الجدول (06-09) نرى أن نسبة 51 % من المبحوثين التحقوا بالوظيفة عن طريق المسابقة، أما ما نسبته 47.1 % منهم وظفوا مباشرة و هذا في بعض المناصب و الذين تابعوا تكويننا متخصصا مثل مناصبي عون رئيسي للإدارة الإقليمية و ملحق الإدارة الإقليمية، بينما ما نسبته 1.9 % من المبحوثين وظفوا عن طريق الفحص المهني، أما التوظيف عن طريق العلاقات الشخصية لا توجد.

و هذه الطرق كلها قانونية و موضحة في المادة:80 من الأمر رقم: 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، و مفصلة أيضا في المرسوم التنفيذي رقم : 11-334 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية بحسب الأسلاك و الرتب.

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن كا2 المحسوبة بلغت: 22.70 عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية 2 وهي أكبر من كا2 المجدولة و المقدرة بـ 9.21 و منه فإنها دالة إحصائيا أي وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حول طريقة الالتحاق بالوظيفة.

جدول (06-10) يوضح إجراء المقابلة مع لجنة التوظيف عند الالتحاق بالوظيفة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	البدائل
غير دال	0.208	1	3.84	1.588	41.2	21	نعم
عند					58.8	30	لا
0.05					100	51	المجموع

من خلال الجدول (06-10) نرى أن نسبة المبحوثين الذين لم يجروا مقابلة مع لجنة التوظيف قدرت بـ: 58.8 %، أما الذين أجروا المقابلة فكانت نسبتهم 41.2 %، و هذا طبعا بحسب عدد أفراد المبحوثين و نوع المناصب التي ينتمون إليها و طريقة التوظيف فيها، مثل أعوان النظافة بحيث لا يتطلب توظيفهم إجراء مقابلة مع لجنة التوظيف بل توفر شروط التأهيل البدني الذي يتوافق مع طبيعة النشاط و هذا ما ذكرته المادة 308 من المرسوم التنفيذي رقم: 11-334 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن كا2 المحسوبة قدرت بـ : 1.588 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 وهي أقل من كا2 المجدولة و المقدرة بـ 3.84 و منه فإنها غير دالة إحصائيا مما يدل على عدم وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حول إجراء المقابلة مع لجنة التوظيف.

جدول (06-11) يوضح مطابقة الوظيفة مع التخصص

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا المجدولة	كا المحسوبة	النسبة %	التكرار	البدائل
غير دال عند 0.05	0.086	1	3.84	2.941	43.1	22	نعم
					23.5	12	لا
					33.3	17	لا يملكون شهادات
					100	51	المجموع

من خلال الجدول (06-11) يتضح أن نسبة المبحوثين الذين وظيفتهم مطابقة لمجال تخصصهم تقدر بـ 42.1 % ، أما الذين لا تتطابق وظيفتهم مع مجال تخصصهم فهم 23.5% مع مراعاة الذين لا يملكون شهادات وهم 33.3 % ، وهذا واضح أيضا من خلال المادة 80 من الأمر رقم: 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، فهناك مسابقات توظيف على أساس الشهادة و أخرى على أساس الاختبار ، مما يكون التخصص غير مطابق للوظيفة المشغولة.

إضافة إلى ما أكدته لنا رئيس مصلحة المستخدمين و الكاتب العام أنه أحيانا تسند بعض المهام للموظف غير مطابقة لتخصصه ، أو شغل منصب آخر بغرض كسر الروتين في العمل و التنويع في المنصب و هذا بناء على طلب الموظف، مع مراعاة رأي رئيسه المباشر و خبرته و كفاءته لشغل ذلك المنصب.

ومن خلال الجدول يتبين لنا أن كا2 المحسوبة قدرت بـ : 2.941 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 1 وهي أقل من كا2 المجدولة و المقدرة بـ 3.84 و منه فإنها غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حول مطابقة الوظيفة مع التخصص.

جدول (06-12) يوضح احتياجات الوظيفة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	البدائل
دال عند 0.05	0.001	2	5.99	13.059	31.4	16	مؤهلات علمية
					54.9	28	قدرات ذهنية و بدنية
					13.7	7	الاثنين معا
					100	51	المجموع

من خلال الجدول (06-12) يتضح أن نسبة المبحوثين الذين يرون أن وظيفتهم تحتاج إلى قدرات ذهنية و بدنية هي 54.9% أما الذين تحتاج وظيفتهم إلى مؤهلات علمية فهم 31.4% في حين أن الذين تحتاج وظيفتهم إلى المؤهلات العلمية و القدرات الذهنية و البدنية معا فهم 13.7% ، و هذا طبعا راجع إلى نوع الوظيفة و طبيعتها ، فبعض الوظائف تركز على المؤهل العلمي و أخرى تركز على طريقة العمل المناسبة و الجهد البدني.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن كا2 المحسوبة قدرت بـ : 13.059 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 2 وهي أكبر من كا2 المجدولة و المقدرة بـ 5.99 و هي دالة إحصائياً مما يدل على وجود اختلاف في إجابات المبحوثين حول احتياجات الوظيفة .

1-3- عرض و تحليل نتائج التساؤل الجزئي الثاني :

جدول (06-13) يوضح الحصول على دورات تكوينية و تدريبية

النسبة %		التكرار		البدائل	
9.8	21.6	5	11	داخل الإدارة	نعم
11.8		6		خارج الإدارة	
78.4		40		لا	
100		51		المجموع	
0.01		مستوى الدلالة		16.49	كا2 المحسوبة
دال		القرار		6.64	كا2 المجدولة
				1	درجة الحرية

يبين لنا الجدول (06-13) نسبة المبحوثين الذين لم يحصلوا على دورات تكوينية

و تدريبية في مجال تخصصهم قدرت بـ 78.4% أما الذين تحصلوا على ذلك فهم 21.6% توزعت كما يلي :

- 9.8% أجروا تكوينا داخل الإدارة بمختلف الطرق كالمطبوعات أو نقل الخبرة .

- 11.8% أجروا تكوينا خارج الإدارة بمراكز تكوين متخصصة.

غير أن النسبة الدالة على عدم حصول الموظفين على دورات تكوينية فهو إنقاص في حق الموظف التي نصت عليها المادة 104 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، إضافة إلى المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم: 11-334 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية التي تحت الإدارة على تنظيم دورات تكوينية للموظفين قصد تجديد معارفهم و تحسين مستواهم، مما يدل على أن هناك نقص في هذه الوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة.

وبعد حساب كا2 لبيانات الجدول السابق وجدناها تساوي 16.49 عند درجة حرية 1 و مستوى دلالة 0.01 و هي أكبر من كا2 المجدولة 6.64 مما يدل على أنها دالة إحصائية، و من ثم فإنه توجد اختلاف في إجابات المبحوثين .

جدول (06-14) يوضح منح الإدارة فرص التكوين و التدريب

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	البدائل
دال	0.01	2	9.21	90.35	1.9	1	بصفة تلقائية
					96.1	49	عند الحاجة
					1.9	1	بصفة دورية
					0	00	بناء على طلبك
					100	51	المجموع

يبين لنا الجدول (06-14) أن نسبة المبحوثين الذين تمنحهم الإدارة فرص التكوين عند الحاجة هي 96.1% ، في حين تساوت نسب منح فرص التكوين بصفة تلقائية و بصفة دورية قدرت بـ 1% ، أما منح فرص التكوين بناء على طلب الموظف فهي غير موجودة. و بالتالي فالإدارة تنظم الدورات التكوينية عند الحاجة في أغلب الحالات ، في حين أن المادتين 14 و 104 المشار إليهما سابقا تنص كليهما على تنظيم الدورات التكوينية بصفة دورية إلا أن تنظيمها عند الحاجة قد يرجع إلى حسب الإمكانيات لدى الإدارة لأن ذلك يترتب عنه إجراءات أخرى في وظائف إدارة الموارد البشرية.

وبعد حساب كا2 لقيم الجدول السابق وجدناها تساوي 90.35 عند درجة حرية 2 و مستوى دلالة 0.01 و هي أكبر من كا2 المجدولة 9.21 مما يدل على أنها دالة إحصائياً، و من ثم فإنه توجد اختلاف في إجابات المبحوثين .

