



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف البلدية
- دراسة حالة بلدية تقرت -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: سياسة عامة وإدارة محلية

إشراف الدكتور:
دراجي المكي

إعداد الطالب:
عمر عرباوي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
لويشي هشام	أستاذ مساعد "ب"	رئيساً
دراجي المكي	أستاذ محاضر "أ"	مشرفاً ومقرراً
بقاص خالد	أستاذ محاضر "ب"	مناقشاً

السنة الجامعية 2017/2018 م



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف البلدية
- دراسة حالة بلدية تقرت -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية
- تخصص: سياسة عامة وإدارة محلية

إشراف الدكتور:
دراجي المكي

إعداد الطالب:
عمر عرباوي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
لويشي هشام	أستاذ مساعد "ب"	رئيساً
دراجي المكي	أستاذ محاضر "أ"	مشرفاً ومقرراً
بقاص خالد	أستاذ محاضر "ب"	مناقشاً

السنة الجامعية 2017/2018 م



* شـكـر و تـقـديـر *

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم
والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب
ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر ة الامتنان إلى كل
من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز
هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من
صعوبات ونخص بالذكر الأستاذ المشرف
الدكتور دراجي المكي الذي لم يبخل
علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي
كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر موظفي بلدية تقرت
خاصة موظفي مصلحة المستخدمين على
تقديمهم يد العون لي من أجل إتمام هذا
العمل.

عمر عرباوي

إِهْدَاءً

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم
الأنبياء والمرسلين

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما
إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضلها

إليك أمي يا نور دربي إليك أبي يا سندي وقدوتي
إلى زوجتي الغالية إلى أولادي محمد رائد وكوثر
إلى أخي الغالي لمين وأخواتي العزيزات
إلى كل من علمني حرفا من الطالب مفتاح إلى
الشيخ عمارة إلى السيد
عمار بوسنينة وإلى كل طاقم التدريس بقسم
العلوم السياسية بجامعة بحمه لخضر الوادي
وإلى كل من سقط سهوا من قلبي
أهدي هذا العمل

عمر عرباوي



مقدمة

مقدمة:

لقد خلق الله الإنسان وكرمه دون باقي المخلوقات بنعمة العقل وكلفه بعمارة الأرض واستخلفه فيها وبعث فيه الرسل والأنبياء يهونه عن كل ما هو خبيث ويبينون له طريق الهدى والخير حيث قال الله تعالى في كتابه الكريم: ﴿الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ فَاَلَّذِينَ آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنزِلَ مَعَهُ أُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ﴾¹ ومن ثم كان الإنسان مؤهلاً بحمل

¹ سورة الأعراف الآية 157.

الأمانة الثقيلة (عمارة الأرض) مسلحا بالعلم والعقل، فالعمارة لا تتحقق إلا بالإنسان الذي هو جوهر الحضارة وموضوعها، مما أكسبه مكانة عظيمة وجعله الرقم الأهم في معادلة تطور وازدهار الأمم.

إن الاهتمام المتزايد بالإنسان كمورد أساسي لإحداث الفرق والتغيير كان سببا في ظهور إدارة الموارد البشرية كعلم وفن يهتم بالاستثمار في الجهد البشري وتوجيهه نحو خدمة أهداف المجتمع أو المنظمة ويسعى إلى تثمين الموارد البشرية باعتبارها أساس التفوق والنجاح والاستثمار في المهارات والكفاءات واعتماد كل الآليات التي من شأنها دفع كفاءة المورد البشري وتحسينها.

فنظرا للدور الفعال الذي يلعبه العنصر البشري في الحياة الإدارية والارتقاء بها تعمل العديد من الدول على تركيز جهودها التنموية في هذا الجانب وتوليه رعاية كافية واهتمام خاص في جميع سياساتها.¹

والجزائر من الدول التي أولت العنصر البشري اهتماما واضحا من خلال سن قانون للوظيفة العمومية منذ الاستقلال وتحسينه وتطويره بما يتماشى والظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعيشها البلاد لتصل إلى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بصورته الحالية وهو الأمر (06-03) الذي كان خلاصة تجربة الجزائر في التشريع للوظيفة العمومية.

كما اهتمت الدولة بتكوين وتدريب الموظف العمومي من خلال إنشاء مراكز تكوينية وتدريبية تعني بتطوير مهارات الموظفين بما يزيد من كفاءتهم كالمدرسة الوطنية للإدارة والمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجديد معلوماتهم بالإضافة إلى دور الجامعات بفروعها المختصة في الجانب الإداري في مد سوق العمل بيد عاملة متخصصة مؤهلة.

ولا نستطيع أن نغض الطرف عن جهود الدولة الجزائرية منذ الاستقلال حتى اليوم في هذا الشأن والشاهد على ذلك هو مختلف سياساتها التنموية المرتبطة بالعنصر البشري في الإدارة (خاصة في البلدية) وكذا دورها في السعي لإيجاد أفراد أكفاء، ومؤهلين ومدربين يحملون مؤهلات علمية، وقدرات ومهارات دافعة لعملية التنمية والتطوير للارتقاء بالإدارة والفرد الموظف إلى مصاف الدول المتقدمة التي سبقتنا في الاهتمام بالموظف والعامل وإعطائه كامل الصلاحيات والحقوق الإنسانية والعلمية والثقافية، وحقه في أخذ زمام المسؤولية لتطوير بلده.

لذلك أصبح من الضروري جدا في الوقت الحالي والمستقبلي في الجزائر مواصلة جهود تطوير الإدارة المحلية من الناحية الإدارية، وهذا الأخير مرتبط بترقية وتنمية الفرد الموظف في الإدارة.

1- أهمية الدراسة:

¹ نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر -دراسة حالة ولاية جيجل - رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية و الإعلام، 2010.2011 ص 10.

تتبع أهمية الدراسة من خلال الموقع الهام لإدارة المورد البشري في تنمية الإدارة عموماً والبلدية خصوصاً وهو موضوع دراستنا إذ تبين عديد الدراسات السابقة ضرورة تنمية العنصر البشري والأثر الإيجابي الناجم عن ذلك خاصة في عصر العولمة الذي يفرض ضرورة التفتح على الدول الأخرى والتحكم في التكنولوجيا والتطلع إلى الأفضل، ومعرفة الجديد في مجال إدارة الموارد البشرية بما يحقق النمو والرفاهية.

وفي الحقيقة فإن البلدية تشكل اللامركزية القاعدية للدولة ومن خلالها تسعى الدولة إلى تنفيذ الكثير من سياساتها العامة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمواطن وهنا يبرز سبب اهتمام الدولة بالموارد البشري داخل البلدية.

2-أسباب اختيار الموضوع:

أ-أسباب ذاتية:

إن أول كلمة أنزلت في القرآن الكريم هي كلمة (اقرأ)¹ إن هذا المعنى لطالما شكل لي دافعا خاصا نحو المزيد من البحث والرغبة في التعلم، ومن ذلك قول النبي صلى الله عليه وعلى آله وصحبه وسلم: « سَأَلُوا اللَّهَ عِلْمًا نَافِعًا، وَتَعَوَّدُوا بِاللَّهِ مِنْ عِلْمٍ لَا يَنْفَعُ. »² ومن ذلك أيضا القول المأثور: "من أراد الدنيا فعليه بالعلم ومن أراد الآخرة فعليه بالعلم ومن أرادهما معا فعليه بالعلم."

– طبيعة التخصص الذي أدرسه حيث أن هذا الموضوع يدخل في اهتمامات تخصصي سياسة عامة وإدارة محلية.

– طبيعة الوظيفة التي أشغلها كوني موظف بمصلحة المستخدمين ببلدية تقرت وأحتك يوميا بالموظفين وألاحظ عن قرب مستوى مردوديتهم وتفاعلهم مع الأهداف العامة للبلدية، وكذا تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (03/06) والقانون (10/11) المتعلق بالبلدية³. وكذا القانون (334/11)⁴ والعديد من التشريعات والتنظيمات والمناشير المرتبطة بهذه القوانين ومدى قدرتها على تحقيق الرضا الوظيفي داخل الإدارة البلدية وتحقيق المرونة المطلوبة في المسار المهني.

– إيماني أن الإنسان قادر على التغيير لكن بالعلم والإخلاص في العمل، ويقيني بأن الأمم التي سبقتنا إنما سبقتنا بالعلم وليس بالصدفة لذلك لا بد لنا من الجد في طلب المعرفة للوصول إلى الرفاه والنمو.

¹ سورة العلق الآية الأولى.

² رواه ابن ماجه الحديث رقم 3843.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 10/11 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية. العدد 37 السنة الثامنة والأربعون.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية. العدد 53 السنة الثامنة والأربعون.

ب – أسباب موضوعية:

– الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وملاحظة الفارق الذي أحدثه الاهتمام بها على مستوى الدول المتقدمة.

– عدم نيل إدارة الموارد البشرية حظها المطلوب من الدراسة والبحث خاصة في الجزائر.

– لفت انتباه المسؤولين في البلديات للاهتمام بإدارة الموارد البشرية والنظر إليها كمنهج علمي ومعرفة الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية.

– تعريف الموظفين خاصة في البلدية بحقوقهم وواجباتهم وتبيان موقعهم كمورد بشري في تحقيق أهداف بلديتهم.

3- أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- التأكيد على أهمية المورد البشري، واعتباره الرأسمال الأهم في البلدية.

- إبراز دور آليات قانون الوظيفة العمومية في تحقيق أهداف البلدية، ومن ذلك دور التوظيف والتحفيز والتأديب في الحفاظ على الأهداف المرسومة.

- تبيان الجوانب الايجابية في القوانين المعمول بها لتنظيم المورد البشري في البلدية وكذا إظهار مكامن الضعف والتقصير في ذلك.

- الوقوف على مدى تطبيق القوانين والتشريعات محل الدراسة في أرض الواقع وكذا إبراز الفهم الإجرائي لها.

4- الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة، نجد أن هناك مجموعة من الدارسين والباحثين قاموا بدراسات قريبة إلى موضوعنا نذكر منها:

أ- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ب- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية: الإسكندرية، 2001.

ج- الذيب إبراهيم رمضان، دليل إدارة الموارد البشرية. مؤسسة أم القرى: السعودية، ط2، 2007.

د- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). دار الشروق: مصر، 1996.

هـ- بوجمعة فوزي، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المحلية. دراسة حالة بلدية بسكرة مذكرة لنيل شهادة المستر في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، السنة الجامعية 2016/2017.

و- نوال بوكعباش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر. دراسة حالة ولاية جيجل، دراسة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: رسم السياسة العامة، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010/2011.

5- إشكالية الدراسة:

إن الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كعلم وفن يسعى إلى تنظيم حياة العاملين في الإدارة بما يتوافق مع طموحاتها وسياساتها العامة طرح لدينا الإشكالية التالية:

إلى إي مدى وفقت إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف البلدية على ضوء قانون الأساسي العام للوظيفة العمومية – بلدية تقرت نموذجاً؟

ومنه تتفرع الإشكاليات التالية:

- ما مدى مساهمة قانون الوظيفة العمومية في تحقيق أهداف البلدية؟
- ما مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أداء فعال داخل البلدية؟
- كيف تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال متابعة المسار الوظيفي على تحقيق أهداف البلدية؟

- هل استطاعت مصلحة المستخدمين ببلدية تقرت المساهمة في تحقيق أهداف البلدية؟

6- فرضيات الدراسة:

بعد طرحنا لإشكالية الدراسة تناولنا الفرضيات التالية:

- يوجد أثر لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف البلدية.
- مستوى تطابق مخرجات إدارة الموارد البشرية مع أهداف البلدية غير كاف
- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لا يمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهداف البلدية بصورة جيدة.
- خبرة موظفي إدارة الموارد البشرية تساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- حسن متابعة المسار الوظيفي لإدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق أهداف البلدية.

7- منهج الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة واستنادا إلى إشكالية الدراسة تبين أن المنهج المتبع

في هذه الدراسة هو:

- أ- **المنهج الوصفي:** وذلك للإحاطة بالجانب النظري بالموضوع.
- ب- **منهج دراسة الحالة:** اعتمادنا على هذا المنهج جاء من أجل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع من خلال الوقوف الميداني على واقع إدارة الموارد البشرية في البلدية.

ج- **الاقتراب القانوني:** لتحديد الإطار القانوني لإدارة الموارد البشرية في البلدية وذلك من

خلال تحديد القوانين والمراسيم والتشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في البلدية.

8- صعوبات الدراسة:

- عدم توفر المراجع والمصادر الحديثة التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات المطلوبة، مما يعيق الحصول على المعلومات المطلوبة وكذا قلة المجالات العلمية المحكمة والتقارير المعتمدة علميا.

- ضيق الوقت، وكثرة الالتزامات الوظيفية وعدم تفهم المستخدم لحاجة الباحث للتفرغ من أجل إعداد بحثه بصورة جيدة.

- تداخل أدبيات الدراسة وتفرق وجهات النظر وهذه ميزة البحوث الإنسانية إذ يصعب فيها الوصول إلى قناعة موحدة حول موضوع البحث.

8- هيكل الدراسة:

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المنتظرة سنتناول الدراسة في الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، حيث تطرق إلى الجانب المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وتعرض له بالشرح والتفصيل.

الفصل الثاني بعنوان: وظيفة مصلحة إدارة الموارد البشرية وفق قانون الوظيفة العمومية وفيه نتناول قانون الوظيفة العمومية 03/06 كونه الإطار القانوني الذي تلتزم به إدارة الموارد البشرية في البلدية لنعرض المواد المهمة منه وكذا بعض النصوص واللوائح القانونية المرتبطة به.

مقدمة

وفي الفصل الثالث نعرض الدراسة الميدانية في بلدية تقرت والهيكل التنظيمي فيها وكذا أهداف البلدية ثم نتناول مصلحة المستخدمين كونها الطرف المنوط به إدارة الموارد البشرية داخل البلدية ومدى توفيقها في تحقيق أهداف البلدية ثم اختبار الفرضيات، النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

الفصل الأول:
الإطار النظري
لإدارة الموارد
البشرية

تمهيد:

تعد الموارد البشرية من الموارد الضرورية لدى كل مؤسسة أو منظمة حيث يمثل الاهتمام بها أحد أركان التفوق والنجاح، خاصة إذا أحسن استثمارها.