جدول (06-15) يوضح فائدة التكوين و التدريب

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %		التكرار		البدائل
					لا	نعم	لا	نعم	
دال	0.01	1	6.64	18.843	80.4	19.6	41	10	الترقية
دال عند 0.05	0.036	1	3.84	4.412	64.7	35.3	33	18	تحسين المستوى
دال	0.01	1	6.64	26.843	13.7	86.3	7	44	اكتساب مهارات جديدة في العمل

يبين لنا الجدول (06-15) أن نسبة أجوبة المبحوثين تعددت حول فائدة التكوين، فبالنسبة لفائدة التكوين في الترقية فالذين أجابوا بـ: لا فنسبتهم 80.4% أما الذين أجابوا بـ: نعم فهم 19.6% .

أما بالنسبة لفائدة التكوين في تحسين المستوى فالذين أجابوا بـ: نعم فنسبتهم 67.7%
أما الذين أجابوا بـ: نعم فهم 35.3% .

أما فائدة التكوين في اكتساب مهارات جديدة، فالذين أجابوا بـ: نعم فنسبتهم 86.3%
أما الذين أجابوا بـ: لا فهم 13.7%.

مما يدل على تعدد الفائدة التي يكتسبها الموظفون من التكوين و التدريب في حياتهم المهنية و أولها اكتساب مهارات جديدة في العمل ثم تحسين المستوى المهني ، و أخيرا الترقية.

و هذه الرؤى تبقى بحسب أولويات الموظف التي يضعها لنفسه ، و هي أيضا التي ضمنها القانون الأساسي للوظيفة العمومية و القانون الأساسي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

وبعد حساب كا2 الخاصة بفائدة التكوين في الترقية وجدناها تساوي 18.843 عند درجة حرية 1 و مستوى دلالة 0.01 و هي أكبر من كا2 المجدولة 6.64 مما يدل على أنها دالة إحصائيا، و من ثم فإنه توجد اختلاف في إجابات المبحوثين .

أما كا2 الخاصة بفائدة التكوين في تحسين المستوى وجدناها تساوي 4.412 عند درجة حرية 1 و مستوى دلالة 0.05 و هي أكبر من كا2 المجدولة 3.84 و هي دالة إحصائيا، و من ثم فإنه توجد اختلاف في إجابات المبحوثين .

بينما كا2 الخاصة بفائدة التكوين في اكتساب مهارات جديدة في العمل وجدناها تساوي 26.843 عند درجة حرية 1 و مستوى دلالة 0.01 و هي أكبر من كا2 المجدولة 6.64 و هي دالة إحصائيا، و من ثم فإنه توجد اختلاف في إجابات المبحوثين .

4-1- عرض و تحليل نتائج التساؤل الجزئي الثالث :

جدول (06-16) يوضح الاستفادة من الترقية

النسبة %		التكرار		البدائل	
17.6	41.2	9	21	الدرجات	نعم
2		1		الرتبة	
21.6		11		الاثنين معا	
58.8		30		لا	
100		51		المجموع	
0.208		مستوى الدلالة		1.588	كا2 المحسوبة
غير دال عند 0.05		القرار		3.84	كا2 المجدولة
				1	درجة الحرية

يوضح لنا الجدول (06-16) نسبة المبحوثين الذين لم يستفيدوا من الترقية في مجال

عملهم و التي قدرت بـ 58.8% أما الذين تحصلوا على الترقية فهم 41.2% توزعت كما يلي:

- 17.6% استفادوا من الترقية في الدرجات.

- 2% استفادوا من الترقية في الرتبة.

- 21.6% استفادوا من الترقية في الدرجات و الرتبة معا.

فبالرغم من أن المادتين 106 و 107 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية تضمن

الترقية للموظف و تطبيق شروط الترقية و راد، إلا أن النسبة الأكبر لم يستفيدوا من الترقية، و هذا يرجع إلى كون أن البعض من عينة البحث حديثي التوظيف، و أن الترقية تمتاز بالبطء خاصة الترقية في الرتب كون الترقية بنوعيتها يترتب عنها إجراءات أخرى في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية.

وبعد حساب كا2 لبيانات الجدول السابق وجدناها تساوي 1.588 عند درجة حرية 1 و مستوى دلالة 0.05 و هي أقل من كا2 المجدولة 3.84 مما يدل على أنها دالة إحصائية، و من ثم فإنه لا توجد اختلاف في إجابات المبحوثين .

جدول (06-17) يوضح على أي أساس تمت عملية الترقية

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %		التكرار		البدائل
					لا	نعم	لا	نعم	
دال	0.01	2	9.21	25.529	39.2	2	20	1	تكوين متخصص
دال	0.01	2	9.21	23.412	37.3	3.9	19	2	امتحان و فحص مهني
دال	0.01	2	9.21	23.412	3.9	37.3	2	19	الأقدمية
دال	0.01	2	9.21	19.882	33.3	7.8	17	4	شهادة متحصل عليها خلال الحياة المهنية

يوضح لنا الجدول (06-17) نسبة المبحوثين الذين أجابوا حول مختلف الأسس التي تمت بموجبها ترقيةهم، حيث كانت أعلى نسبة هي 37.3% و التي تخص الترقية على أساس الأقدمية ثم تليها نسبة 7.8% لصالح الترقية على أساس شهادة متحصل عليها خلال الحياة المهنية ، بعدها الترقية التي تمت على أساس امتحان و فحص مهني قدرت بـ 3.9% و أخير الترقية على أساس تكوين متخصص بنسبة 2% ، و منه فأغلب الموظفين قد استفادوا من

الترقية على أساس الأقدمية، إضافة إلى الأسس الأخرى المعتمدة في الترقية و كلها أسس قانونية و هي موزعة بشكل متفاوت بين من استفادوا من الترقية.

وبعد حساب كا2 لبيانات الجدول السابق و الخاصة بكل أساس للترقية و جدها أكبر من

كا2 المجدولة عند درجة حرية 2 و مستوى دلالة 0.01 فهي دالة إحصائيا في كل الحالات

و بالتالي توجد فروق في إجابات المبحوثين ، كما يلي :

كا2 دالة إحصائيا لصالح (لا) بالنسبة للتكوين المتخصص.

كا2 دالة إحصائيا لصالح (لا) بالنسبة لامتحان و الفحص المهني.

كا2 دالة إحصائيا لصالح (نعم) بالنسبة للأقدمية.

كا2 دالة إحصائيا لصالح (لا) بالنسبة للشهادة المتحصل عليها خلال الحياة المهنية.

1-5- عرض و تحليل نتائج التساؤل الجزئي الرابع :

جدول (06-18) يوضح التدرج في الحياة المهنية

النسبة %		التكرار		البدائل	
11.8	19.6	6	10	الترقية	نعم
11.8		6		الخبرة	
2		1		تكوين متخصص	
80.4		41		لا	
100		51		المجموع	
0.01		مستوى الدلالة		18.843	كا2 المحسوبة
دال		القرار		6.64	كا2 المجدولة
				1	درجة الحرية

تشير البيانات الإحصائية في الجدول (06-18) و المتعلقة بالتدرج في الحياة المهنية أن النسبة الأعلى و المقدره بـ 80.4 % من المبحوثين لم يتدرجوا في حياتهم المهنية، بالرغم من أن لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات مثل أعوان النظافة، عون إداري ، مهندس السكن و العمران، في حين نجد أن ما نسبته 19.6% من المبحوثين تدرجوا في حياتهم المهنية عن طريق الترقية و الخبرة (الأقدمية) حيث تساوت نسبتهم في ذلك و المقدره بـ 11.8% ، بينما نجد ما نسبته 2% تدرج عن طريق التكوين المتخصص، و بالتالي فالحياة المهنية للموظفين تكاد تكون ثابتة في مستواه الذي بدأت به لا تحركها مختلف أنشطة الموارد البشرية كالترقية بمختلف أنواعها أو النقل المهني إلا لنسبة قليلة من الموظفين.

و بحساب كا2 لبيانات الجدول السابق بالنسبة وجدناها تساوي 18.843 عند مستوى دلالة 0.01 و درجة حرية 1 و هي أكبر من كا2 المجدولة و التي تساوي 6.64 ، مما يدل على أنها دالة إحصائيا أي وجود اختلاف في إجابات المبحوثين الذين أجابوا لا .

جدول (06-19) يوضح تحديث و تجديد الملف الإداري

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2 المجدولة	كا2 المحسوبة	النسبة %	التكرار	البدائل
دال	0.036	1	3.84	4.412	64.7	33	نعم
عند					35.3	18	لا
0.05					100	51	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول (06-19) فان نسبة 64.7 % من أفراد عينة البحث أكدوا أن الإدارة تعمل على تحديث ملفهم الإداري خاصة من حيث الوثائق المهنية ، و بعض القرارات التي يتلقونها من الإدارة كمحضر التنصيب مثلا ، في حين يرى ما نسبته 35.3 % من المبحوثين أن الإدارة لا تعمل على تحديث ملفهم الإداري.

و بعد حساب كا2 لبيانات الجدول السابق بالنسبة وجدناها تساوي 4.412 عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 1 و هي أكبر من كا2 المجدولة و التي تساوي 3.84 ، فهي دالة إحصائيا أي وجود اختلاف في إجابات المبحوثين الذين أجابوا نعم .

جدول (06-20) يوضح القرارات الإدارية الخاصة بالمسار المهني و المطلع عليها

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا2	المجدولة	كا2	النسبة %		التكرار		البدائل
						لا	نعم	لا	نعم	
غير دال عند 0.05	0.327	1	3.84	0.961	43.1	56.9	22	29	ترقية	
دال	0.01	1	6.64	26.843	86.3	13.7	44	7	تغيير في المنصب	
غير دال عند 0.05	0.674	1	3.84	0.176	47.1	52.9	24	27	ترسيم	
دال	0.01	1	6.64	21.353	82.4	17.6	42	9	التنقيط السنوي	

يوضح لنا الجدول (06-20) نسبة المبحوثين الذين أجابوا حول مختلف القرارات الإدارية التي تطلعهم عليها الإدارة ، حيث كانت أعلى نسبة هي 56.9% و التي تخص الترقية ثم تليها نسبة 52.9% لصالح قرار الترسيم ، بعدها النقطة السنوية بنسبة 17.6% و أخيرا نسبة 13.7% تخص التغيير في المنصب، و هي جميعا تخص المسار المهني للموظف، غير أنها لا تحظى بنفس الدرجة من الاهتمام ما عدا قراري الترقية و الترسيم و ربما يعود ذلك أن الترقية و الترسيم أو التثبيت من خصوصيات الموظف بحيث يحرص على الحصول على مقرراتها مع أنها جميعا مهمة في حياته المهنية، فالتنقيط السنوي يمكنه من معرفة تقييم أدائه و التغيير في المنصب يعرف مختلف المهام الجديدة المكلف بها.

وبحساب كا2 لبيانات الجدول السابق و الخاصة بكل قرار و جدها تختلف في الدلالة

كما يلي:

كا2 المحسوبة أقل من كا2 المجدولة عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية 1 بالنسبة للترقية و الترسيم.

كا2 غير دالة إحصائيا لصالح الإجابة ب (نعم) بالنسبة للترقية و الترسيم و منه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين.

كا2 المحسوبة أكبر من كا2 المجدولة عند مستوى دلالة 0.01 و درجة حرية 1 بالنسبة للتغيير في المنصب و النقطة السنوية ، و منه فإن كا2 دالة إحصائيا لصالح الإجابة ب (لا) بالنسبة للتغيير في المنصب و النقطة السنوية و منه توجد فروق في إجابات المبحوثين.

جدول (06-21) يوضح السعي إلى تطوير الحياة المهنية

النسبة %		التكرار		البدائل	
15.7	96.1	8	49	المواظبة و المصدقية في العمل	نعم
11.8		6		الاحتكاك بذوي الخبرة	
31.4		16		التكوين الشخصي و التطوير في آليات العمل في الإدارة	
37.3		19		لا يوجد	
3.9		2		لا	
100		51		المجموع	
0.01		مستوى		43.314	كا2 المحسوبة
دال		القرار		6.64	كا2 المجدولة
				1	درجة الحرية

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول (06-21) والمتعلقة بالسعي إلى تطوير الحياة

المهنية أن نسبة 96.1% من المبحوثين يسعون إلى ذلك ، بينما 3.9% لا يسعون إلى تطوير حياتهم المهنية.

و بما أن السؤال المفتوح رقم 24 من الاستمارة مرتبط بهذا السؤال حول طريقة تطوير

الحياة المهنية ، فقد عملنا على تكميم مختلف الإجابات فكانت كما يلي :

- 8% عن طريق المواظبة و المصدقية في العمل.

- 6% عن طريق الإحتكاك بذوي الخبرة.

- 16% عن طريق التكوين الشخصي و التطوير في آليات العمل في الإدارة .

- 19% لا يوجد.

و بالتالي فأغلب الموظفين يرون أن التكوين الشخصي مهم في تطوير حياتهم المهنية.

بالنسبة للسؤال الأخير من الاستمارة ، عبارة عن سؤال عام حول بعض المقترحات في

مجال تسيير المستخدمين سيتم ذكرها ضمناً في المقترحات و التوصيات في آخر المذكرة.

2- أهم النتائج في ضوء الفرضيات:

في الفصل الأول من دراستنا تعرضنا إلى إشكالية البحث ، و أهداف الدراسة و التي من بينها معرفة الواقع الموجود لإدارة الموارد البشرية في بلدية جامعة ، و كذا ما مدى مطابقته لما هو مسطر في القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، إضافة إلى معرفة الصعوبات التي تواجه مسيري إدارة الموارد البشرية ، وفي هذا الإطار نقوم بعرض نتائج كل فرضية من فرضيات البحث ثم النتيجة العامة بعدها التوصيات و المقترحات.

2-1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

للقوف على مدى صحة الفرضية القائلة أن عملية التوظيف تتم وفقا للمعايير الموضوعية للجنة إعداد و فرز المترشحين، هذه المعايير حددها القانون الأساسي للوظيفة العمومية و التي حولنها إلى مؤشرات صغنا منها أسئلة الاستمارة ، و قد استخلصنا من عرض نتائجها ما يلي :

تنوع في الطرق القانونية التي التحق من خلالها الموظفون بوظائفهم فنجد المسابقة بنوعها إما على أساس الشهادة أو على أساس الاختبار مما يجعل الوظيفة غير متطابقة مع التخصص إضافة إلى الفحص المهني و التوظيف المباشر و هذا طبعا بحسب الوظيفة، هذا بدوره يؤدي إجراء أو عدم إجراء المقابلة مع لجنة التوظيف و تنوع في احتياجات الوظيفة سواء عن طريق القدرات الذهنية أو البدنية أو المؤهلات العلمية ، و مجمل هذه المؤشرات لاحظناها في إجابات المبحوثين.

و هذا ما يدل على صدق الفرضية الأولى و هي أن عملية التوظيف تتم وفقا للمعايير الموضوعية للجنة إعداد و فرز المترشحين، و هذا ما يتطابق مع الفرضية الأولى في الدراسة الأولى من الدراسات السابقة.

2-2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

للقوف على مدى صحة الفرضية القائلة أن عملية تكوين الموظف تمتاز بالديمومة و الاستمرارية و بحسب مستواه، و هذا ما أشير إليه في المادة 104 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية هذا من جهة، و من جهة أخرى بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة طبقا للمادة 15 من القانون الأساسي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، و قد استخلصنا من عرض نتائج مؤشرات هذه الفرضية ما يلي :

أن ما نسبته 78.7% من عينة البحث لم تستفد من التكوين في مجال عملها، و أن ما نسبته 96.1% من المبحوثين منحتهم الإدارة فرص التكوين عند الحاجة فقط ، أما الذين منحتهم فرص التكوين بصفة تلقائية فكانت نسبتهم 1.9% فبمقارنة النسبتين الأخيرتين نرى أنها لا تتماشى مع مضمون التشريع الذي يؤكد على تكوين الموظفين باستمرار، و لقد تعددت إجابات المبحوثين (21.6%) الذين تلقوا تكوينا حول الفائدة من ذلك فأغلبهم (86.3%) يرون أنها تكمن في إكتساب مهارات جديدة في العمل، إضافة إلى فائدة تحسين المستوى (35.3%) و فائدة الترقية (19.6%) .