لذلك نجد أن كافة المنظمات المعاصرة تولي أهمية بالغة للعنصر البشري وتسعى إلى توفير كافة الإمكانيات اللازمة التي تدفع هذا العنصر البشري وتشجعه على تقديم أحسن ما لديه بما يسهم في تحقيق غايات المنظمة.

ومن هنا فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من الأهمية بمكان داخل المنظمة فهي تتأثر بالسياسة المسطرة وتؤثر فيها من خلال التخطيط واستقطاب القوى العاملة المؤهلة ثم التوظيف والتعيين ثم العمل على تنمية المهارات والقدرات وهي عملية مستمرة طوال الحياة المهنية للعاملين ثم تقييم الأداء باستمرار تقيماً موضوعياً لتتمكن من تحفيز العاملين الأكفاء من أجل تشجيعهم على أداء المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه بما يحقق الهدف المخطط له من قبل المنظمة وبالمقابل تؤدب العاملين المقصرين وتحاسبهم على تقصيرهم لتعاقبهم على قدر ذلك وفق القوانين المعمول بها بما يحقق التوازن داخل المنظمة.

وللتعرف أكثر على إدارة الموارد البشرية سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية، ولأجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول يتناول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.
- المبحث الثاني ونتطرق فيه لأهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها وكذا التحديات التي تواجهها.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

منذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها وتهتم هذه الإدارة بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون الموظفين، وبمفهوم أكثر حداثة وشمولاً تهتم بالموارد البشري.¹

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

¹ عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2010.2011 ص 3.

قبل التطرق لإدارة الموارد البشرية لابد من تحديد مفهوم كل من مصطلحي "الإدارة" و "الموارد البشرية".

إن الترابط بين الإدارة والموارد البشري لا يكون بمعزل عن كثير من الفواعل المهمة داخل المجتمع الواحد، فلا يخفي على أحد ذلك الارتباط الوثيق بين الإدارة من ناحية والنظام السياسي من ناحية أخرى، حيث أن النظام السياسي يحدد بطبيعة الحال أسلوب القيام بوظيفة الحكم، وهو بذلك مرتبط أشد الارتباط بالنظام الاقتصادي وبالمنظم الاجتماعية الأخرى، وتعد السياسة العامة التعبير العملي عن ذلك النظام السياسي بكونه الأداة الأساسية في تنفيذ السياسة العامة.

ف نجد من يعرف الإدارة العامة بأنها: " الأنشطة التي تعنى بتوجيه الجهود البشرية لتنفيذ السياسة العامة وفق أسلوب أو أساليب تحقق الوظيفة الاجتماعية والغايات النهائية للجهاز الإداري وهي المصلحة العامة كما تفسرها وتحددها المؤسسات الحاكمة."¹

من خلال هذا التعريف يلاحظ الارتباط الوثيق ما بين الأنشطة التي تقوم بها الإدارة العامة وما بين المصلحة العامة التي يحددها كل نظام سياسي.

كما يمكن الإشارة إلى الإدارة كمفهوم عام بأنها وظيفة تعنى بتنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية.²

أما مصطلح الموارد البشرية (**Ressources Humans**) فيعتبره طاهر محمود الكلالدة بأنه مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثر فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل.³

وبالرجوع إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد تعددت التعاريف التي تناولت هذا المصطلح بالشرح والتفصيل باعتباره خضع لعديد الدراسات وفي ما يلي سوف نتطرق إلى أهم التعريفات التي تناولها الباحثون:

- تعرّف إدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم مورد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه من مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة."⁴

- وتعرف كذلك على أنها: "تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمنظمة وكيفية توزيعها على مختلف المناصب داخل هذه الأخيرة ومن ثم الإشراف والتوجيه لهذه القدرات وتعويضها بما تستحق جراء قيامها بما أنيط إليها من واجبات ووظائف."⁵

¹ أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، مصر، دار المعارف، الطبعة الخامسة، 1981، ص 39.
¹ بوجنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية : (المدخل النظرية)، الجزائر : مكتبة كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009، ص 3.

³ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 15
⁴ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011 ص 15.

⁵ بن دريد منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ص 15.

- يعرفها أحمد ماهر: " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المؤسسة والعاملين فيها.¹"

- كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: " عملية تخطيط وتنظيم وقيادة وورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة.²"

انطلاقاً من هذه التعريفات تجسدت النظرة لإدارة الموارد البشرية في الإطار الإداري الذي يشمل على مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساساً التخطيط وتحديد الأهداف والتنظيم والتوجيه وتنتهي بالرقابة للكشف عن أهم الانحرافات التي خرجت عن الخطة المرسومة لتعديلها وهيكلتها بما يتماشى والواقع التنظيمي.

حيث أن مهام إدارة الموارد البشرية ليست إدارية فحسب، بل تمتد لتشمل الوظائف التخصصية أو التنفيذية من التعيين والتدريب وحتى توفير الخدمات الاجتماعية والحوافز.

إن إدارة الموارد البشرية هي نسق تنظيمي متخصص بأداء أدوار إدارية وتنفيذية في إطار تكاملي كفيل بتوجيه العنصر البشري نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. إن نجاح وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة يبقى رهين الممارسات الواقعية التي تعكسها الوظائف التنفيذية من توظيف ليد عاملة مؤهلة، وتدريبها لزيادة قدراتها ومهاراتها العملية أثناء إنجاز مهامها وزيادة دافعتها للعمل في إطار تطبيق نظام عادل للحوافز.

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية برزت بشكلها الحديث بعد العديد من التطورات في علوم الإدارة، حيث ظهر الاهتمام بها ابتداءً من مرحلة الثورة الصناعية التي أوجبت ضرورة وجود إدارة منفصلة متخصصة بشؤون العمال في المؤسسة ويمكن إجمال أهم أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية في ما يلي:

- ظهور التنظيمات العمالية.
- زيادة الوعي لدى العاملين.
- الضغط الحكومي على أرباب العمل.
- تغير الأنظمة السياسية في أغلب دول العالم من الاستبداد والشمولية إلى الديمقراطية.

إن أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر إلى الآن هي كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 26.

² المرجع نفسه، ص 26.

لقد ظهرت الثورة الصناعية في العالم الغربي خلال القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين.¹

وقد صاحب ظهورها عدة ظواهر منها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل(المصنع).
- إنشاء مصانع كبرى تستوعب الآلات الجديدة.

فكان ينظر إلى العمال على أنهم سلع يجري تداولها(بيع، شراء) في جو سياسي يطبق مفاهيم حرية السوق.

ولما كانت مرحلة الثورة الصناعية لصيقة بمرحلة الإقطاع من حيث الحقبة التاريخية نفسها فكانت الثورة الصناعية لم تتخلص بعد من كثير من مظاهر الإقطاع كالعبودية والطبقية مما أثر في طريقة تعامل أرباب العمل الجدد مع عمالهم حيث لم يكن يحض هؤلاء بالقدر المناسب من الاحترام والأهمية، وبالكاد كانت تلك المبالغ الزهيدة التي يتقاضونها تسد رمقهم أو تؤمن لهم العيش الكريم، مما مهد لظهور مرحلة جديدة.

المرحلة الثانية: مرحلة الحرب العالمية الأولى

أضافت ظروف هذه الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل فبسبب توجه الشباب إلى جبهات القتال أصبح هناك نقص في العمالة، فتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل، وتوفير عمل صحي ومناسب مع أجور جيدة، فقد اقتضت ظروف الحرب زيادة ساعات العمل وبذل جهود إضافية أثناء العمل، تسريع وتيرة العمل، توفير تجهيزات وآلات أفضل، والقيام بإدارة أفضل.²

المرحلة الثالثة: مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية

ظهور حركة الإدارة العلمية التي تبنها فريدريك تايلور (1856-1915) ساهمت بشكل كبير في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية، فقد حاولت حركة تايلور تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وبالتالي توصلت إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:³

1- تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد (تايلور) بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية، والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة، اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

¹ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن 2008، ص22.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، عمان: الأردن، 2008، ص 22.

³ هيثم حمود شلبي، مروان محمد النسور إدارة المنشآت العاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 22.

2- الاختيار العلمي للعاملين: ويعدّه (تايلور) الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة يتم اختيارهم.
3- الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: إذ يؤكد (تايلور) أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل.

وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.
4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: يؤكد (تايلور) أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته.

المرحلة الرابعة: مرحلة نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والصناعة الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العمال لمصلحة صاحب العمل هي التي ساعدت على ظهور النقابات العمالية.¹

المرحلة الخامسة: مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم، وظهرت هذه الحركة كان نتيجة لتجارب مصانع هاورثون تحت إشراف جورج التون مايو **George Elton Mayo** (1880-1949)² تقوم نظرية التون مايو على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية.³

حيث قام التون مايو وزملائه بتجربة ميدانية في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث كانت نتيجة التجربة هي أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

المرحلة السادسة: مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تشمل تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج بحوث علم النفس الأنتروبولوجيا.

وكان نتيجة لذلك تزايد استخدام نتائج بحوث العلوم الإنسانية، لأنها أكثر شمولاً لكونها تضع في اعتبارها جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه.

ومستقبلاً يمكن النظر إلى أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في نمو متزايد لأهميتها في كافة المؤسسات، لكن هناك تحديات تفرض على إدارة الموارد البشرية التصدي لها.¹

¹ هيثم حمود شلبي، مروان محمد النصور، المرجع السابق، ص 153.

² طاهر محمود الكلالدة، المرجع السابق، ص 22.

³ المرجع نفسه، ص 23.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

مما لا شك فيه أن الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا بد وأن تعكس المكانة الحالية لهذه الأخيرة في المؤسسات المعاصرة، كما لا بد وأن تعكس سمة الأهداف المتوقعة للمنظمة، لتصل إلى المستوى الذي يؤهلها من ممارسة هذا الدور أيا كانت طبيعة المؤسسات وأيا كان حجمها أو إمكانياتها.

ومن خلال ما سبق يمكننا تلخيص أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1- تخطيط القوة العاملة وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة بالعمل على تزويد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة والصالحة للعمل، للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية، وذلك بالتخطيط الجيد للموارد البشرية من خلال توفيرها وتأمينها وحمايتها بما يحقق الدور الأساسي للمنظمة.²

2- تحليل الوظائف والأعمال: وذلك لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفير هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.³

ويعرف تحليل الوظائف على أنه: "عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة، متطلباتها، خصائصها، وطبيعتها، والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:⁴

- ما هي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟
- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟
- ما هي الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة؟
- ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

3- التوظيف: يركز التوظيف على توفير الاحتياجات المخططة من العمالة وتتضمن هذه الوظيفة ثلاث وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم لتدارك نقص العاملين بالمنظمة.

¹ هيثم حمود شلبي، مروان محمد النسور، المرجع السابق. ص 153.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص 47.

³ نعيمة يحيوي، مطبوعة جامعية بعنوان سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 5.

⁴ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 129.

إن التوظيف كما هو واضح من هذا التقديم ينقسم إلى ثلاث مراحل أساسية:

أ- الاستقطاب: حيث أن الاستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه حلقة الوصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظيف¹

ب- الاختبار: إن الاختبار هو أداة قياس يتم إعدادها وفق طريقة منظمة ومن خطوات عدة تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تخضع لشروط وقواعد محددة بغرض تحديد درجة امتلاك الفرد لسمة أو قدرة معينة عن طريق إجابات عن عينة من المثيرات (الأسئلة) التي تمثل السمة أو القدرة المرغوب قياسها.²

إن الغاية من الاختبارات هو الوقوف بطرق موضوعية وبدون تحيز على ما يتميز به الفرد من إمكانيات بما يتوافق واحتياجات المنظمة.

كما أن هناك العديد من أنواع الاختبارات نذكر منها:

- الاختبارات النفسية.
- اختبارات الاستعداد والقدرات.
- الاختبارات الشخصية.
- اختبارات الميل للعمل.
- الاختبارات التوافقية المدارة بالحاسوب.
- الاختبارات المهنية.
- المقابلة.

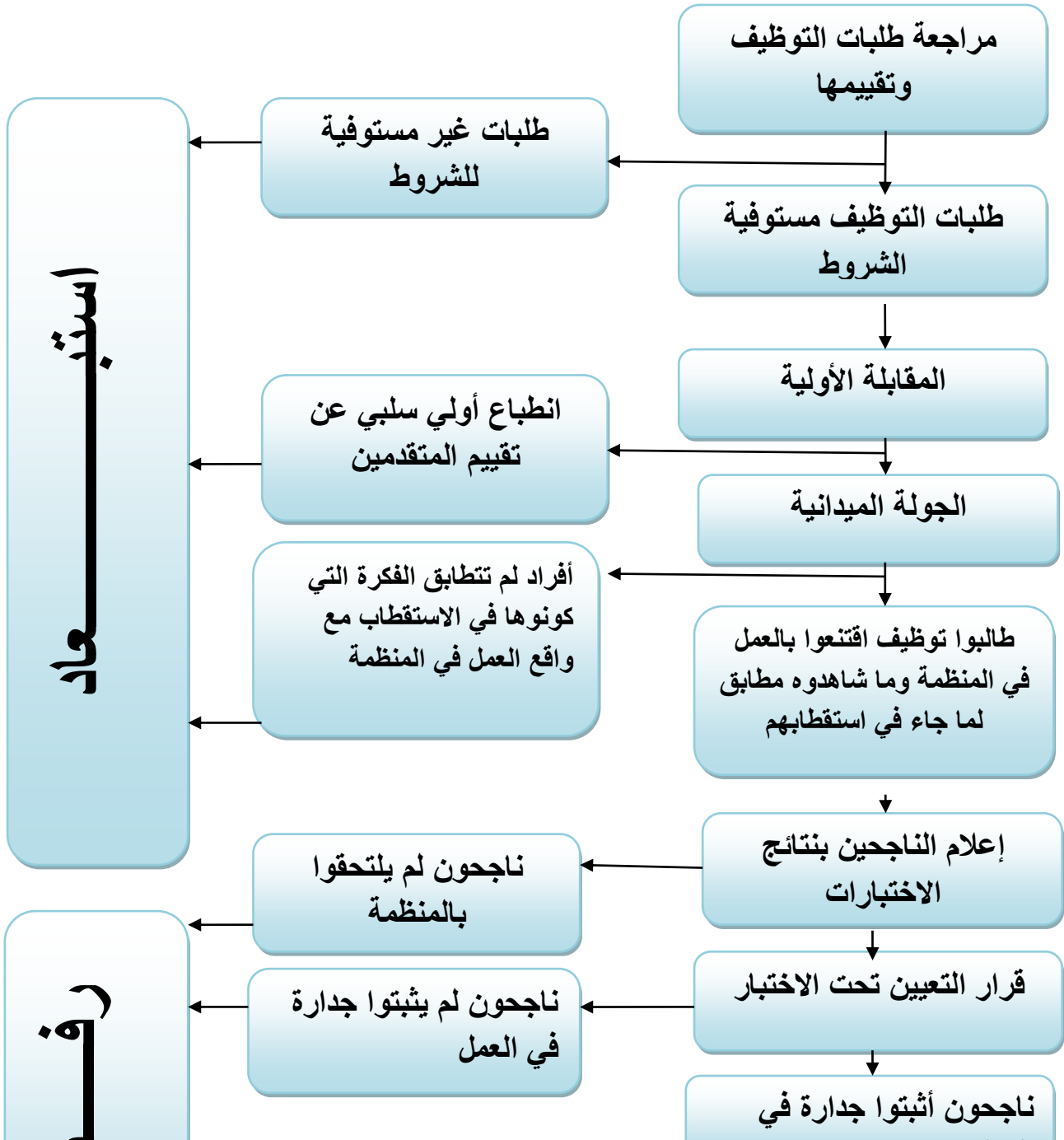
ج - التعيين: هو المرحلة الأخيرة من مراحل التوظيف حيث تمثل نهاية التفاوض بين الطرفين، حيث تكرر عملية وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها من مؤهلات وكفاءات.³

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص 330.