من هذه النتائج يمكن القول أنه ليس هناك تخطيط أو أهداف مرسومة في مجال تكوين الموظفين مما يجعل العديد من الموظفين يجرمون من هذا الحق و الذي قد يصل إلى حد التنازل عليه و الدليل على ذلك هو عدم وجود أي نسبة من الموظفين منحتهم الإدارة فرصة التكوين بناء على طلبهم، زيادة على ذلك ما أكده لنا رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين في السؤال السابع من المقابلة التي أجريت معه، أيضا المقابلة مع الأمين العام للبلدية في سؤالها الأخير بأن هناك تكوين و رسكلة للموظف لكن ذلك يتم بصفة موسمية أو بصورة ظرفية ، أي أنه لا يمتاز بالاستمرارية.

و من ثم فالفرضية الثانية لم يتم إثباتها، أي أنه ليس هناك اهتمام بعملية تكوين الموظفين إلا في حدود ضيقة جداً ، و هذا يتطابق مع الفرضية الثالثة من الدراسة الثانية في الدراسات السابقة.

2-3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

أما بخصوص صحة أو خطأ الفرضية الثالثة القائلة أن الترقية تتم بحسب المعايير المسطرة ضمن القانون، فإن ما نسبته 58.8% من عينة البحث لم تستفد من الترقية في حين استفاد فقط 41.2% من الترقية سواء في الدرجات أو الرتب، و قد أكد هؤلاء بأنهم ترقوا على أسس و معايير قانونية (37.3% بحسب الأقدمية، 7.8% شهادة متحصل عليها خلال الحياة المهنية، 3.9% امتحان و فحص مهني ، 2% تكوين متخصص).

و هنا فالترقية موجودة و تتم وفق المعايير القانونية ، إلى أنها تمتاز بالبطء كونها ترتبط بوظائف أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية ، زيادة على ذلك أن نسبة 41.2% ممن لم يستفيدوا من الترقية فمن ضمن هذه النسبة نجد من الموظفين من هم حديثي التوظيف، إضافة إلى ذلك كون الإدارة أنها تراعي مخطط التوظيف السنوي للقيام بإجراءات الترقية(السؤال الثامن من المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين).

من هذه النتائج إذن نقبل صحة الفرضية الثالثة القائلة بأن الترقية تتم وفق المعايير التي سطرها القانون الأساسي للوظيفة العمومية، و هذا يتطابق مع الفرضية الثالثة من الدراسة الأولى في الدراسات السابقة.

2-4- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

للقوف على مدى صحة الفرضية القائلة بأن المسار المهني للموظف يحظى باهتمام الإدارة، فإن مؤشرات هذه الفرضية كانت كما يلي: 80.4% من عينة البحث لم تتدرج في حياتها المهنية من وظائف دنيا إلى وظائف عليا أي الترقية في الرتبة ما عدا ما نسبته 19.6% منهم، و هذا ما لاحظناه في مؤشرات الفرضية السابقة أن 2% ممن استفادوا من

الترقية كانت ترقيتهم في الرتبة ذلك أن شروطها تختلف عن شروط الترقية في الدرجة.

إضافة إلى ذلك أن الإدارة تعمل على تجديد و تحديث الملف الإداري للموظف لمختلف الوثائق التي تخص تطور الحياة المهنية للموظف، موازاة مع ذلك هو إطلاع الإدارة الموظف على مختلف القرارات التي تدخل في هذا الإطار مثل قرار الترقية و الترسيم و التغيير في المنصب و التنقيط السنوي، و هذا ما يجعل الموظف يعرف مدى تطور حياته المهنية ليسعى إلى رسم طموحات و أهداف أعلى مستقبلية لحياته المهنية ، و من خلال النتائج فإن 96.1% من المبحوثين يسعون إلى ذلك بمختلف الطرق كالاحتكاك بذوي الخبرة أو

المواظبة و المصداقية في العمل أو التكوين الشخصي، زيادة على ذلك هو ما أكده لنا الأمين العام للبلدية من خلال المقابلة التي أجريت معه في سؤالها السابع بأن الإدارة تهتم بالمسار المهني للموظف خاصة من ناحية الترقية و الرسكلة، أيضا هو اعتماد الإدارة على مخطط التوظيف السنوي لتحديد من خلاله مختلف النقائص سواء في الرتب أو التخصصات أو المناصب المتحررة(بسبب الشطب ، الوفاة ، الاستقالة أو التقاعد) ، إلا أن الواقع يجعل الموظف لا يلمس شيئا من هذا الطموح أو الحرص من قبل الإدارة إلا بالشيء القليل بالرغم من أن هذه المؤشرات أو المعطيات المذكورة سابقا ضمنها التشريع المعمول به و هو القانون الأساسي للوظيفة العمومية و التي من الواجب أن تجسد واقعيًا، و النسبة المذكورة أعلاه 80.4% من عينة البحث التي لم تتدرج في حياتها المهنية تجعلنا ننفي صدق الفرضية

الرابعة و هي أن المسار المهني للموظف يحظى باهتمام الإدارة.

3- النتيجة العامة للدراسة:

- من خلال هذه الدراسة المنجزة و التي حاولنا من خلالها معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية ومن خلال الدراسة الميدانية ببلدية جامعة و بعد عرض النتائج خلصنا إلى ما يلي :
- عملية التوظيف تتم وفق المعايير المسطرة في القانون من حيث لجنة التوظيف و فرز المترشحين و الشروط المطلوبة في ذلك.
 - تكوين و تدريب الموظف عملية لا تمتاز بالاستمرارية و إنما تتم بصفة موسمية أو بصورة ظرفية.
 - الترقية بمختلف أنواعها تتم وفقا لما هو مسطر في القانون.
 - و أن المسار المهني للموظف لا يحظى باهتمام الإدارة خاصة فيما يتعلق بتدرج الموظفين في المناصب العليا.
- و من ثم فالنتيجة العامة هي أن واقع إدارة الموارد البشرية في بلدية جامعة لا يتماشى لحد كبير مع القانون الأساسي للوظيفة العمومية و القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، إلا في حدود طرق التوظيف و الترقيات العادية في الدرجات و مسألة تثبيت و ترسيم الموظفين.

4- التوصيات و المقترحات:

و في الأخير، و على ضوء ما أسفرت عليه نتائج هذه الدراسة ، و بعد المقابلة التي كانت لنا مع رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين ، إضافة إلى بعض الحوارات التي كانت لنا مع البعض من عينة الدراسة فإننا نخرج بجملة من التوصيات و المقترحات التي من شأنها الإدارة الجيدة للعنصر البشري نوجزها فيما يلي :

1- وضع خطط إستراتيجية مدروسة و أهداف مسطرة بحسب إمكانيات الإدارة فيما يخص تكوين و تدريب الموظفين، و خاصة حديثي التوظيف، بالإضافة إلى تطبيق الترقيات بنوعها في وقتها المحدد و الاهتمام بالكفاءات.

2- تقريب المصلحة من الموظف من خلال إطلاعهم و شرح مختلف الحقوق و الواجبات المذكورة في القانون الأساسي للوظيفة العمومية و القانون الأساسي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، باستعمال الوسائل المناسبة لذلك كالدورات التكوينية مثلا.

3- إطلاع الموظفين و خاصة الجدد على مختلف المهام الموكلة إليهم إضافة إلى الاستماع لمختلف انشغالات الموظفين المتعلقة بمسارهم المهني.

4- إعطاء نفس الفرص للموظفين فيما يخص الترقية و التكوين و التقييم و إضفاء عليها طابع الشفافية.

5- الاهتمام بتحفيز الموظف و تحسين الخدمة الاجتماعية من خلال منصب الأخصائي الاجتماعي أو ما يسمى بالمرشد الاجتماعي، خاصة ممن يطمحون إلى مواصلة دراستهم و الحصول على شهادات أعلى.

6- إدخال التقنية الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.

الخاتمة

بناء على ما تطرقنا له في دراستنا هذه ، والتي تعلق موضوعها حول واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية، حيث يعتبر موضوع تسيير أو إدارة الموارد البشرية بالغ الأهمية في عصرنة أو تطوير أي إدارة أو مؤسسة و ذلك من خلالها عنايتها بموردها البشري بالدرجة الأولى، و الجزائر هي من بين الدول التي قطعت أشواطاً مهمة في مجال تسيير الموارد البشرية من خلال جملة القوانين سواء في مجال إدارة الموارد البشرية أو في مجال علاقات العمل، حيث كان أبرزها القانون الأساسي للوظيفة العمومية و مختلف القوانين الأساسية لمختلف القطاعات التي تنطوي تحت هذا القانون، و هذه العصرنة صحيح أنها تتطلب إدخال التكنولوجيا و التقنية، لكنها تتطلب أيضاً إدارة الموارد البشرية بطريقة تعتمد على أدوات التخطيط والبرمجة من خلال وضع أهداف محددة و واضحة لذلك، مع مراعاتها للجانب الإنساني والاجتماعي للموظف.

كما نأمل في الأخير أن تعطي مثل هذه القوانين خاصة ذات الطابع المركزي نفس الفرص فيما يخص التطبيق بين مختلف القطاعات التي تخضع لهذه القوانين المركزية، و إعطاء بعض الحرية و المرونة و التكيف في تطبيقها على المستوى المحلي. وفي الأخير نتمنى أننا قد وفقنا في إنجاز هذا العمل و حققنا الأهداف التي سطرنا من أجل ذلك، كما نتمنى أن نتائج هذه الدراسة تكون كاتلافة لدراسات أخرى مستقبلية.

الأمم اجمع

المراجع

الكتب:

- 1- أبو فايز و آخرون، مقرر إدارة الموارد البشرية ، ط1، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2010 .
- 2- إبراهيم خليل ابراش، المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق، عمان، 2009 .
- 3- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
- 4- محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، ط2، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، 2006 .
- 5 - محمود السيد أبو النيل، الإحصاء النفسي و الإجتماعي و التربوي، ط5، دار النهضة العربية، بيروت، 1987 .
- 6- موريس انجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية – تدريبات عملية-، تر:بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف، سعيد سبعون ، الاشراف و المراجعة مصطفى ماضي ، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004 .
- 7 - محمد طارق علي جماز، إدارة الموارد البشرية ، د ط، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الإدارة و الاقتصاد.
- 8- محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 9 - منصور بن عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية – المفهوم و الرسالة وعلاقات الاستخدام- ، دط، معهد الإدارة العامة– مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 10- مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2000.

- 11- نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الامة للطباعة و الترجمة و التوزيع ،برج الكيفان- الجزائر، 2011 .
- 12- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية - ،دط، الموقع الإلكتروني كتب عربية،القاهرة،2003 .
- 13-علي السلمي،إدارة الموارد البشرية،ط2،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1997.
- 14- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي -، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان، 2005.
- 15- صالح مهدي محسن العامري ،طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال ،ط2، دار وائل للنشر،عمان،2008 .
- 16- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي – النظرية والتطبيق -، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان،2000 .
- 17-رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي ،ط1، دار دجلة،الأردن، 2008 .
- 18- شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية،د ط، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية ، الحراش - الجزائر ، 2011 .
- 19- خضير كاظم حمود و ياسن كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية،ط06، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،عمان،2015 .
- الجرائد الرسمية :**
- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 46 ، 08 جوان 1966 ،المطبعة الرسمية ، الجزائر .
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 13 ، 24 مارس 1985 ،المطبعة الرسمية ، الجزائر .
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 71 ، 26 نوفمبر 2000 ،المطبعة الرسمية ، الجزائر .

- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 30 ، 30 أبريل 2003 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر .
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 46 ، 16 جويلية 2006 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر .
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 37 ، 03 جويلية 2011، المطبعة الرسمية ، الجزائر .
- 7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 41 ، 06 جويلية 2014 ، المطبعة الرسمية ، الجزائر .
- المجلات و الدوريات:**

- 1- براك نعيمة، تنمية الموارد البشرية و اهميتها في تحسين الانتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مجلة دورية، مخبر البحث العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، عدد 7 .
- 2- رضوي خوين، (فيفري 2009)، الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة- دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد-، مجلة الإدارة و الإقتصاد، مجلة دورية، بغداد ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، عدد 75 .
- 3- رضوي خوين، (ماي 2009)، قياس العلاقة ما بين العولة و الثقافة التنظيمية - بحث حالة في منظمة تعليمية-، مجلة الإدارة و الإقتصاد، مجلة دورية، بغداد ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، عدد 77 .

المذكرات و الرسائل الجامعية:

- 1- بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية- التدريب - التحفيز-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2010 .
- 2- بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية و دورها في احتواء الصراع التنظيم - دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية ولاية المسيلة- ، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة بسكرة ، 2015 .

- 3- بن فرحات مولاي لحسن ، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية تخصص قانون إداري و إدارة عامة ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2012 .
- 4- بن قايد فاطمة الزهرة ، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بالرويبة *snvi*، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تسيير المنظمات ،جامعة امحمد بوقرة، بومرداس ، 2011 .
- 5- حسونة بلقاسم ، الالتحاق بالوظيفة العمومية في التشريع الجزائري ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون إداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .
- 6- سعيد شعبان حامد ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال كلية التجارة – جامعة الأزهر ، 2006 .
- 7- عبد المومن حليلة ، قوفي يمينة ، استراتيجية تمكين العاملين و دورها في تشجيع الإبداع التنظيمي - دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ،جامعة اكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2015 .
- 8- فضيل دليو، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيو-، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007.
- 9- رجاء محمد احمد عبد الله نور ، تقويم استخدامات اختبار كا تربيع في رسائل الماجستير بكلية التربية جامعة أم القرى ، بحث مكمّل لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تخصص إحصاء و بحوث ، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية ، 1993 .
- 10- شكري بلعوي، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الثقافية الجزائرية -دراسة ميدانية للمؤسسات الثقافية بقسنطينة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008 .

11- شعبي أمينة ، نظام الترقية في قانون الوظيفة العمومية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص إدارة أعمال ، جامعة خميس مليانة ، 2014.

12- خديجة بن طبة، نادية باسم، الظروف الفيزيائية و أثرها على أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس تنظيم وعمل ، جامعة ورقلة، 2012.

ملتقيات و ندوات :

1- مزياني نور الدين، بلاسكة صالح، دور التخطيط الفعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-28 /02/ 2013، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013

مواقع الانترنت :

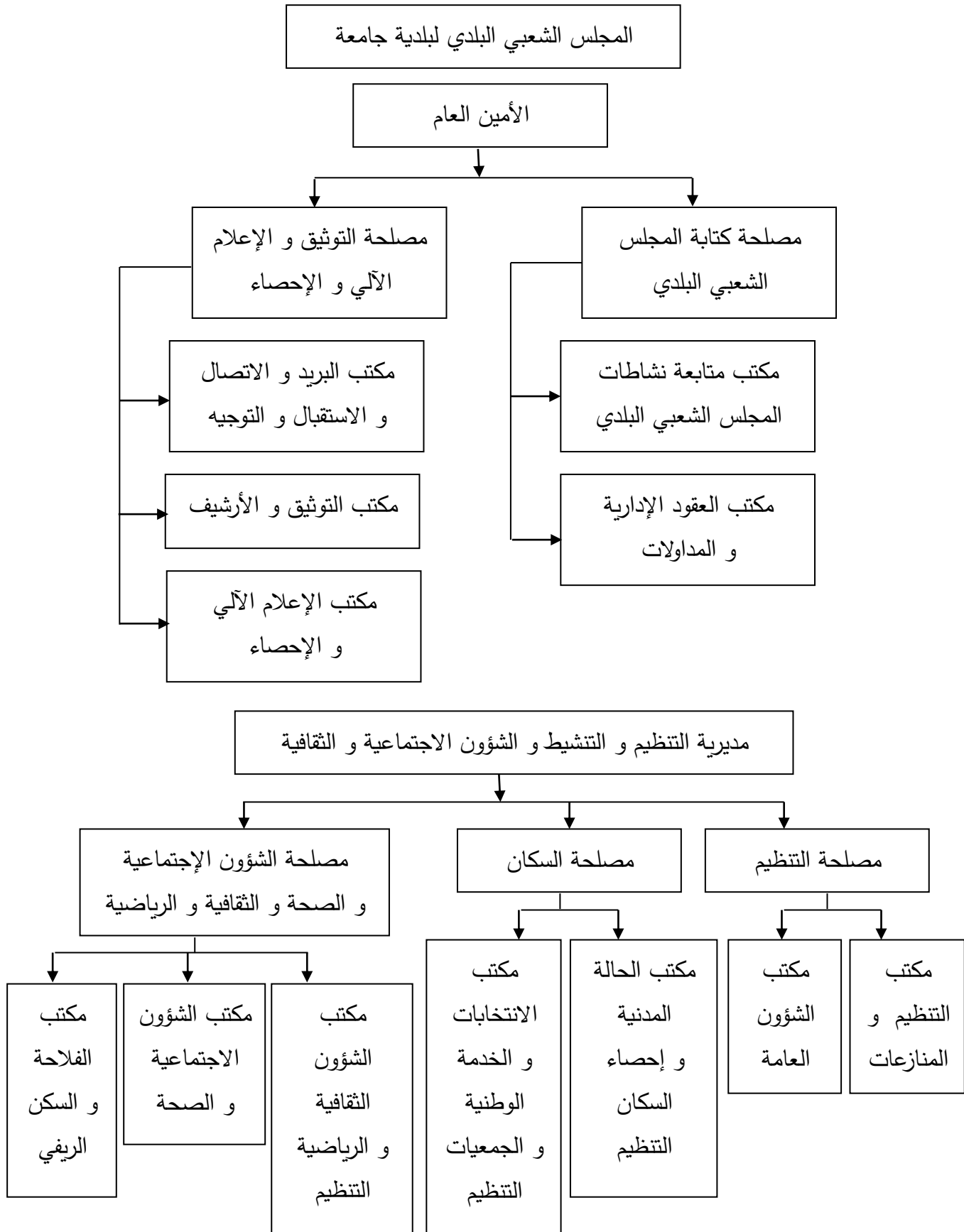
1-المديرية العامة للوظيفة العمومية،لمحة تاريخية، www.dgfp.gov.dz، 2015/11/27