² http://orgowan2266.blogspot.com/p/blog-page_4720.html موقع طريق المستقبل، الاختبارات والمقاييس المهنية

³ المرجع نفسه.

والشكل الموالي يوضح عملية التوظيف بمختلف مراحلها



شكل رقم (1): يمثل مراحل التوظيف¹

4- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة: الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد ويوضح المسؤولية داخل التنظيم وتوكيل المهام وفق التخصص وتحت الإشراف لتحقيق أهداف المنظمة.

وهذا ما يدخل ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التوازن المطلوب داخل المنظمة.
5- تقييم الأداء لتحديد نقاط الضعف والقوة للعاملين: يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بمردودية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها. فنتائج تقييم الأداء مرتبطة بمستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة.
وفي ما يلي نوجز بعض التعاريف لتقييم الأداء:

- الدكتور عبد الغفار حنفي الذي يرى: " بأنها الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الأفراد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)."²

- كما يعرف محمد فتحي تقييم الأداء " بأنه قياس كفاءة العاملين والعاملات وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم".³

- ويعرفه محمد صالح فالج: " بأنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد".⁴

إن نجاح أية منظمة يتوقف على خبرات العاملين فيها وإمكانياتهم فقد يكون بالإمكان تعيين الأفراد ذوي الكفاءة العالية وتطوير وتنمية قدراتهم وقبلياتهم، إلا أن ذلك لا يضمن قيام هؤلاء بتحقيق مستويات مرضية ومقبولة من الأداء.

إذ أن الأداء ما هو إلا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام، ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة الرياضية التالية:⁵

6- التكوين وزيادة المهارات
التكوين هو عملية تهدف
أداء الموظف وتعمل على تحسينه
الأداء = القدرة * الرغبة
عد واتجاهات من شأنها تحسين
المهنية أو الوظيفية لتمكينه من

1 نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 333

2 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2007)، ص 295.

3 محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، (مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003)، ص 308.

4 محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، (ط 1؛ عمان: دار حامد، 2004)، ص 137.

5 نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد مرجع سابق، ص 333.

الحصول على المعارف وخبرات جديدة تساعده في أداء المهام المخولة له على أكمل وجه وفي شكل مخطط مسبقاً.¹

كما يعرف التكوين هو حاجة الفرد العامل إلى التعلم باستمرار ليجعل الفرد مستقلاً وقادراً على تبني تصرف منطقي وفعال مع مختلف الأدوار داخل المؤسسة وتسيير علاقاته على زملاء والمشرفين بكفاءة.²

أهمية التكوين:

تمكن عملية التكوين الأفراد من مسايرة التطور المعاصر للإمام بمختلف القطاعات والأساليب المستخدمة في مجالات أعمالهم ويمكن حصر أهميته في النقاط التالية:

- مساعدة المتكون على اكتساب معارف ومهارات جديدة خاصة في النواحي التطبيقية.
- رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاج كما ونوها جماعياً كان أو فردياً.
- رفع معنويات العامل خاصة حين شعوره بالتفوق وحبه وإتقانه لعمله.
- مساعدة الفرد على أداء عمله بأقل جهد وأحسن الطرق.
- تنمية روح العمل الجماعي والتعاون في إطار العمل الجماعي.
- رفع مستوى الانضباط في الوحدات الإدارية.

7- التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية: يعرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.³ كما يعرف أنه مجموعة من العوامل المؤثرات التي تنفع العمال نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة ورفع مستوى العمل كما ونوعاً.⁴

كما يقصد بالتحفيز عملية إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة وتنشأ الحاجة عند الإنسان عن طريق اختلال التوازن القائم سواء على المستوى البيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي، فالدافع لتحريك سلوك للبحث عن الطعام أو الشراب دفع فسيولوجي.⁵

هو عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل وبعبارة أخرى فإن الحافز يتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد.

8- تخطيط المسار الوظيفي: ينظر إلى مفهوم المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته.

إن تخطيط المسار الوظيفي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى ويتبع بذلك أساليب إدارية كالتدريب والترقية والنقل والتقاعد المبكر والتدوير. لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

2 فيصل حسون، مرجع سابق، ص 119، 120.

2 بن بير حبيب بلقوم فريد-ملتقى علمي وطني/استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- يومي 10 و 11 نوفمبر 2009 (مداخلة).

3- محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 113.

4- تشام فاروق: أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد بوضياف المسيلة-الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية يومي: 03-04 مايو 2005.

5- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال. المملكة العربية السعودية، ص 29.

- 9- الإجراءات التأديبية والجزاءات: بالإضافة إلى كل هذه الوظائف تعنى إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف الأخرى نذكر منها:
- دراسة شكاوي الموظفين وحل مشاكلهم.
 - تنظيم وحفظ ملفات وسجلات العاملين
 - إعداد التقارير الدورية.
 - تطبيق سياسات الشركة، ووضع أنظمة السلامة وتوفير بيئة عمل آمنة.

المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنظمة تعمل وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ولذلك فإنها تمثل أهمية كبيرة في المنظمة ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل هي: (1)

1- **حسن الاستفادة من الموارد البشرية:** فلقد تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن العمال موارد إنسانية أثنى من الموارد الأخرى التي تحرص المؤسسات على استثمارها استثماراً أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة هي مواردها البشرية.

2- **الحاجة إلى التخصص:** فقد أصبح من الضرورة أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة إلا من طرف موظفين مؤهلين ومدربين ومكونين تكويناً خاصاً بإدارة الموارد البشرية.

3- **التكلفة:** تعمل المؤسسات على توظيف الأفراد الأكفاء لإدارة مواردها البشرية وتعول عليهم بذلك لخفض تكاليف الإنتاج أو تقليل هدر الساعات والوصول إلى أعلى جودة في أسرع وقت وبأقل تكلفة¹.

4- **توصيات الباحثين:** فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على أهمية العنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي في توجيه دفة المؤسسة نحو النجاح أو الإفلاس.

5- **تغير القيم الوظيفية لدى العاملين:** حيث أصبح للحافز المعنوي دور كبير في تحقيق الفارق لدى العاملين، فيتطلعون إلى الاحترام والتقدير من مسؤوليهم وكذا يودون المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي¹.

¹ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 39.

6- توفير مناخ تنظيمي للعمل: وذلك من خلال برنامج يساهم في تحفيز الموظفين لبذل المزيد من قدراتهم.

7- المعالجة الفورية للمشاكل:

تلك المشاكل المحتملة في مجال الاختيار والتعيين والتدريب وغيرها ستوفر تكاليف ناجمة عن سرعة دوران العمل، معدل الغياب أو انخفاض الإنتاجية.
 إن إدارة الموارد البشرية تلعب دور هاماً في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم (STABILITE DE L'ORGANISATION) وذلك من خلال ما يلي:²

- إبداء الرأي والمشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى.
- القيام بمسؤوليات تنفيذية تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها الوظيفية والتنظيمية التي تقوم بأدائها من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة... الخ.
- توفير المعلومات الضرورية للإدارة العليا وإمدادها بالبيانات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة بما يخدم مصلحة المؤسسة كالتعيين في المناصب العليا والقيادية داخل المنظمة وكذا تحويل الموظفين نحو مختلف المصالح.

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

يرى روبن ROBBIN أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتحدد في الآتي:³

- 1- التوظيف.
- 2- الصيانة.
- 3- التدريب والتطوير.
- 4- الدافعية والتحفيز.



الشكل (رقم 02): يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية¹

ويقسم شولر schuler أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة (03) أقسام: ²

1- الأهداف العامة

إن جميع المنظمات على اختلاف أنواعها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتصف بالعمومية وهي:

- البقاء.
- التنافس.
- النمو.
- الربحية.
- المرونة.

2- أهداف المنظمة ³

لأجل تحقيق المنظمة أهدافها العامة لابد من أن تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعتبر أكثر خصوصية ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة ويمكن إجمال بعض هذه الأهداف في ما يلي:

- زيادة الإنتاجية للعاملين والمنظمة.
- تحسين حياة العمل داخل المنظمة وخلق علاقات عمل جيدة.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتشريعات.

¹ عبد العزيز بدر النداوي، المرجع نفسه، ص 41.

² نفس المرجع، ص 42.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

- خلق وإيجاد الميزة التنافسية في كوادرها أو منتجاتها أو خدماتها.
 - خلق حالة التكيف لقوة العمل داخل المنظمة.
 - العمل على تجسيد أهداف المنظمة وتوجيه كل طاقة الموارد البشرية نحو ذلك.
- 3- الأهداف الخاصة**

وتتمثل الأهداف الخاصة في ما يلي:

- **الجذب:** قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما يؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء بالمنظمة.
- **الاحتفاظ:** قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة من خلال عملية منح المكافآت والمنافع وبما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد.
- **التدريب:** قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين من خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة.

في حين يحدد باري كشواي **Bari kachwai** أهداف إدارة الموارد البشرية كالتالي:¹

- تحديد السياسة العامة الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة.
 - تنفيذ السياسة العامة الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة.
 - المساهمة في تطوير إستراتيجية المنظمة فيما يخص الموارد البشرية.
 - توفير الظروف المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - توفير قنوات الاتصال ما بين القوى العاملة والمنظمة.
- كما أنه لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجات المنظمة وعموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف:²

1- الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد على القيام بأحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2- أهداف العاملين: وتتمثل في:

- العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل المنظمة وبالتالي تحفزهم على العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم وبالتالي يتحقق هدفهم في الكسب المادي.
- انتهاج سياسات مخططة تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3- أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تدريبية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

¹باري كشواي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية (المداخل النظرية)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص 13.12.

² بن دريد منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ص 95.94.

أما ريم مشاط فترى أن أهداف إدارة الوارد البشرية تحدد من جانبيين الجانب الأول يخص المنظمة والجانب الثاني يخص الأفراد.¹

الأهداف التي تسعى إليها المنظمة:

- الكفاءة والفعالية.
- الاستقرار.
- التجانس.
- تطوير وتنمية المهارات.
- تحقيق الانتماء.

الأهداف التي يسعى لها الأفراد:

- الحصول على فرص عمل جيدة.
- العمل في ظروف ومناخ عمل جيد.
- العدالة في الأجور.
- المعاملة الحسنة.
- الخدمات الاجتماعية.
- الرعاية الصحية.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

هناك تحديات أثرت ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، نذكر منها:²

1- تحديات السوق العالمية: إن تلبية توقعات العميل هي من الأمور الأساسية لأي مؤسسة فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية، يجب كذلك تلبية متطلبات العملاء من حيث الجودة، الاختراع، التنوع، الاستجابة.

لذلك على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار التساؤلات التالية:

كيف يمكن للمؤسسة أن تفهم احتياجات زبائننا بصورة جيدة؟

- كم المدة التي تستغرق لتطوير وإنتاج منتج جديد؟

- ما مدى استجابة المؤسسة إلى بعض الاهتمامات الخاصة وكيف تتأثر بها؟

¹ العلمي بن عطا الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية 2011.2012 ص 26.

² يوسف دحيم الطائي، مؤيد عيد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ص 71.

2- **تحديات مستوى التأهيل للوظائف:** يتطلب أي تغيير في مجموعة الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى، وهذا يخلق صعوبة في إيجاد الأفراد المتخصصين القادرين على إحداث التغيير وتحقيق أهداف المنظمة بما يعني أن الأفراد الذين لا يملكون مستوى تأهيل مناسب لن تتاح لهم فرصة جيدة للعمل ونقل حظوظهم في الحصول على وظيفة أو ترقية داخل المنظمة ما لم يرفعوا من مستواهم التعليمي.

3- **تحديات التكنولوجيا الجديدة:** يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل في انجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات المتنوعة.

4- **تراجع دور الدولة:** وذلك من خلال خوصصة القطاع العام وتحرير الاقتصاد وإزالة كل الحواجز والقيود، تغيير نظرة المجتمع والفرد للواقع المعاش وذلك بفعل العوامل السابقة فقد واکب التطور التكنولوجي والعلمي ثورة اجتماعية إنسانية خلقت فردا بقيم واهتمامات وطموحات ومعارف جديدة، فالفرد اليوم أصبح يتميز بالمؤهل العلمي العالي وبالوعي الكبير مما اكسبه القدرة على دراسة وتحليل الأوضاع خاصة المهنية منها، وهذا ما جعله يبحث عن التحسين المستمر في كل المستويات وأكثر من هذا أصبح يطالب بشروط عمل مرنة، فكل هذا من شأنه أن يخلق مشاكل إدارية.¹

5- **التيارات الاجتماعية والثقافية:** تطور القيم والتوقعات الفردية للموظفين يلاقي إيقاع دائم، والمؤسسة تجمع الموظفين ذوي الطموح المتنوعة أكثر فأكثر، تنوع، الأعمار، الأقدمية، التدريب الأولى هذه المسارات الوظيفية المؤهلة تترجم اختلافات كبيرة وتتوقع اتجاه جديد في سياسات الاجتماعية للشركة، تقلل من سياسات شؤون الموظفين والتخصص في جوانب كثيرة من الحياة العملية للموظف.²

كما تواجه إدارة الموارد البشرية جملة من التحديات نذكر منها:³

- مشاكل تدهور الإنتاجية.
- تسرب العمالة الكفأة إلى المنظمة.
- صعوبات في تصميم نظم الأجور والحوافز.
- مسائل استقطاب الموظفين الجدد وتوظيفهم.
- مصاعب في موائمة بين متطلبات إستراتيجية الموارد البشرية ونزعات الأفراد العاملين في المنظمة
- مشاكل في تقييم العاملين.
- مشاكل العمل والتأمينات والأمن الصناعي.
- مشاكل حل نزاعات العمل وتسويتها.