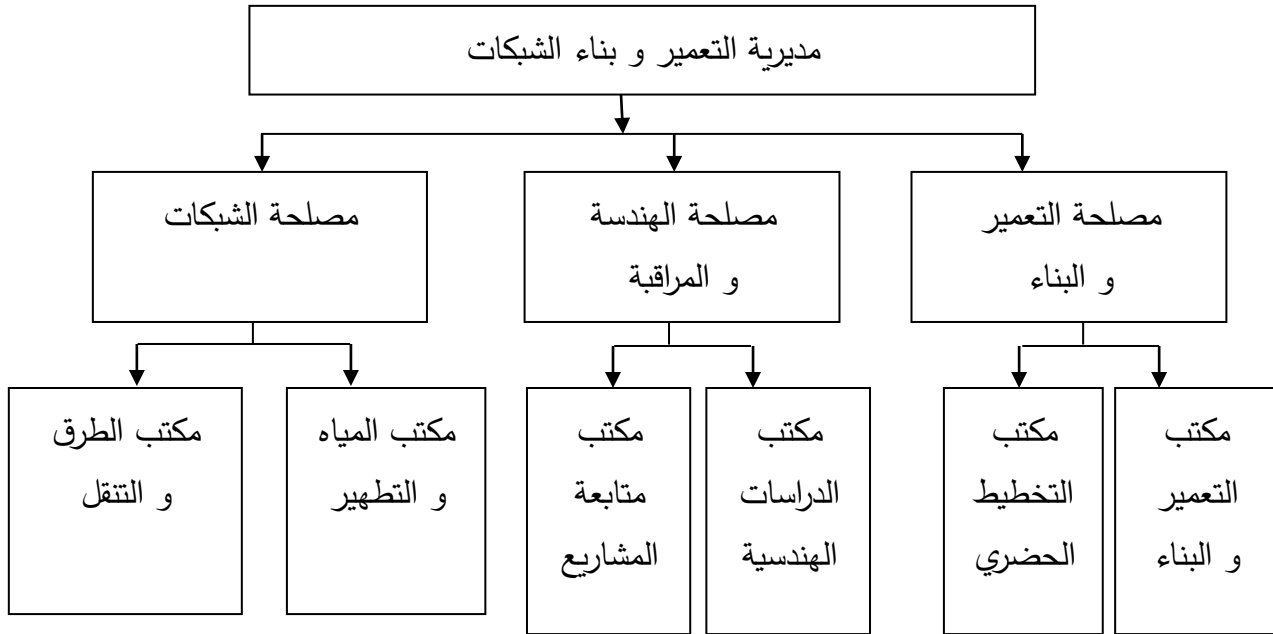
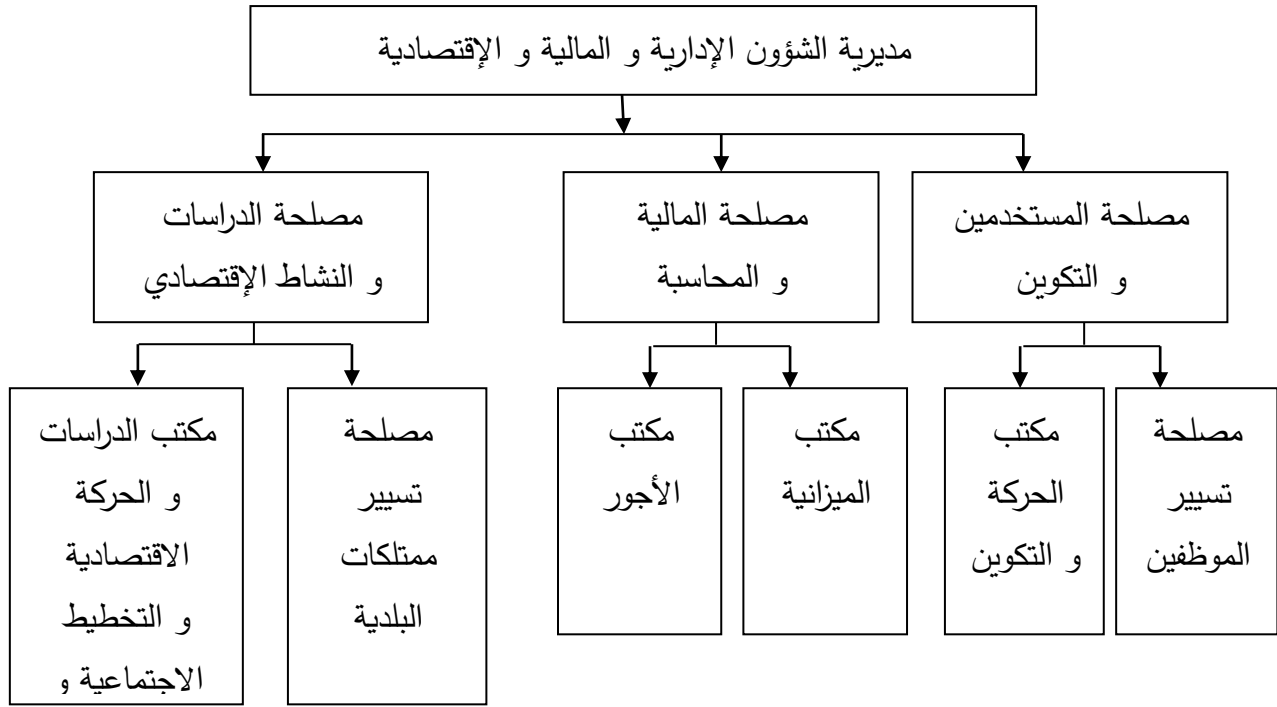
2- / بن عطاء الله العلمي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية في الجزائر، جامعة ورقلة، www.bechaib.net، 2014/04/01.

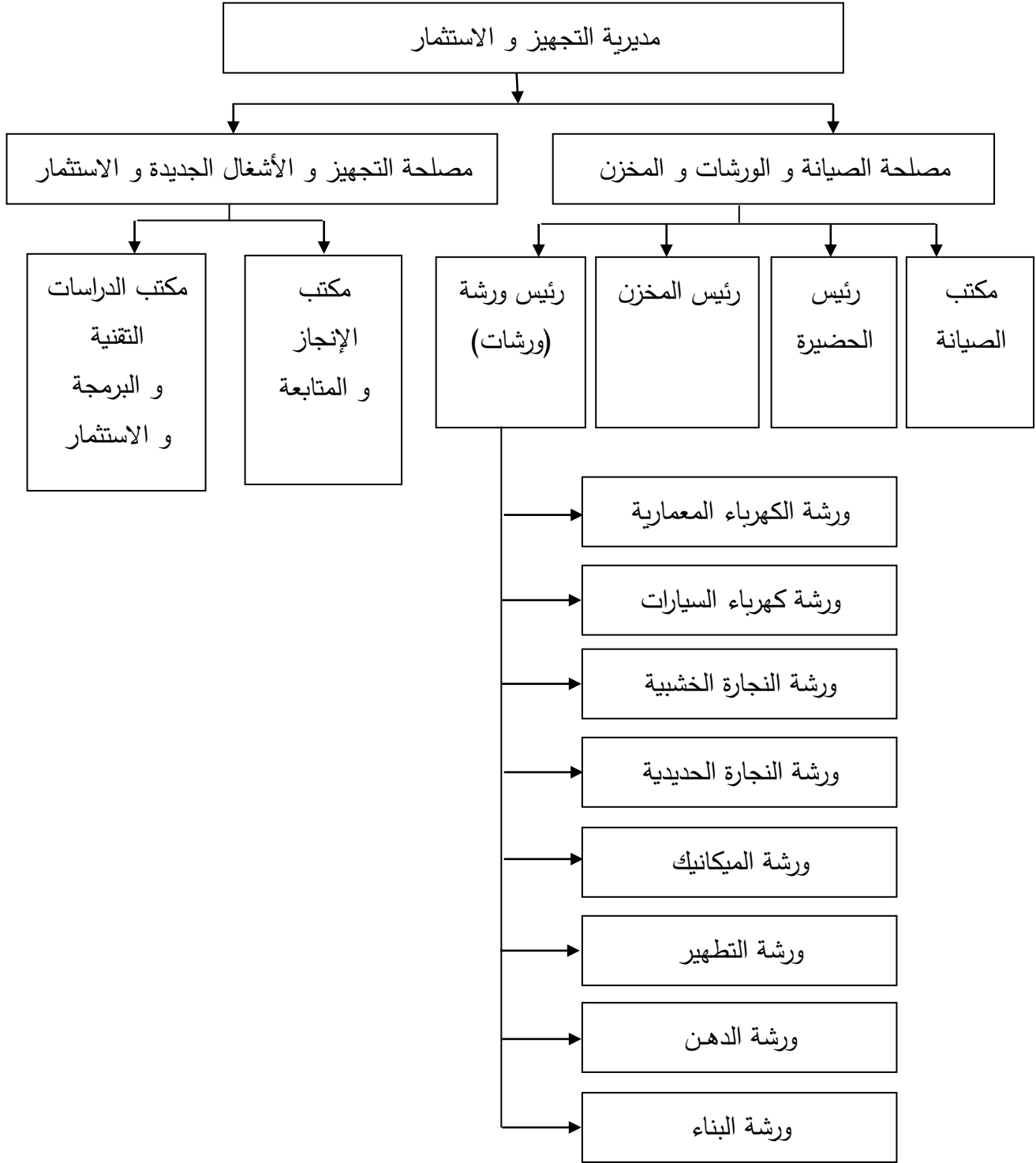
3-جامعة التكوين المتواصل،مفاهيم عامة حول الوظيفة العمومية، www.foad8.ufv.dz، 2015/11/12 .

الملاحق

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي لبلدية جامعة







الملحق رقم 02 : استمارة المعلومات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم و عمل

استمارة معلومات

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل، تحت عنوان: " واقع إدارة الموارد البشرية في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية" دراسة ميدانية ببلدية جامعة

نتشرف بمشارككم في إعداد هذا البحث و ذلك من خلال قراءة أسئلة هذه الاستمارة و الإجابة عليها جميعها ، و ذلك بوضع علامة (x) في إحدى خانات الإجابة. ونؤكد لكم سرية المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط. و لكم جزيل الشكر.

إشراف الأستاذ:
- بالنور يوسف

إعداد الطالب:
- قاسمي محمد لمنور

السنة الجامعية : 2016/2015

أولاً : البيانات الشخصية:

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الشهادة المتحصل عليها و التخصص:
- 5- ما هو المنصب الذي تشغله؟
- 6- الأقدمية في المنصب(المدة):

ثانياً : التوظيف :

- 7- كيف التحقت بهذه الوظيفة : مسابقة فحص مهني
- ظيف مباشر علاقات شخصية
- 8- هل أجريت مقابلة مع لجنة التوظيف عند التحاقك بالوظيفة ؟ نعم لا
- 9- هل وظيفتك متطابقة مع مجال تخصصك ؟ نعم لا
- 10- تحتاج وظيفتك إلى: مؤهلات علمية قدرات ذهنية و بدنية لاثنين معا

ثالثاً : التكوين و التدريب :

- 11- هل حصلت على دورات تكوينية و تدريبية في مجال تخصصك؟ نعم لا
- 12- في حالة الإجابة بـ نعم ، أين تم ذلك ؟ داخل الإدارة خارج الإدارة
- 13- هل تمنحك الإدارة فرص التكوين و التدريب: بصفة تلقائية عند الحاجة
- بصفة دورية بناء على طلبك
- 14- في رأيك أن التكوين و التدريب يفيدك في : الترقية تحسين المستوى اكتساب مهارات جديدة في العمل
- أخرى:

رابعاً : الترقية:

- 15- هل استفدت من الترقية في مجال عملك ؟ نعم لا
- 16- في حالة الإجابة بـ نعم ، هل ترقيت في؟ الدرجات الرتبة الاثنين معا
- 17- على أي أساس تمت ترقيتك ؟ تكوين متخصص امتحان و فحص مهني الأقدمية شهادة متحصل عليها خلال حياتك المهنية
- خامساً : المسار المهني للموظف:**

- 18- هل تدرجت في حياتك المهنية من وظائف دنيا إلى وظائف عليا؟ نعم لا
- 19- إذا كانت الإجابة بـ نعم ، كيف تم ذلك: الترقية الخبرة تكوين متخصص أخرى:
- 20- هل تعمل مصلحة المستخدمين على تحديث و تجديد ملفك الإداري؟ نعم لا
- 21- ما هي القرارات الإدارية الخاصة بمسارك المهني التي تطلعك الإدارة عليها؟ قرار ترقية تغيير في المنصب قرار ترسيم التنقيط السنوي أخرى:
- 22- هل تسعى إلى تطوير حياتك المهنية ؟ نعم لا
- 23- إذا كانت الإجابة بـ نعم ، كيف ذلك:
- 24- هل من مقترحات في مجال تسيير المستخدمين:
-

الملحق رقم 03 : دليل إجراء المقابلة مع الأمين العام لبلدية جامعة

1- تقديم نبذة تاريخية عن بلدية جامعة ، كإدارة ؟

بلدية جامعة موجودة منذ 1958 و التي أصبحت واحدة من أكبر دوائر ولاية الوادي منذ التقسيم الإداري، و ذلك من خلال القانون رقم :84-04 المؤرخ في 04/02/1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، تضم مجموعة مديريات و مصالح ، و هي من الصنف الثالث استنادا إلى عدد السكان.

2- كهيكل تنظيمي ، ما هي مختلف المصالح المتواجدة بالبلدية ، و ما هي مهامها ؟

يختلف الهيكل التنظيمي من بلدية إلى أخرى بحسب الصنف الذي يعتمد على التعداد السكاني و ذلك طبقا للقرار رقم:6729 المؤرخ في 11 أكتوبر 1981 الذي يحدد الهيكل التنظيمي للبلديات، و بلدية جامعة هي من الصنف الثالث حيث تضم أربع مديريات تدرج تحتها مجموعة مصالح و مكاتب كما يلي:

الأمانة العامة : ينشطها الأمين العام للبلدية بحيث ينشط جميع الأنشطة الإدارية لمختلف المديريات و أنشطة المجلس الشعبي البلدي .

مديرية التنظيم و التنشيط و الشؤون الاجتماعية و الثقافية : تهتم بكافة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية ، و الحالة المدنية ، من خلال مجموعة مصالح تدرج ضمنها كمصلحة السكان و مصلحة التنظيم.

مديرية التعمير و بناء الشبكات: تهتم بالبناء و الأشغال المصغرة ذات الطابع المحلي، كما تهتم بشبكات المياه و التطهير، من بين مصالحها : مصلحة البناء و التعمير و مصلحة الشبكات.