¹ فهيمة بديسي، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، مخبر البحث المغرب الكبير، جامعة قسنطينة 2، العدد 02 ص 227.

² Jean – marie peretti « **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES NOUVELLE EDITION VUIBERT. REVUE ET ACTUALISEE.**..PAGE 12.

³ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص 26.25.

خلاصة:

لقد تعرض الفصل الأول من هذه الدراسة للإطار النظري لإدارة الموارد البشرية حيث قام بتناول عدة زوايا من التعاريف تسهل علينا الولوج في الموضوع، وتبين أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة والدور الحساس الذي تلعبه من أجل تحقيق أهدافها حيث تبين أن أهداف المنظمة يجب أن تتواءم وأهداف إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الغايات المنشودة للمنظمة ومن ثم تبيان وظائف إدارة الموارد البشرية كل منها على حدة من حيث التعريف والمهام المرتبطة بها ثم إبراز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في محيطها الداخلي و الخارجي.

الفصل الثاني: وظيفة مصلحة إدارة الموارد البشرية وفق قانون الوظيفة العمومية

تمهيد:

يحتل موضوع الوظيفة العمومية أهمية بالغة، خاصة بعد اتساع وظائف الدولة وتحول دورها من الدولة الحارسة القائمة على تحقيق الأمن والدفاع والعدالة إلى الدولة المتدخلة التي تقوم على تقديم الخدمات عن طريق خلق مرافق مختلفة وجعل الموظف بمثابة الأداة والوسيلة لتحقيق أهدافها المتمثلة في إشباع الحاجيات العامة للجماعة، ذلك أن الوظيفة العمومية بحكم أهميتها وقوة تأثيرها والمكانة التي تحتلها داخل المجتمع وطبيعة وكثافة العلاقات التي تنظمها أو تعكسها تمثل في أن واحد رهانا سياسيا وأداة لا مفر من اللجوء إليها لتحقيق عصرنة الدولة.

تعتبر الجزائر واحدة من الدول التي تحاول بكل إمكانياتها المادية والبشرية مواكبة التوجه العالمي نحو زيادة الاستثمار في الموارد البشرية لما لها من أهمية قصوى في تحقيق أهداف التنمية، ومن ذلك إعادة النظر في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية سنة 2006، هذا القانون المنظم والمسير للمؤسسات والإدارات العمومية المسؤولة بدورها على تسيير العملية التنموية في الجزائر، وعلى مستوى الجماعات المحلية على وجه الخصوص.

ونظرا لتقدير القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بعدم مواكبة وتكيف القوانين السابقة لهذه المرحلة، ومحاولة تكييف هذا القانون مع متطلبات المرحلة الراهنة التي أصبحت تتطلب توجيه اهتمام أكثر نحو إدارة الموارد البشرية وهذا ما سوف نبينه في هذا الفصل حيث سنعرض بالشرح أهم مواد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من خلال التعريف به وذكر مراحل تطوره ومتابعة المسار الوظيفي والوضعيات الأساسية للموظف وذلك من خلال ثلاث مباحث تكون كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- المبحث الثاني: متابعة المسار الوظيفي للموارد البشرية وفق الأمر 03-06.
- المبحث الثالث: الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله وفق الأمر 03-06.

المبحث الأول: ماهية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المطلب الأول: الإطار المفاهيمي

قبل التطرق لقانون الوظيفة العمومية لابد لنا من تعريف بعض المصطلحات المفتاحية التي تساعدنا في فهم موضوع هذا المبحث، فما هي الوظيفة العمومية ومن هو الموظف العمومي؟

1- الوظيفة العمومية:

تعتبر الوظيفة العمومية " **fonction publique** " أساس قيام الجهاز الإداري ذو الطابع العمومي وتقتضي مجموعة من الالتزامات والمسؤوليات المحددة التي توكل إلى شخص يتميز أو يتصف بمجموعة من المؤهلات التي على أساسها تم توظيفه وسوف نتناول فيما يأتي أهم التعريفات التي تناولت مفهوم الوظيفة العمومية.

- " الوظيفة العامة عبارة عن اختصاصات قانونية أو أنشطة يمارسها الفرد بصفة دائمة تحت مظلة الإدارة العامة بهدف تحقيق الصالح العام، وبالتالي هي ليست حق مالي لشاغلها يستطيع التنازل عنها متى شاء"¹.

- " الوظيفة العامة عبارة عن مركز قانوني يشغله الموظف وهي موجودة قبل أن تشغل، وبالتالي فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عن يشغلها، إذ لا تنتهي بوفاء أو إقالة أو استقالة من يشغلها وإنما تبقى قائمة لان وجودها متعلق بنص قانوني حدده المشرع"²

تعرف الوظيفة العامة على أنها النشاطات التي يقوم بها الموظفون، والذي يختص في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بمهامها واختصاصاتها "³.

- "ينظر النظام الإسلامي إلى الوظيفة العامة على أنها تكليف وليست تشريف وأنها أمانات لا مغانم، وعبادة لا سيادة وهي واجب ديني، ومن ثم فإن دوام شغل الوظيفة مرهون بقدره شاغلها على أدائها، فمن تزول أو تنتحى عنه الصلاحية ينتحى عنها"¹.

¹ محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العمومية، الطبعة الثانية (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1989)، ص 06.

² أبو زيد فهمي، وسائل الإدارة العامة (الإسكندرية : دار المطبوعات الجامعية، 1994)، ص 35.

³ عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العمومية دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، ص 05.

تتكون الوظيفة العامة من هيكل يتشكل من: سلك ورتبة وصنف وقسم ينتمي إليها الأعوان ويخضعون لنفس الشروط وبالرغم من التشابه بين الإدارات فإنها تختلف من حيث الهيكلية لكن تبقى تحترم مبدأ المساواة بين الموظفين.

من خلال ما سبق يتضح أن الوظيفة العمومية هي تلك العلاقة التي تربط الإدارة العمومية بالموظف، والتي ينجم عنها مسؤوليات على الموظف القيام بها وحقوق على الإدارة العامة الالتزام بها تجاه الموظف وذلك وفق آليات قانونية محددة مسبقاً.

2- الموظف العمومي:

لقد تعددت التعاريف للموظف العمومي باختلاف مصادرها وكذا باختلاف المرجعية التي تنطلق منها وسنعرض عدة تعاريف توضح ذلك:

- تعريف الدكتور محمد فؤاد مهنا: "الموظف على أنه الشخص الذي يعهد إليه عمل في مرفق عمومي يدار بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية بصفة دائمة ويعتلي مركزاً ترتيبياً في السلم الإداري"².

- تعريف الفقيه ولين: "الموظف العام هو كل شخص يعمل في السلطة الوطنية ويساهم بصورة اعتيادية في تسيير مرفق عام يدار بطريقة الإدارة المباشرة، ويشغل وظيفة دائمة مدرجة في الكادر الإداري"³.

- تعريف دوجي (DUGUIT): "الموظف العمومي هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها"⁴.

- تعريف عبد الرحمان الرميلى: "الموظفون العموميون هم الأشخاص الذين ارتبطوا بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم وحددت فيه حقوقهم وواجباتهم، ودون أن يشاركوا مباشرة بصفقتهم الشخصية"⁵.

أما بالنسبة لقانون الوظيفة العمومية 06-03 فيقدم لنا تعريفاً شاملاً وجامعاً للموظف العمومي وذلك في المدة الرابعة منه التي تنص على أنه: "يعتبر موظفاً كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبته في السلم الإداري، الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته"⁶

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الموظف العمومي يشمل كل الأعوان المعنيين في الإدارة العمومية بصفة دائمة (حسب الأمر 06-03) حيث يقوم الموظف العمومي بتقديم خدمات عمومية مقابل عائد مادي متفق عليه حسب القوانين والتنظيمات المعمول بها.

3- المرفق العمومي (le service public): لا بد من الإشارة إلى المرفق العمومي في هذا الصدد لأنه الوعاء أو البيئة التي يمارس فيها الموظف الوظيفة العمومية ويتفاعل من خلالها مع حقوقه وواجباته.

¹ ربوح ياسين، طبيعة الوظيفة العامة في النظام الإسلامي، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر العدد 19 جوان 2015، ص4.

² شريف يوسف حلمي خاطر، الوظيفة العمومية دراسة مقارنة، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2006، ص11.

³ علي خطار شنتاوي، الوجيز في القانون الإداري، دائر وأئل للنشر، 2003، ص414.

⁴ جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العمومية (دراسة مقارنة)، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 2004 ص 85.

⁵ محمد يوسف المعداوي، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص35.

⁶ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، المادة 04 ص04.

يرتبط المرفق العمومي بالإدارة العمومية المركزية واللامركزية، سواء من حيث إنشائه أو تسييره وإدارته وإلغائه، فالمرافق العمومية الوطنية إنما ترتبط بالسلطات المركزية، أما المرافق العمومية المحلية فهي تتبع وحدات الإدارة اللامركزية ممثلة في البلدية الولائية وتخضع لوصايتها¹.

وعلى الرغم من مساهمة الأشخاص الطبيعيين في إدارتها أحيانا، تبقى المرافق العمومية تحت إشراف ومراقبة الإدارة العمومية. إذ هي تتميز عن غيرها من المرافق بخاصية الخضوع للدولة التي لها حق ممارسة جملة من السلطات على نشاطه وعليه بصفته كهيكل.

فالدولة هي من ينشئ المرفق العمومي، ويحدد مجال نشاطه، ويضبط قواعد تسييره وعلاقته بجمهور المنتفعين، ويبين سبل الانتفاع بخدماته، ويقرر معالم رسومه، والدولة هي من يضع التنظيم الخاص بالمرفق ويبين أقسامه وفروعه ويعين موظفيه ويمارس الرقابة على نشاطه وعلى الأشخاص العاملين فيه².

المطلب الثاني: التعريف بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

إن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي جاء بأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 هـ الموافق 15 يوليو سنة 2006 م ويعد القانون الأساسي الرابع الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال، حيث كان أول قانون منظم للوظيفة العامة في الجزائر هو الأمر رقم 66-133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 هـ الموافق 02 يونيو سنة 1966 م، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية³ ثم تلاه بعد ذلك القانون رقم 78-12 المؤرخ في أول رمضان عام 1398 هـ الموافق 05 غشت سنة 1978 م، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل⁴، ليأتي بعد ذلك المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 هـ الموافق 23 مارس سنة 1985 م، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية⁵.

¹ توفيق بوعشبة، مبادئ القانون الإداري التونسي، مركز البحوث والدراسات الإدارية، المدرسة القومية للإدارة، تونس، 2005 ص20.

البشير التكري: مدخل إلى القانون الإداري، مركز البحوث والدراسات المدرسة القومية للإدارة، تونس، 2000، ص25. الإدارية²

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46 السنة الثالثة، الأربعاء 08 جوان 1966، ص 542.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي العام للعامل، العدد 32 السنة الخامسة عشر، الثلاثاء 08 أوت 1978، ص 724.

⁵ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، العدد 13 السنة الثانية والعشرون، الأحد 24 مارس 1985.

يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية¹ الحالي بصورته الحالية 224 مادة مؤرّعة على إحدى عشرة باباً، يحتوي كل باب منها على مجموعة من الفصول، حيث تضمن **الباب الأول** أحكاماً عامة يوضح فيها مجالات تطبيق هذا القانون، وغيرها من الأمور التي تحدد الإطار العام لهذا القانون، أما **الباب الثاني** فقد خُصص لتحديد واجبات وحقوق الموظف، ليُخصص **الباب الثالث** لتحديد الهيكل التنظيمي المركزي للوظيفة العمومية، حيث أنه يتكون من الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي يحاكي في صلاحياته إلى حد كبير نشاطات إدارة الموارد البشرية، وكذلك المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي يعتبر بمثابة وحدة لتخطيط الموارد البشرية على المستوى المركزي للوظيفة العمومية، نظراً لصلاحياته كمجلس أعلى للوظيفة العمومية والتي تتطابق إلى حد كبير مع نشاطات إدارة الموارد البشرية الواردة في أدبياتها، بالإضافة إلى بعض الهيئات التي تتمثل في لجان المشاركة، كاللجنة المتساوية الأعضاء، وكذا لجان الطعن وغيرها من اللجان التقنية المختصة التي جاءت في نص هذا القانون.

أما **الباب الرابع** الذي يعتبر الجزء الأهم في هذا القانون لتضمنه أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية التي يُعنى بها الموظف في الإدارة العمومية، والتي تتمثل في التوظيف والترّبص، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين، كما تضمن **الباب الرابع** بالإضافة إلى ذلك التّرقّيات، حيث نص على التّرقية في الرتب والتّرقية في الدرجات، والحوافز المتمثلة في تسليم الأوسمة الشرفية والمكافآت، ليتناول بعد ذلك **الباب الخامس** الأجور والرواتب ومختلف تصنيفات الوظائف من خلال الشبكة الاستدلالية لمختلف الرتب التي يتحدد من خلالها رواتب الموظفين على اختلاف رتبهم، وكانت **الأبواب الأخرى** لتحديد مختلف الوضعيات القانونية الأساسية للموظف، كوضعية القيام بالخدمة مثلاً، أو وضعية الانتداب، كما تضمن هذا القانون كذلك النظام التأديبي من خلال عرضه للمبادئ العامة للنظام التأديبي، وكذا الأخطاء المهنية التي تُعرّض الموظف إلى عقوبات تأديبية تصل إلى حد التسريح من الخدمة، كما تطرق إلى المدة القانونية للعمل وأيام الراحة التي هي من حق الموظف، وكذا العطل العادية والاستثنائية والغيابات التي يمكن للموظف أن يستفيد منها خلال مساره المهني، وخُصص **الباب العاشر** لكيفيات إنهاء الموظف للخدمة (إنهاء علاقة العمل) كالإحالة على التقاعد مثلاً، أو الاستقالة، أو الوفاة، وغيرها من الحالات التي تنهي علاقة عمل الموظف بالمؤسسة التي يعمل فيها، أما **الباب الحادي عشر** والأخير فتضمن أحكام انتقالية ونهائية يتحدد من خلالها الإطار الزمني والقانوني لسريان هذا القانون.

ويحدد هذا الأمر² القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة. ويُطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية، كما تصنف أسلاك الموظفين إلى **أربع مجموعات**، وذلك ما نصّت عنه **المادة الثامنة** من هذا القانون، وهي موضحة كالتالي:

- المجموعة " أ " وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات **التصميم** والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- المجموعة " ب " وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات **التطبيق** أو كل مستوى تأهيل مماثل.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**، العدد 46 السنة الثالثة، الأربعاء 08 جوان 1966، ص 542.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سبق ذكره.

- المجموعة " ج " وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات **التحكيم** أو كل مستوى تأهيل مماثل.

- المجموعة " د " وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات **التنفيذ** أو كل مستوى تأهيل مماثل.

كما يحدد تطبيق أحكام هذا القانون، قوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم، مثل المرسوم التنفيذي رقم **04-08** مؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية¹

والمرسوم التنفيذي رقم **05-08** مؤرخ في 11 عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب²، كذلك المرسوم التنفيذي رقم **26-91** مؤرخ في 17 رجب عام 1411 الموافق 2 فبراير سنة 1991، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات³، ثم المرسوم التنفيذي رقم **11-334** مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية كما خصّ هذا القانون أنشطة إدارة الموارد البشرية في **الباب الرابع** و**الباب الخامس**، حيث تضمن الباب الرابع أنشطة التوظيف، والترّيب، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين، والترقية، وأخيرا التعويضات المتمثلة في الأوسمة والمكافآت، وهذه الأنشطة كلها جاءت تحت عنوان تنظيم المسار المهني، أما الباب الخامس فقد تضمن التصنيف والراتب، في حين لم يتطرق صراحةً لباقي أنشطة الموارد البشرية الأخرى كتخطيط الموارد البشرية على سبيل المثال، الذي يعتبر من بين أهم أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية.

والملاحظ من خلال القراءة المتأنية لهذا القانون الأساسي أن الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الذي ورد في الفصل الأول من الباب الثالث يعتبر بمثابة إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية وذلك من خلال الصلاحيات المنوطة به وهي كالآتي:

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير اللازمة لتنفيذها.
- السهر، بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وضمن مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه.

- ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين.

- تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وضمن ضبط التعدادات.

- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

- تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة عند الاقتضاء أمام الجهات القضائية.

المطلب الثالث: مراحل تطور قانون الوظيفة العمومية في الجزائر

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية، العدد 03 السنة الخامسة و الأربعون، الأحد 20 جانفي 2008.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، العدد 3 السنة الخامسة و الأربعون، الأحد 20 جانفي 2008.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات، العدد 6 السنة الثامنة والعشرون، الأربعاء 06 فيفري 1991.

والذي يهدف إلى كيفية التعيين في بعض المناصب العليا دون أن يقيد بأية شروط وسميت بمندوبية الوظائف "**dpélégation des fonctions**" هذا الإجراء جاء في البداية خصيصا للتعيين في المناصب العليا دون اشتراط أي شهادة، ولكن الحكومة وسعت من نطاق تطبيق أحكامه ليشمل تعيين رؤساء المصالح الخارجية بصفة تقديرية، وأصبح استعمال هذا الإجراء بصفة مفرط فيها للتعيين في بعض الأصناف من مناصب العمل وسيلة لبعض الإدارات لمخالفة الإجراءات العادية للتوظيف وتجنب المراقبة المفروضة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، مما أدى إلى ظهور بعض الفوضى والخلل في الوظيفة العمومية، وموازية بالإجراءات المتضمنة تسهيل الالتحاق بالوظيفة العمومية صدر الأمر رقم **62-040** بتاريخ 1962 الذي سمح بإدماج الموظفين المثبتين والمتربصين والأعوان المتعاقدين ذوي الجنسية الجزائرية والدين كانوا يعملون في الوظيفة العمومية التونسية، الفرنسية، والمغربية في الوظيفة العمومية الجزائرية شريطة استيفائهم لبعض الشروط وهذا ما نصت عليه المادتين الثانية والثالثة من المرسوم رقم **62-040**¹.

وقصد سد الفراغ القانوني في جميع المجالات بصفة مؤقتة بعد الاستقلال صدر القانون رقم **62-157** المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 يتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية على الجزائر عدا ما يمس بالحريات العامة والمنافس للسيادة الوطنية وهذا طبقا لما نصت عليه المادة الأولى من القانون رقم **62-157**².

بعد ذلك عرفت المرحلة الانتقالية قانون مهم في إطار تعديل قانون الوظيفة العمومية في الجزائر بصدور القانون الأساسي رقم **66-133**³ المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بالوظيفة العمومية حيث أعلن عن بداية مرحلة جديدة متميزة في الفترة الانتقالية، والتخلص نهائيا من تطبيق القوانين الأجنبية المتنافية مع استقلالية البلاد، ويمكن القول أن فترة صدور هذا القانون الأساسي قد أعطى دفعا قويا في سير المرافق العامة، حيث أصبح هذا الأخير ورغم أنه مازال يعتمد على بعض الإطارات الأجنبية أصبح يسير من قبل موظفين محليين تتوفر لديهم مؤهلات علمية ومهنية ومكنتهم من اعتلاء السلم الإداري للوظيفة العمومية، مع إعطاء هامش كبير من الحرية للموظفين داخل المرفق العام في تسيير مسارهم المهني من خلال ما أحدثه هذا القانون في قطاع الوظيفة العمومية.

من خلال التعرض إلى المرحلة الانتقالية من تاريخ الوظيفة العمومية في الجزائر، والتي تعد أول المراحل وأصعبها، يمكن القول أن هذه المرحلة اتسمت بعدم الاتزان والتشتت في كيفية توفير الكوادر المؤهلة وكذا صعوبة تكييف القوانين الفرنسية بما يتناسب مع استقلالية البلد، ضف إلى ذلك عدم مماثلة القوانين الناسخة للقانون الفرنسي فأغلبها كانت تصدر عن طريق التنظيم، وهذا الأخير لا يعلو مرتبة على التشريع المتمثل في القانون الأساسي للوظيفة العمومية المعمول به في تلك المرحلة، وعليه كانت هذه النصوص التنظيمية بمثابة تمهيد إلى مرحلة تالية للمرحلة الانتقالية.

2 المرحلة الثانية: مرحلة ما بين 01 جانفي 1967 و15 جويلية 2006

¹ Voir l'ordonnance n°62-040 du 18 septembre 1962, **portante intégration des fonctionnaires et agents algériens des cadres marocains tunisiens et français dans les cadres algériens**, journal officielle n° 15 du 18 septembre 1962 P 202.

² تيشات سلوى، مرجع سابق، ص 43.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون الأساسي للوظيفة العامة رقم **66-133** المؤرخ في 02 جوان 1966 العدد 16، الصادر في 08 جوان 1966.

بعد عدة سنوات من تطبيق الأمر رقم 66-133، ظهرت حدود تطبيق أحكامه، وذلك نتيجة لعدة عوامل ومعطيات وتطورات خاصة منها التطورات الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية فوجدت الإدارة العمومية نفسها أمام تحديات جديدة تتمثل في النمو المتزايد للحرف والمهن التي تتطلب تخصصات بارزة في الإدارة العمومية والتي لا يمكن مواجهتها ومعالجتها بالتدابير القانونية الصارمة المعمول بها في الإدارة العمومية، كما تم استقطاب خيرة موظفيها لصالح القطاع الاقتصادي، حيث أصبح هذا الأخير يستنزف الكثير من الكفاءات الوطنية لصالحه على حساب القطاع العمومي وذلك بسبب المقابل المادي المغربي والمسارات المهنية الواعدة والأكثر مرونة كل هذه العوامل دفعت بمشرعي الوظيفة العمومية في الجزائر إلى إعادة التفكير في إصدار قوانين جديدة تعنى بتعديل قوانين متابعة المسار الوظيفي للموظف العمومي بما يتماشى مع الظروف الجديدة، حيث تكون هذه القوانين قادرة على منافسة مغريات القطاع الاقتصادي.

هذه العوامل أدت إلى ظهور القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978. هذا القانون جاء كمحاولة لتوحيد النظامين نظام الموظفين ونظام العمال وقد جمع بين الموظف والعامل في التسمية بمفهوم شامل ألا وهو العامل ولم يفرق بينهما رغم اختلاف طبيعة النشاط المنوط لكل منها، وذلك لما عرف هذا القانون العامل في مادته الأولى التي نصت على: (...يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليومي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني).¹

كما جاء هذا القانون أيضا لإعطاء نفس جديد وتقديم حلول لمعالجة بعض السلبات التي أفرزها الأمر رقم 66-133 السالف الذكر آنذاك، ولتعديل مختلف الجوانب السلبية التي سجلتها مختلف الإدارات العمومية.

ولم تصدر الأحكام المتضمنة للقواعد التي تطبق على المؤسسات والإدارات العمومية إلا في 23 مارس 1985 بموجب المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية الذي نص في مادته الخامسة على: (تطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية تسمية الموظف....)².

لقد حاول هذا النص أن يميز بين العامل الذي يمارس نشاطه في المؤسسات والإدارات العمومية، والعامل الذي يمارس نشاطه خارج هذا الإطار وبالتالي إخضاعه للقواعد العامة الخاصة بالموظفين حيث أدرجه في وضعية قانونية أساسية إزاء الإدارة العمومية التي يعمل لصالحها، وقد شمل مجال تطبيقه على:

- رجال القضاء، مع مراعاة الأحكام التشريعية المتعلقة بتعيينهم وحركات نقلهم وانضباطهم.
 - الموظفون الإداريون.
 - التقنيون العاملون في المنظمات والأجهزة والمنظمات الجماهيرية التابعة لحزب جبهة التحرير الوطني باستثناء المنتخبين.
- كما يلاحظ من خلال المرسوم رقم 85-59 لجوء المشرع إلى مصطلحات بديلة للمصطلحات في القانون السابق مثل:³

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل العدد 32، الصادر بتاريخ 08 أوت 1978.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية العدد 13، الصادر بتاريخ 24 مارس 1985، ص 334

³ السعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ط2، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2013 ص 143.

- استعمال عبارة المؤسسات والإدارات العمومية بدل من مصطلح الوظيفة العمومية.
- كما أصبح يستعمل مصطلح العامل بدل من العون أو الموظف المكرس سابقا في قانون الوظيفة العمومية لسنة 1966.
- استعمال مصطلح التثبيت بدل من الترسيم، ومصطلح الفترة التجريبية بدل من نهاية التربص المكرسين في القانون السابق لعام 1966.

لقد علق السيد: **خرشي جمال** على المرسوم رقم **59-85** قائلا: إن خضوع أعوان المؤسسات والإدارات العمومية للمرسوم رقم **59-85** تعتبر وضعية غير عادية، بالنظر إلى قطاع الوظيفة العمومية كتعبير عن الدولة المستخدمة، والذي كان يخضع من قبل إلى القانون لم يعد كذلك منذ 1985 في حين ينص دستور 28 نوفمبر 1996 على أن الضمانات الممنوحة للموظفين والقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من اختصاص التشريع، وهو في نظرنا تطور عادي للأمر نظرا لكون الوظيفة العمومية تبقى الأداة المفضلة التي تعبر الدولة من خلالها على:

- دورها كسلطة عمومية.
- هيبته وديمومتها رغم الأحداث والتحويلات السياسية.
- قدرتها على الاضطلاع بمهامها ومسؤوليتها في كل الظروف والأوقات.¹

إن التغييرات التي شهدتها الجزائر على الصعيد السياسي والتمثل في الانتقال من عهد الحزب الواحد إلى التعددية المكفولة دستورا والذي يعتبر منبع كل إصلاح، أو على الصعيد الاقتصادي والذي تمثل في الانفتاح أو السعي للانفتاح الاقتصادي والتخلي عن النهج الاشتراكي نتيجة لذلك أصبح لزاما على قطاع الوظيفة العمومية التأقلم ومواكبة مقتضيات المرحلة الجديدة.

وبحلول سنة 1990 صدر القانون رقم **90-11** المؤرخ في 21 أفريل 1991 الخاص بعلاقات العمل، حيث فصل بين القطاع الإداري والقطاع الاقتصادي، ولأجل مواصلة الإصلاحات عمدت الدولة إلى تشكيل لجنة وزارية أخرى سنة 1991 عهدت إليها مهمة إعداد دراسة شاملة لواقع الإدارة العمومية وسبل تطويرها.

ومن نتائج هذه الدراسة جملة المقترحات التي رسمت معالم الإدارة المرجو بنائها وهدفت إلى بناء:²

- إدارة قوية محايدة، نظيفة وملتزمة بالمرفق العام.
- إدارة قادرة على الاضطلاع التام بمهامها الدائمة.
- إدارة قادرة على تحقيق فعالية الجهاز الإداري.
- إدارة تشكل دعامة أساسية للحوار والتشاور.
- إدارة تستقطب اهتمامات وانشغالات موظفي الإدارات المركزية والمحلية والمتعاملين الاجتماعيين، من خلال السهر على تنظيم الاتصال المباشر والمحفز بين الحكومة والإطارات ومختلف الأطراف الفاعلة.

نتيجة للجهود المتكررة توجت هذه المرحلة بصدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم **03-06** المؤرخ في 15 جويلية 2006، لقد جاء هذا القانون ليجسد التوجه العام للدولة نحو الانفتاح الاقتصادي، وبعده آليات من شأنها تحسين الخدمة العمومية وذلك من خلال نصه على "

¹ خرشي جمال، كلمة السيد المدير العام للوظيفة العمومية، ملتقى الوظيفة العمومية، المكتبة الوطنية، الحامة الجزائر، يومي 29-30 ماي 2000، ص 05.

² السعيد مقدم، المرجع السابق، ص 101.