مديرية التجهيز و الاستثمار: تهتم بالصيانة الداخلية لتجهيزات و عتاد البلدية من خلال مختلف الورشات ، بالإضافة حظيرة العتاد، كما تهتم ببرمجة مختلف الأشغال الجديدة .

مديرية الشؤون الإدارية و المالية و الاقتصادية : تهتم بشؤون الموظفين، و الأنشطة الاقتصادية و التخطيط و بشكل عام الشؤون المالية و المحاسبية، من بين مصالحها : مصلحة المستخدمين و التكوين و مصلحة المالية و المحاسبة .

3- هل توجد علاقة بين مختلف المصالح و ما طبيعتها ؟

هناك علاقة تكاملية تنسيقية بين مختلف المديريات و المصالح في مختلف الأنشطة بالإضافة العلاقة مع لجان المجلس الشعبي البلدي.

4- ما هي مهامكم في انجاز مخطط تسيير المستخدمين ؟

مهام عادية كإعطاء المقترحات كتغيير المهام التي يقوم بها الموظف بناء طبعاً على الكفاءة و الخبرة، و التوظيف استناداً إلى الأمور المالية ، بالإضافة إلى الأمور التأديبية من اللجنة المتساوية الأعضاء.

5- و إلى أي مدى تعتمدون على القانون الأساسي للوظيفة العمومية رقم : 06-03 المؤرخ في : 2006/07/15 و المرسوم التنفيذي رقم: 11-334 المؤرخ في: 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية في ذلك؟(لكم حرية التصرف أو يطبق كما هو).

التطبيق الحرفي للقانون وليس لنا حرية التصرف فيه .

6- و في نفس السياق هل تعتمدون على خطط إستراتيجية مركزية أو محلية ؟

الاعتماد على خطط محلية تستند على الموارد البشرية التي تتميز بالكفاءة ، إضافة إلى موافقة مديرية الوظيف العمومي الولائية .

7- ما درجة الاهتمام التي يحظى بها موظف البلدية في إطار تحقيق الأهداف المسطرة للبلدية؟

يحظى المسار المهني للموظف بالاهتمام، خاصة في جانب الترقية و التكوين و الرسكلة.

الملحق رقم 04 : دليل إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين و التكوين

1- بصفتكم رئيس مصلحة المستخدمين ، ما هي نشاطات المصلحة و مهامكم كرئيس لها ؟
تتمثل نشاطات مصلحة المستخدمين في القيام بكل المهام المتعلقة بشؤون الموظفين من بداية توظيفه إلى غاية إنها الخدمة(استقالة - وفاة - تقاعد)، أما مهام رئيس المصلحة فهي الإشراف على هذه العمليات (مختلف مهام إدارة الموارد البشرية)، مثل مخطط التكوين و تحسين المستوى، حصيلة النشاط، متابعة الموظفين ، إعداد مخطط التوظيف أو تسيير المستخدمين وذلك كله بالتنسيق مع رؤساء مختلف المصالح.

2- ما هي مختلف المناصب الموجودة بالبلدية ؟ و ما هو إجمالي عدد الموظفين ؟

الأسلاك و الرتب الموجودة على مستوى البلدية حددها المرسوم التنفيذي رقم:11-334 المؤرخ في : 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية في مادته 360 و التي هي المتواجد على مستوى البلدية من بينها على سبيل المثال:
أسلاك: المتصرفون الإقليميون ، من بين رتبهم : متصرف إقليمي ، متصرف إقليمي رئيسي
أسلاك: ملحقو الإدارة الإقليمية : و فيه رتبتان : ملحق الإدارة الإقليمية ، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية.

أسلاك أعوان الإدارة الإقليمية: من بين رتبهم: عون مكتب للإدارة الإقليمية ، عون الإدارة الإقليمية.

إضافة إلى المناصب العليا(و ذلك بحسب تعداد سكان البلدية) و التي هي من الصنف 3 أيضا هناك تسميات أخرى بحسب المصالح المتواجدة ، فنجد: أمين عام، مدير، رئيس مصلحة، رئيس مكتب ، رئيس فرع ، رئيس ورشة ، رئيس مخزن ، رئيس حضيرة. أما بخصوص إجمالي الموظفين فيقدر بـ 275 موظف (إلى غاية 2014/12/31).

إلا أن هناك بعض المناصب الجديدة التي أضيفت و تغيير بعض التسميات و التي حددها المرسوم التنفيذي رقم:11-334 المؤرخ في : 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية. مثال: متصرف بلدي أصبح يسمى متصرف إقليمي ، ملحق بلدي إلى ملحق الإدارة الإقليمية .

3- مما لا شك فيه أن موظفو البلدية تابعون لقطاع الوظيفة العمومية ، كيف يتم التعامل مع القانون الأساسي للوظيفة العمومية رقم : 06-03 المؤرخ في : 2006/07/15 و المرسوم التنفيذي رقم:11-334 المؤرخ في : 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية في ذلك؟

يتم التعامل بما هو مسطر في القانون الأساسي للوظيفة العمومية رقم : 06-03 المؤرخ في : 2006/07/15 و المرسوم التنفيذي رقم:11-334 المؤرخ في : 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية بالإضافة إلى التكيف معهما بحسب إمكانيات البلدية و ما هو مسطر في مخطط التوظيف السنوي.

4- بالنسبة لعملية التوظيف، كيف تتم، و هل تعتمدون على خطة إستراتيجية مركزية أو محلية و ما هي؟

في عملية التوظيف يتم الاعتماد على خطط محلية من خلال إنشاء مخطط التوظيف محلي كل عام يخضع للمداولة مع مختلف المصالح المحلية تحدد فيه النقائص من مختلف الرتب و التخصصات و المناصب المحررة (بسبب الشطب بسبب الوفاة أو الاستقالة أو التقاعد) ليتم إرسال المخطط إلى مصالح الوظيفة العمومية على مستوى الولاية لتتم مراقبته و المصادقة عليه أو تعديله ، ثم يعاد إلى مصالح البلدية ليتم انجاز المخطط النهائي، للإشارة فإن هناك مناصب لا تعوض و إنما تلغى بسبب النقل الوظيفي أو الترقية إلى منصب أعلى.

5- بالنسبة لاختيار الموظفين الجدد هل تعتمدون على الكفاءات العالية ذات التخصص الضيق الأنبي ام التخصص الواسع المستقبلي ؟

يتم الاعتماد بالدرجة الأولى على التخصص و ما هو موجود في القانون الأساسي للوظيفة العمومية و القانون الأساسي لموظفي الجماعات الإقليمية، إلا أنه و بطلب من الموظف يمكن القيام بمهام أخرى بخلاف منصبه الأصلي بغرض كسر الروتين و التنويع في المنصب و ذلك بمراعاة الكفاءة و القدرة المهنية بحسب ما يقره رئيسه المباشر و إذا كانت ضرورة المصلحة تقتضي ذلك.

6- هل تطلعون الموظف على الأهداف التي وظف من أجلها بالمؤسسة ؟

هذا مؤكد ، حيث تحدد له المهام الموكلة له ، و الغرض من ذلك.

7- ما هي الغاية من التكوين و التدريب بالنسبة للموظف ؟ و متى تتم ؟

الغاية من التكوين و التدريب هو تحسين كفاءة الموظف ، حيث كانت الدورات التدريبية موسمية أو ظرفية ، إلى أنها مؤخرا أصبحت إجبارية حيث أصبحت ترصد لها إتمادات مالية مخصصة لها.

8- ما هي السياسة المتبعة في عملية الترقية ؟

السياسة المتبعة في الترقية اعتمدها على مخطط التوظيف السنوي لتحديد النقائص، و اعتمادا على الشروط و المعايير القانونية سواء كانت الترقية في الدرجات أو الرتبة .

9- هل من مقترحات لديكم في مجال تسيير الموارد البشرية أو كلمة أخيرة ؟

هناك إجحاف في القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ، خاصة فيما يخص المنح و التصنيفات مقارنة مع قطاعات أخرى.

بالإضافة إلى بعض التعقيدات و المعوقات في القانون الأساسي للوظيفة العمومية من خلال التضييق في إعطاء المقترحات أو المرونة في تطبيقه.