تكوين الموظفين¹، الذي يعتبر العامل الأساسي في رفع كفاءة وأهلية الموظف وبالتالي رفع نوعية الخدمة العمومية من قبل المرفق العمومي. ما يمكن قوله أن المرحلة الثانية من مراحل تطور الوظيفة العمومية جاءت من أجل تصحيح عيوب المرحلة السابقة، وكذا تكييف القوانين والتنظيمات المتعلقة مع أساليب التسيير الحديثة واحتواء الجوانب الجديدة لعصرنة الوظيفة العمومية ومعالجة الاختلالات الهيكلية في الإدارات العمومية بدءاً من مجال تطبيقها مروراً بكيفيات توظيف الكفاءات البشرية وصولاً إلى إنهاء المسارات المهنية لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر.

المبحث الثاني: متابعة المسار الوظيفي وفق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

يعد الرأسمال البشري المورد الأهم داخل الإدارة العمومية لتوقف جودة مخرجات تلك الهيئات الإدارية على نوعية المورد البشري لديها، وتحدد النوعية من خلال القوانين المسيرة للموارد البشرية في الإدارة العمومية حيث تلعب دوراً مهماً في جلب الكفاءات والحفاظ عليها وتنمية مهارات الموظفين وتكوينهم وكذا النظام المطبق عليهم من حيث نظام التحفيز والتأديب ومدى عدالته وقدرته على تحقيق التوازن داخل الإدارة العمومية، ومدى مرونة هذا القانون في متابعة المسار الوظيفي من حيث تسهيل تغيير وضعياتهم القانونية بما يتناسب مع ظروفهم الشخصية كالإحالة على الاستيداع أو الانتداب أو وضعية الخدمة الوطنية وغيرها من الوضعيات التي قد يلجأ إليها الموظف العمومي التي تضطره ظروفه الشخصية أو طموحاته في اعتلاء مناصب عليا في الدولة إلى إيقاف علاقة العمل مؤقتاً، إلى حين انتهاء تلك الظروف وعودته إلى منصبه بصورة طبيعية بكل مرونة.

وبالعودة إلى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المطبق على الإدارة العمومية عموماً وعلى البلدية خصوصاً سوف نستعرض في ما يلي أهم المواد التي تنظم المسار المهني لموظفي

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 104-105، ص10.

البلدية، وكذا بعض القوانين والتشريعات المفسرة والمكملة له والتي نرى أن الإشارة إليها مهمة جدا كونها نصوص تنظيمية تشرح بالتفصيل طرق تطبيق بعض المواد التي تمت الإشارة إليها بعبارة " يحدد كيفية تطبيق أحكام هذه المادة عن طريق التنظيم".

المطلب الأول: التوظيف وفق الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

قبل التطرق إلى عملية التوظيف في الأمر 03-06 لابد من تناول بعض التعاريف النظرية التي تناولت التوظيف بصورته النظرية وفي ما يلي بيان ذلك:

التوظيف هو عبارة عن كل العمليات والإجراءات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل شغل المناصب الشاغرة بها، وللتوظيف عدة أبعاد اقتصادية واجتماعية وإدارية تتحدد بناء على مبادئ وشروط وقوانين محددة مسبقا.

يسهم التوظيف بصورة إيجابية في تدعيم دورة الحياة المهنية في المجتمع عموما فهو يعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا من شأنه أن يقلل من القرارات الخاطئة التي قد تضر المؤسسة وتجعلها تخسر حصص هامة في السوق، مما يعود بالفائدة على المنظمة أما بالنسبة للأفراد فهو يساعدهم على التخلص من البطالة وتحسين مستواهم المعيشي ويتمكن أصحاب الشهادات والمستويات العالية من توظيف قدراتهم بالشكل المطلوب. أما بالنسبة للدولة فإنها تتخلص من مشكل بطالة الشباب الذي يعد من أكبر المشاكل التي تعاني منها البلاد.

وقد تناول الأمر 03-06 عملية التوظيف في الفصل الأول من الباب الرابع في المواد التالية: " 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82. "

حيث حددت المادة 74 منه مبدأ المساواة كشرط أساسي للتوظيف حيث جاء فيها "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية¹.

وهذا ما نصت عليه المادة 44 من دستور 1989 والمادة 51 من دستور 1996 من حيث عدم التمييز بين الأشخاص لدى التشغيل اعتبارا للسن والجنس، والوضعية الاجتماعية أو النسبة والقرابة العائلية، والقناعات السياسية، والانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها².

إن مبدأ المساواة ليس المبدأ الوحيد للالتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر، حيث يعد مبدأ الجدارة والاستحقاق من المبادئ الحديثة للتوظيف، ويقصد به الصلاحية والقدرة على أداء المهمة الوظيفية. في الجوانب المتعددة لها متمثلة في الطاقة البدنية والمهنية، ويتم إثبات الجدارة عن طريق الشهادة المحصل عليها، أو النجاح في المسابقات لأن الامتحانات والمسابقات هي التي تكشف عن مدى صلاحية الفرد أو الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة³.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون الوظيفة العمومية، المرجع السابق، المادة 74، ص 09.

² محمد الصغير بعلي، تشريع العمل بالجزائر، الجزائر، عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2000 ص 9.

³ مصطفى الشريف، أعوان الدولة، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، (د ت)، ص 94، 95.

وكذا عن طريق الشهادات العلمية، طبقا للمادة 79 من الأمر 03-06 والتي جاء فيها: "يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين".¹

كما يضمن الأمر 03-06 للموظفين مبدأ الديمومة من خلال المادة الرابعة منه والتي جاء فيها: " يعتبر موظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري".²

كما تناول الأمر 03-06 شروط عملية التوظيف في المادة 75 منه والتي جاء فيها:

" لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية:

- أن يكون جزائري الجنسية.
 - أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.
 - أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
 - أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية
 - أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة العمومية المراد الالتحاق بها.³
- وفي ما يلي شرح لأهم هذه الشروط:

1- **الجنسية:** يعتبر التمتع بالجنسية الجزائرية شرطا أساسيا للدخول في الوظائف العامة لأن العمل بالمؤسسات الوطنية حق من حقوق المواطنين بالدولة التي ينتمون إليها. ومع ذلك يجوز تشغيل الأجانب في إطار العلاقة التعاقدية. بناء على شروط معينة نصت عليها المادة 21 من قانون علاقات العمل 90-11 " يجوز لمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة. وطنية مؤهلة وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما"⁴.

وتكون الجنسية أصلية أو مكتسبة، إذ يشترط في الجنسية المكتسبة مدة أقدميه معينة كما أن شرط الجنسية مرتبط ارتباطا وثيقا بالوطنية من حيث التفاني في خدمة الوطن والاعتزاز به، والدفاع عنه لأن الموظف المواطن يشعر ويتحسس بهذا الواجب أكثر من غيره نحو وطنه وأمه.⁵

2- **التمتع بالحقوق المدنية:** يقصد بالتمتع بالحقوق الوطنية تلك التي يقرها القانون للأفراد ومن أمثلتها الحق في الانتخاب وكذا تولي الوظائف العامة، إذ يمكن التحقق من تمتع الشخص بحقوقه المدنية من مراجعة لدى سلطات الأمن المختصة، والإطلاع على صحيفة سوابقه القضائية، أما الأخلاق وحسن السيرة والاتصاف بالأخلاق الحميدة والسمعة الطيبة وهذا الأمر تقدره الإدارة المستخدمة من خلال عملية التحقيق الذي تقوم به.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نفس المرجع، المادة 79، ص09.

² نفس المرجع، المادة 04، ص04.

³ نفس المرجع، المادة 75، ص09.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، **القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل**، المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ 21 أبريل، العدد رقم 17 السنة السابعة والعشرين.

⁵ فوزي حبيش، **الإدارة العامة وإدارة شؤون الموظفين**، لبنان: بيروت، دار النهضة العربية، 1991، ص97.

3-السن: يشترط في التوظيف بلوغ 18 سنة كاملة حسب نص المادة 78 من الأمر 03-06 " تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشرة (18) سنة كاملة "

غير أنه لا يوجد نص قانوني محدد يسقف سن الالتحاق بالوظيفة العمومية.

يتم إثبات سن المترشح للتعيين في وظيفة عامة من خلال إبراز شهادة ميلاده المرفقة في ملف التوظيف أو نسخة طبق الأصل من هويته الوطنية.

تناول الأمر 03-06 أنواع عمليات التوظيف في الإدارة العمومية، حيث تتمثل أنواع عملية توظيف الموارد البشرية بالإدارات العمومية فيما نصت عليه المادة ثمانين (80)

من الأمر 03-06 يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- الفحص المهني.

التوظيف المباشر من بين المترشحين الدين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

إن الأمر 03-06 لم يوضح بالتفصيل طرق تطبيق المادة المذكورة أعلاه ليذكر في المادة 82 منه: " تحدد كليات تنظيم المسابقات المنصوص عليها في المادة 80 وإجرائها عن طريق التنظيم. "

ليصدر بعد عدة سنوات المرسوم التنفيذي رقم 12-194 الذي يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية¹ ثم التعليم رقم: 01/ م ع و ع مؤرخة في 20 فيفري 2013 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، المحدد لكليات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية، والمنشور رقم 7 مؤرخ في 28 أفريل 2011 يتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية واللذان يشرعان بالتفصيل طريقة تطبيق المرسوم التنفيذي 12-194 وفق المبادئ التي حددها الأمر 03-06.

إن عملية التوظيف في الأمر 03-06 كانت نتاج تجربة تشريعية طويلة في الجزائر، حيث عمل هذا القانون على تصحيح الاختلالات والانحرافات وسد الثغرات التي تركتها القوانين السابقة في هذا المجال، ومن ذلك اعتماد المؤهلات العلمية والكفاءات والخبرة المهنية كمعيار أساسي وشرط ضروري في بعض الرتب التي تتطلب تكويننا خاصا، عملا على استيعاب الكم الهائل من الشباب المتخرج من الجامعات والمعاهد والمراكز التكوينية المتخصصة في المؤسسات والإدارات العمومية والاستفادة من مؤهلاتهم كل في مجال اختصاصه بما يسهم في دفع عجلة التنمية بالبلاد.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 12-194 الذي يحدد كليات تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها، السنة التاسعة و الأربعون، العدد رقم 26.

المطلب الثاني: التقييم والتكوين وفق الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

1- التقييم:

لم يغفل الأمر 03-06 موضوع التكوين حيث خصص له كل من المواد: " 97، 98، 99، 100، 101، 102، 103"، حيث حرصت المادة 97 منه على دورة التقييم حيث جاء فيها: " يخضع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة"، ثم ذكرت المادة 98 أهداف التقييم بالنسبة للموظف يهدف التقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالرد وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة والتشريفات والمكافآت.

وسوف نتناول خلال بحثنا هذا بعض من أهداف التقييم بمزيد من الشرح والتفصيل وذلك خلال المباحث والمطالب اللاحقة.

هذه الأهداف ساعدت فعلا الموظف العمومي على الحصول على التحفيز المطلوب خلال مساره المهني وميزت الموظف الجاد في عمله عن الموظفين المترخين، وشجعتهم على بذل جهودات أكبر للحصول على نفس التحفيز الذي حصل عليه زملائهم.

لتحدد المادة 99 المعايير الموضوعية التي يتم من خلالها تقييم الموظف حيث جاء فيها: " يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك." "

على أن تحديد مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية يعود للمؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية وهذا حسب نص المادة 100 من نفس الأمر 03/06.

المادة 101: " تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة يتم التنقيط بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة."¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 101، ص10.

المادة 102: " تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلماً إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي يمكنها اقتراح مراجعتها، تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف. ¹"

ووفقاً للمادة (137) من الأمر 03/06 فإن الموظف الموجود في وضعية انتداب يتم تقييمه من طرف مؤسسة الاستقبال، على أن ترسل بطاقة التنقيط إلى إدارته الأصلية التي لها الحق في تعديلها.

مما سبق ذكره يمكن القول أن التقييم في قطاع الوظيفة العمومية مقيد ومضبوط وفق مواد محددة بمعايير معينة من أجل تحقيق الأهداف المذكورة سلفاً، لكن من سلبياته أنه يعتمد على الأقدمية أكثر من الجدارة والكفاءة. ونلاحظ أن مجال استخدام نتائج تقييم الأداء محصور وضيق بالمقارنة مع أهداف التقييم بصفة عامة مما قد يؤدي إلى تسرب الموظفين للقطاع الخاص من أجل إعطائهم تقدير أفضل لإمكاناتهم وكفاءتهم.

كما نلاحظ أيضاً أن التقييم في الوظيفة العمومية محدد بمعايير واضحة إلا أن آليات تطبيق هذه المعايير تركت مفتوحة حسب اختيار المسؤولين على عملية التقييم، ولم تعتمد معايير علمية دقيقة وناجعة كتلك المستعملة والمجربة في المنظمات التي تستعمل أساليب حديثة في تسيير الموارد البشرية، وهذا ما ترك المجال مفتوحاً للمسؤولين في اختيار الأسلوب الأمثل في التقييم، ونظراً لقلّة تكوينهم أو لسوء نية البعض منهم من أجل الضغط على مرؤوسيه أو لاعتمادهم على مبدأ المحاباة أو لضعف في شخصيتهم لا يعدلون في توزيع النقاط، ويسببون استخدام التقييم وينحرفون به عن الهدف الرئيسي الذي وضع من أجله مما يؤثر سلباً مستوى أداء الموظفين.

2- التكوين:

يعتبر التكوين ضرورة ملحة في الإدارة العمومية باعتباره ضامناً لرفع مستوى كفاءة الموظفين بها وإطلاعهم على كل جديد في ما يخص المهام المكلفين بها، وكذا القوانين المحددة لمسارهم المهني بما يمكنهم من معرفة حقوقهم وكيفية المطالبة بها ومعرفة واجباتهم للقيام بها بأحسن وجه وأكمل صورة.

قبل تناولنا للمواد المحددة للتكوين في قانون الوظيفة العمومية لا بد أن نمهد ببعض التعاريف المهمة للتكوين بصورة عامة.

- التكوين هو عبارة عن: البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفعالية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة.²

- يرى الدكتور عادل رمضان الزيايدي أن التكوين هو عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خياراتهم لرفع مستوى الأداء، ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.³

- كما يوضح الدكتور عبد الباري درة أن التكوين هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.¹

¹ نفس المرجع، المادة 102، نفس الصفحة.

² عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد 1975، القاهرة مكتبة عين شمس، ص 205.

³ عادل رمضان الزيايدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة مكتبة عين شمس، 1992، ص 176.

ويرتبط مفهوم التكوين بعدة مصطلحات كالترتيب والتعليم، وان كان بعض الباحثين يرى أن هناك فوارق بين المصطلحين التدريب والتكوين وإن لم تكن جوهرية فإن بعضهم ذهب إلى كون المصطلحين لا يختلفان في شيء ما عدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة التدريب تسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب، وهو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين²

- ويعرف (باس) BASS (وفوهان) VAUGHAN التعليم بأنه "التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة".³

- ويهدف التعليم إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية.

- وبالعودة إلى الأمر الرئاسي 06-03 فقد تناول موضوع التكوين من خلال المادتين 104، 105 حيث جاء فيهما:

- المادة 104: يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

- المادة 105: تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمة ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.

إن كبر موضوع التكوين وكثرة تفاصيله جعلت المشرع الجزائري يقتصر في الأمر 06-03 على تناوله بصورة عامة ورغبة منه في الإسهاب أكثر وتناول جميع التفاصيل ترك هذا الأمر للتنظيم، ليصدر القرار الوزاري المؤرخ في 14 جويلية 2014 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين بإدارة الجماعات الإقليمية⁴، حيث ألزم هذا القرار إدارة الجماعات الإقليمية بتنظيم تكوين إجباري لبعض الرتب من أجل الترسيم ولرتب أخرى من أجل الترقية، حيث لا يتم الترسيم أو الترقية في هذه الرتب إلا باجتياز مرحلة التكوين والنجاح فيها، حيث جاء في مادته الأولى: "تطبيقا لأحكام المواد 41، 42، 51، 52، 77، 79 من الرسوم التنفيذية رقم 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011..... يهدف هذا القرار إلى تحديد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته ومحتواه وبرامجه...."

أما صيغة الإلزام فجاءت من خلال المادة الثانية من نفس القرار "يلزم المتربصون شاغلوا إحدى الرتب المذكورة في المادة الأولى بمتابعة التكوين التحضيري".

كما حدد القرار المذكور أعلاه المؤسسات المعنية بالتكوين وهو ما جاء بالتفصيل في المادة السادسة منه حيث حدد لكل رتبة مؤسسات تكوينية محددة على الإدارة الالتزام بها أثناء عملية التكوين ونذكر على سبيل المثال "تضمن التكوين التحضيري المؤسسات العمومية للتكوين التالية:

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص103.

² أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص.

³ عمر سالم الزروق، برامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989، ص8.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار المؤرخ في 14 جويلية 2014، المحدد لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته ومحتواه وبرامجه.

بالنسبة لرتبة ملحق الإدارة الإقليمية وملحق رئيسي للإدارة الإقليمية.

- جامعة التكوين المتواصل.
- كليات الحقوق للجامعات.
- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية.
- المعهد العالي للتسيير والتخطيط.
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني والتسيير.
- المراكز الوطنية لتكوين وتحسين مستوى مستخدمي الجماعات المحلية وتجديد معلوماتهم وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الرتب المذكورة في هذا القرار.

لتحدد بعد ذلك المادة التاسعة منه مدد التكوين حسب كل رتبة أما باقي المواد من المادة 10 إلى المادة 19 فحددت بعض الإجراءات التي تقوم بها مؤسسات التكوين أثناء وبعد عملية التكوين ككيفية تنظيم الامتحانات ومعدل النجاح ومعاملات المحددة له كما يلزم هذا القرار المؤسسات التكوينية بتقديم شهادات نجاح للمتربصين الناجحين في الدورات التكوينية.

علاوة على ذلك ذكر هذا القرار في ملاحق مواد التكوين والحجم الساعي لكل مادة الخاص بكل رتبة سواء من أجل الترسيم " تكوين تحضيرى " أو من أجل الترقية " تكوين تكميلي قبل الترقية "

لقد كان للقرار الوزاري المؤرخ في 14 جويلية 2014¹ دور كبير في رفع مستوى كفاءة الموظفين في البلدية حيث يدرس المتربصون مواد يحتاجونها أثناء ممارسة مهامهم على غرار: المالية المحلية، تسيير الموارد البشرية، التحرير الإداري، الإعلام الآلي، التنظيم الإداري والمؤسساتي، الصفقات العمومية، الأملاك العمومية، الجباية المحلية. وغيرها من المواد بما يكسبهم دراية بكثير من خبايا جوانب التسيير الإداري في البلدية، لكننا نلاحظ أن هذا التكوين يقتصر على بعض الرتب فقط، في حين لا يستفيد منه بعض الرتب الأخرى كالمتربصين الإقليميين الموظفين أصلا من أجل التأطير الإداري فيكون بهذا مستواهم ضعيف مقارنة بمن هم أقل منهم رتبة وهذا ما تفتن له بعض المسؤولين فلجؤا إلى التكوين الاختياري أو الرسكلة قناعة منهم بأهمية التكوين في رفع مستوى موظفيهم.

المطلب الثالث: الترقية والتأديب وفق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

1 الترقية:

يقصد بالترقية: " شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والميزات الأخرى وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان، لكن زيادة الأجر في حد ذاته ليس معيارا للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة العامل المرقى لأعباء وظيفته أكبر وتلقه لمركز وظيفي أعلى".²

ركز هذا التعريف على الترقية المصاحبة للأعباء الوظيفية.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار المؤرخ في 14 جويلية 2014، المحدد لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمئة للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته ومحتواه وبرامجه.

² رتيبة سبيحي وأمينة قطال، «تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين»، مذكرة ليسانس في علوم التسيير. المركز الجامعي بورقلة: معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2001/2000. ص 37.

وعرف الدكتور عادل حرحوش صالح والدكتور مؤيد سعيد السالم الترقية على أنها: "يقصد بالترقية نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد من حيث السلطات والمسؤوليات ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية، ومجال السلطة والنفوذ والأجر والامتيازات المالية والمعنوية للوظيفة الجديدة"¹. حيث أضاف هذا التعريف امتيازات مالية ومعنوية مصاحبة للترقية. كما عرفها أيضا الدكتور مصطفى نجيب شاويش على أنها: "عبارة عن إعادة تحديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، أو بمعنى آخر إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية، وعادة تتبع هذه الوظيفة الأعلى متطلبات أكثر إذ أن مسؤولياته ستزداد، وراتب وأجر هذا الموظف يزداد بمجرد ترقيته، وغالبا ما ينتقل إلى مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب وظيفي أكثر أهمية، وتصبح له سلطة أكبر من ذي قبل"².

وقد يطلق البعض على الترقية تسمية « الترفيع » كمصطلح مرادف لمفهوم واحد بينما يفضل البعض الآخر التفریق بينهما. والترفيع في نظرهم هو زيادة في راتب الموظف دون أن يصاحب ذلك تغيير في طبيعة ونطاق السلطات والمسؤوليات الوظيفية، أما الترقية فيصاحبها في العادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إلى جانب الامتيازات المالية. والترقية هي مكافأة للعاملين على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسؤولياتهم على الوجه المرغوب فيه، وتشجيع للممتازين من العاملين على مضاعفة الجهد والاستمرار في خدمة المنظمة وكذلك على ولائهم وإخلاصهم لها.

إن التطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول والموظف إلى تحقيق أهدافهم وهنا تكمن أهميتها، ومن بين الفوائد التي تحققها هذه العملية في محيط العمل في: - إن طموح الموظف في الحصول على مرتبة أعلى وأحسن يفتح له المجال في استمراره وبقائه فيه.

- تعمل على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم.
- تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبارها أنها وسيلة يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين.

- إذا كان هناك برنامج للترقيات مطبق صحيحا فإنه يعمل على تحسين كفاية الأفراد ورفع المنافسة فيما بينها في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج.

إن الترقية ليست حقا من حقوق الموظف يستحقه بمجرد استنفاة الشروط المحددة قانونا، وإنما هي جوازية، بمعنى أن الإدارة تملك سلطة استثنائية في ترقية الموظف أو عدم ترقيته بشرط ألا يكون في الأمر تعسف أو تجاوز لحد السلطة أما الشروط التي يجب أن تتوفر في الموظف لكي يصبح أهلا للترقية فتختلف من منظمة إلى أخرى، إلا أن معظم هذه الشروط تدور حول النقاط التالية:³

1- وجود وظيفة شاغرة لترقية الموظف إليها ومرصود لها اعتماد خاص في الموازنة.

¹ عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم, إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي, أربد: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع, الطبعة الثانية, ص 234.

² مصطفى نجيب شاويش, إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد, الأردن عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع, الإصدار الثاني 2004, ص 275.

³ حنان السائح و رزيقة قعمور, « نظام الترقية في الإدارات العمومية », مذكرة تقني سامي في تسبير الموارد البشرية, المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حاسي مسعود, مركز التكوين المهني و التمهيدي سليمان محمد عين البيضاء -ورقلة- 2009/2006, ص 27, 28, 29.

2- توفر المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة قانونا في الموظف المرشح للترقية.
3- حصول الموظف المرشح للترقية على تقدير لا يقل عن درجة معينة في تقارير الكفاءة التي توضع عنه.

4- توفير الأقدمية المطلوبة في وظيفة ما وفي مستوى وظيفي معين لكي يصبح الموظف مؤهلا للترقية إلى وظيفة أعلى.

تعتبر الترقية بجميع أشكالها بالنسبة لكل موظف العمود الفقري في مسار حياته الإدارية وحافزا ماديا ومعنويا يؤثر بصفة مباشرة في تثبيت وترسيخ دوافع الاستقرار والاستمرارية بالمرافق العمومية، وهي تعني في مضمونها القانوني تغيير في الوضعية الإدارية للموظف من خلال انتقاله من رتبة إلى أخرى أو من درجة لأخرى. وقد حددت النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العمومية نمط أنساق الترقية ونظمها وشروطها، وذلك لضمان التوازن بين مختلف الأسلاك الإدارية، وتندرج الترقية في إطار تدبير الحياة الوظيفية لكل موظف وتشكل في نفس الوقت العنصر الأساسي المحفز بالدرجة الأولى، وهي بذلك تجسد اعتراف الإدارة بالقيمة المهنية لمستخدميها أثناء تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم. ويتطلب موقع الترقية في حياة الموظف من الإدارة المزيد من العدالة والإنصاف بالإضافة إلى شفافية قراراتها، من خلال اعتماد مقاييس موضوعية ومنصفة تستهدف بالأساس الكفاءة والاستحقاق.

نصت المادة 38 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية على: « للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية. »

وتتمثل الترقية في الأمر 03-06 على نمطين الترقية في الرتبة والترقية في الدرجة
أ- الترقية في الدرجة:

نصت المادة 106 من الأمر 03/06 على: « تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم. »¹

فالترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة حسب المادة 10 من المرسوم الرئاسي 07-304.
إن مدد الترقية تختلف، فالمدة الدنيا تكون 2 سنة و6 أشهر والمتوسطة 3 سنوات والقصى 3 سنوات و6 أشهر. انظر الجدول رقم 1

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

الجدول رقم (1): يوضح وتائر الترقية في الدرجة

ويعاد تصنيف الموظف الذي رقي إلى رتبة أعلى في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي كانت يحوزها في رتبته الأصلية، مع احتفاظه بباقي الأقدمية وتؤخذ بالحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة. حسب المادة 15 من الأمر 03/06، كما تجدر الإشارة إلى أن أصحاب

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 106، ص10.

المناصب العليا أو الوظيفة العليا في الدولة، يترقون في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا خارج النسب المنصوص عليها سابقا. حسب المادة 14 من نفس المرسوم.

ب- الترقية في الرتبة:

نصت المادة 107 من الأمر 03/06 على التالي: « تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.

- بعد تكوين متخصص.

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتالين.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة.¹

رغم أن الترقية مقيدة في هذه المادة بالانتقال إلى الرتبة الأعلى مباشرة إلا أنه يجوز لمن تحصل على شهادة أو دبلوم يؤهله للترقية إلى رتبة ليست أعلى مباشرة من رتبته الأصلية وهو قيد الخدمة يجوز له الترقية إلى الرتبة الموافقة للشهادة الجديدة شرط حصوله على ترخيص استثنائي من المديرية العامة للوظيفة العمومية وكذا توفر المنصب المالي على مستوى بلديته.

ليس من السهل دائما أن توفر فرصا متكافئة لجميع العاملين فيما يتعلق بترقيتهم فإذا كان أساس الترقية هو الكفاءة وذلك بالاستناد على التقارير التي يقدمها الرؤساء عن مرؤوسيه، فإننا نجد أن بعض المشرفين يعطون تقديرات عالية بينما يعطي مشرفون آخرون تقديرات منخفضة مما يحرم مرؤوسيه من فرص الترقية. كما أن هناك بعض الوظائف التي تتيح لشاغليها فرصة الاتصال والاحتكاك المستمر بالإدارة العليا في المنشأة مما يؤدي غالبا إلى اختيار مثل هؤلاء الأفراد عند الترقية، كما أن بعض العاملين في المؤسسات الصناعية والحاصلين على تدريب فني خاص مثل المهندس، والتقني، لا تكون لهم نفس الفرصة في الترقية مثل الإداريين الذين يمكن أن تتم ترقيتهم إلى وظائف إدارية بسرعة كبيرة وفي مجالات متعددة.

2-التأديب

لا سبيل إلى احترام النظام القانوني إلا إذا تضمن هذا النظام القواعد التي تكفل حماية المرافق العامة ضد كل عبث أو إهمال أو تقصير من بعض الموظفين الذين لا يلتزمون بما يفرضه عليهم الواجب الوظيفي، وكما أن أي نظام وظيفي لا بد أن يتضمن الحقوق والمزايا التي تمنح للموظفين فإنه يتعين أيضاً أن يتضمن قواعد تأديبهم ونظام عقابهم عن أي خطأ مهني يرتكبونه.

لقد تناول الأمر 03-06 موضوع التأديب بشيء من التفصيل حيث خصص له 25 مادة كاملة، ابتداء من المادة 160 إلى غاية المادة 185 وقسم هذه المواد إلى ثلاثة فصول كالتالي:

- الفصل الأول بعنوان المبادئ العامة من المادة 160 إلى غاية المادة 162.

- الفصل الثاني بعنوان العقوبات التأديبية من المادة 163 إلى غاية المادة 176.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 107، ص 10.

- الفصل الثالث بعنوان الأخطاء المهنية من المادة 177 إلى غاية المادة 185.

ابتدأت المادة 160 بتعريف الخطأ المهني حيث جاء فيها " يشكل كل تخلي عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية.¹"

في حين قسم الفصل الثاني عبر المادة 163 العقوبات التأديبية إلى أربع درجات عملا بمبدأ العدل في إيقاع العقوبة "تصنف العقوبات إلى أربع (04) درجات حسب جسامة الأخطاء:

1-الدرجة الأولى:

- التنبيه.

- الإنذار الكتابي.

- التوبيخ.

2-الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل من يوم(01) إلى ثلاثة (03) أيام

- الشطب من قائمة التأهيل

3-الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن العمل من أربعة (04) إلى ثمانية (08) أيام.

- التنزيل إلى الرتبة من درجة إلى درجتين.

- النقل الإجباري.

4-الدرجة الرابعة:

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.

- التسريح.

لتشرح بعد ذلك باقي المواد في هذا الفصل عمل اللجنة التأديبية في إيقاع العقوبة والأجال المحددة في إبلاغ المعنيين بما يضمن الحيادية وضمان حق الموظف في الدفاع عن نفسه، وحرمان الرئيس من التعسف في استعمال هذا الحق ضد رؤوسيه بما يحيد بالتأديب عن الهدف الأساسي الذي وضع من أجله، وزيادة في دعم هذا الاتجاه وضح الفصل الثالث من الأمر 06-03 الأخطاء المهنية بما يتوافق مع أنواع العقوبات السالفة الذكر، حيث جاء في المادة 177 " تعرف الأخطاء المهنية بأحكام هذا النص.

تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بتكليفها الجزائي كما يأتي:

- أخطاء من الدرجة الأولى

- أخطاء من الدرجة الثانية

- أخطاء من الدرجة الثالثة

- أخطاء من الدرجة الرابعة

وشرحت المواد 178، 179، 180، 181 وصف هذه الأخطاء على النحو التالي:

¹ مرجع سابق، المادة 160، ص14.

المادة 178 " تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.¹"

المادة 179 " تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الثانية الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

- 1- المساس سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين و/ أو أملاك الإدارة.
- 2- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 181 أدناه."

المادة 180 " تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

- 1- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية
- 2- إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه.
- 3- رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول.
- 4- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية.
- 5- استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لإغراض شخصية أو لإغراض خارجة عن المصلحة."

المادة 181 " تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي:

- 1- الاستفادة من امتيازات من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته.
- 2- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.
- 3- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.
- 4- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة.
- 5- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية.
- 6- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و44 من هذا الأمر.

إن عملية تأديب الموظف عند خطئه ليست عملية انتقامية ولا قهرية بل العكس، هي عملية قانونية تهدف إلى إصلاح الموظف وتحذير باقي الموظفين حفاظا على حسن سير المرافق العامة، لأن الإدارة العامة من خلال عملية التأديب، تتمتع بسلطات تقديرية واسعة في تأديب الموظف العام المخطئ، فهي بذلك قد منحت لها وسيلة من أخطر الوسائل الردعية اتجاه موظفيها، لما قد تحمله في ثناياها من سلطات عقابية قد تصل إلى إمكانية عزل الموظف من الوظيفة.

¹ مرجع سابق، المادة 178، ص 16.

وفي مقابل ذلك أقر المشرع ضمانات قانونية معترف بها للموظف العام لمنع الإدارة من التعسف في استعمال سلطتها الرئاسية ضد موظفيها من جهة، والرفع من كفاءة أداء الموظف العام من جهة أخرى.¹

المطلب الرابع: المدة القانونية للعمل وتحديد أيام الراحة والعطل والغيابات وفق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

لقد خصص المشرع الجزائري من أجل تحديد مدة التزام الموظف بالعمل في المؤسسة العمومية وتحديد حقوقه في الراحة والعطل والغياب خصص لذلك كل من الباب الثامن والتاسع، حيث جاء في الباب الثامن فصلين اثنين كالتالي:

- الفصل الأول: المدة القانونية للعمل

- الفصل الثاني: أيام الراحة القانونية

وقسم الباب التاسع أيضا إلى فصلين:

- الفصل الأول: العطل

- الفصل الثاني: الغيابات

وبالعودة إلى الفصل الأول من الباب الثامن فقد جاء في المادة 186: " تحدد المدة القانونية للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به "، وقد حدد ساعات العمل فيما سبق الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 11 يناير 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل²، حيث جاء في المادة الثانية منه: " تحدد المدة القانونية الأسبوعية للعمل بأربعين (40) ساعة في ظروف العمل العادية.

توزع هذه المدة على خمسة (05) أيام عمل على الأقل " أي بمعدل ثماني ساعات عمل يوميا في الظروف العادية وهو الأمر الجاري عليه الحال في الإدارات والمؤسسات العمومية حاليا.

كما يحق للإدارة العمومية دعوة الموظفين لتأدية ساعات عمل إضافية لضرورة المصلحة وبصفة استثنائية في حدود نسبة 20% من المدة القانونية للعمل حسب ما جاء في المادتين 189، 190 من الأمر 06-03.

وتناول الفصل الثاني أيام الراحة القانونية في ثلاثة مواد 191، 192، 193، حيث جاء في المادة 191: " للموظف الحق في يوم كامل للراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به.

غير أنه يمكن أن يؤجل اليوم الأسبوعي للراحة في إطار تنظيم العمل، إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك. " يعتبر يوم الراحة القانونية حق من حقوق الموظف لا يجوز للإدارة حرمانه منه، وإذا اضطرت الإدارة لضرورة المصلحة استدعاء الموظف خلال يوم راحته القانونية تعوضه

¹ محمد ماجد الياقوت، شرح الإجراءات التأديبية في الوظيفة العامة و المهنة الحرة النقابية و العمل الخاص، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2003، ص71.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 11 يناير 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل، العدد رقم 3، السنة الرابعة و الثلاثون.

براحة تعويضية لنفس المدة، ولا يمكن بأي حال تعويض العطلة السنوية براتب وذلك حسب نص المواد 192، 193، 205 من نفس الأمر.

إن الأصل في الموظف أن يكرس وقته للقيام بأعباء الوظيفة، ولا يجوز له أن ينقطع عنها إلا لأسباب التي يقررها القانون، وهو ما جاء به الباب التاسع من هذا الأمر عبر فصلين اثنين، يثبت الفصل الأول حق الموظف في عطلة مدفوعة الأجر " للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر. " المادة 194 وتبين المادة 197 كيفية احتسابها، حيث للموظف الحق في يومين ونصف عن كل شهر عمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين (30) يوما، رغم أن العطلة السنوية حق لازم للموظف إلا أنه يمكن استدعاء الموظف المتواجد في عطلة لمباشرة نشاطاته لضرورة المصلحة حسب المادة 199.

تحدد المادة 204 فترات العمل التي تعتبر مرجع في حساب العطلة السنوية كالتالي:

"تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية:

- فترة العمل الفعلي
- فترة العطلة السنوية
- فترات الغياب المرخص بها من قبل الإدارة
- فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المادتين 191، 192 من الأمر 03-06
- فترات عطلة الأمومة أو المرض أو حوادث العمل
- فترات الإبقاء في الخدمة الوطنية أو التجنيد ثانية.¹

إن العطلة السنوية ضرورية للموظف من أجل أخذ قسط من الراحة تمكنه من التخلص من ضغوط العمل لفترة ما بما يساهم في الحفاظ على رغبته في العمل وقدرته على أداء مهامه بالكفاءة المطلوبة، فضلا عن ذلك فإن للموظف التزامات أخرى لا بد له من القيام بها كعلاج أحد أقاربه أو استخراج وثائق إدارية لملف ما كملف السكن أو من أجل القيام بأعمال البناء والترميم لمسكنه، لذلك منع المشرع تأجيل العطلة السنوية كلها أو جزء منها من سنة إلى أخرى إلا لضرورة المصلحة ولا يكون التأجيل إلا في حدود سنتين وذلك حسب المادتين 205، 206 من الأمر المذكور أعلاه.

تناول الفصل الثاني من الباب التاسع الغيابات القانونية وهي الحالات التي يجوز للموظف الغياب فيها دون المساس من راتبه أو عدد أيام عطلته السنوية، وقد ذكرت المادة 208 خمس حالات كالتالي:

- لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة في حدود أربع ساعات أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات.
- للقيام بمهم التدريس.
- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب
- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي
- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 204، ص18.

فيما تناولت المواد 209، 210، 211 ثلاث حالات قانونية للغياب نذكرها على التوالي:

- للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي لها علاقة بنشاطاته المهنية
- تمنح للموظف ثلاثين يوماً مرة واحدة خلال حياته المهنية لأداء مناسك الحج
- يمكن إضافة الفترات الضرورية للسفر، إلى فترات تراخيص الغيابات المنصوص عليها في المواد أعلاه.¹

المبحث الثالث: الوضعيات الأساسية للموظف العام وحركة نقله في الأمر 06-03

لقد خصص الباب السادس من الأمر 06-03 لتحديد وضعيات الأساسية للموظف وحركة نقله، بما يمكن مصالح إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية من ضبط وضعية الموظفين وحركة نقله لدى الإدارة العمومية، فقد نص المشرع الجزائي في المادة 127 من قانون الوظيفة العمومية على خمسة وضعيات أساسية كالتالي:

- 1- القيام بالخدمة
- 2- الانتداب
- 3- خارج الإطار
- 4- الإحالة على الاستيداع
- 5- الخدمة الوطنية

المطلب الأول: وضعية الموظف العمومي أثناء القيام بالخدمة والانتداب

¹ مرجع سابق، ص18.

أولاً: وضعية الموظف أثناء القيام بالخدمة

يعتبر العمل الذي يؤديه الموظف هام بالنسبة للإدارة، وكذلك بالنسبة لتأدية مهامه بأحسن صورة، لذلك يجب على الموظف أن يتفرغ لوظيفته، وتعرف المادة 128 وضعية القيام بالخدمة بأنها وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة والإدارة العمومية التي ينتمي إليها المهام المطابقة لرتبته أو منصب شغله. وقد عدت المادة 129 بالإضافة إلى الحالة سابقا سبعة حالات يعتبر الموظف فيها في وضعية القيام بالخدمة وهي كالتالي:

- 1- الموظف الموجود في عطلة سنوية.
- 2- الموظف الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني.
- 3- الموظفة الموجودة في عطلة أمومة.
- 4- الموظف المستفيد من رخص الغياب المحدد في هذا الأمر.
- 5- الموظف الذي تم استدعاؤه فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط.
- 6- الموظف الذي استدعي في إطار الاحتياط.
- 7- الموظف الذي قبله لمتابعة فترة تحسين المستوى.

من الجدير بالذكر أن المشرع أقر في المادة (130) من نفس الأمر حالة وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى غير التي ينتمون إليها، وفق الضوابط والشروط المعمول بها، وأيضا هؤلاء الموظفون الذي يوضعون تحت تصرف جمعيات وطنية معترف لها بطابع الصالح العام أو المنفعة العمومية لمدة سنتين قابلة للتجديد مرة واحدة حسب المادة (131).

ثانياً: الانتداب

عرفت المادة 133 الانتداب بأنه: "هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/ أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات، وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها. الانتداب قابل للإلغاء".¹

يتم انتداب الموظف وفق آليتين تكون الأولى بقوة القانون والثانية بطلب منه حسب ما حددته المديتين 134، 135 على التوالي:

- يتم انتداب الموظف بقوة القانون لتمكينه من ممارسة:
 - وظيفة عضو في الحكومة (وزير).
 - عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية.
 - وظيفة عليا للدولة أو منصب عالٍ في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها مثل: نائب بالبرلمان أو منتخب بالمجلس.
 - عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول به مثل: منصب قيادي بإحدى التنظيمات النقابية يتطلب ممارسة النشاط.

¹ مرجع سابق، المادة 133، ص12.

- متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة.
 - تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية.
 - متابعة تكوين أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليه¹
 - **يتم انتداب الموظف بطلب منه لتمكينه من ممارسة:**
 - نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى و/ أو في رتبته الأصلية
 - وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأسمالها أو جزء منه.
 - مهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية
- وقد حددت المادة 136 مدة الانتداب وسلطة اتخاذ القرار إذا كان الانتداب بقوة القانون كالتالي:

يكرس الانتداب بقرار فردي من السلطة المؤهلة، لفترة تساوي مدد شغل الوظيفة أو العهدة أو التكوين أو الدراسات التي تم الانتداب من أجلها²

أما إذا كان الانتداب بطلب من الموظف فيكرس الانتداب بقرار فردي من السلطة المؤهلة لمدة دنيا قدرها ستة (06) أشهر ومدة قصوى قدرها خمس (05) سنوات.

كما يخضع الموظف المنتدب للقواعد التي تحكم المنصب أو الوظيفة أو العهدة التي انتداب لها، ويخضع في مجال التقييم وتقاضي راتبه للإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها المادة (137)، ويعاد إدماج الموظف في سلكه الأصلي عند انقضاء مدة انتدابه بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد المادة (138)

المطلب الثاني: وضعية الموظف العمومي خارج الإطار والاستيداع

تعد الوضعيتين خارج الإطار والاستيداع من بين الوضعيات التي يؤديها الموظف بصفة مؤقتة خارج الوظيفة الأصلية.

أولاً: وضعية خارج الإطار

تعرف المادة 140 وضعية خارج الإطار بأنها هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه بعد استنفاد حقوقه في الانتداب.

فهذه الوضعية بالنظر إلى السلك الأصلي تشبه نوع ما وضعية الإحالة على الاستيداع باعتبار أن الموظف في هذه الحالة يفقد حقوقه في المرتب والترقية في الدرجات والتقاعد.

بالنظر إلى الهيئة المستقبلية فإن هذه الوضعية تشبه وضعية الانتداب وقد تعتبر كامتداد له مع الإشارة أنه لا يمكن أن يوضع في حالة خارج الإطار إلا الموظفين المنتمين إلى الفوج (أ) المنصوص عليه في أحكام المادة (8) من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، أي الحائزون على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو، كما لا يمكن أن تتجاوز وضعية خارج الإطار مدة الخمس (05) سنوات.

ثانياً: وضعية الإحالة على الاستيداع

¹ مرجع سابق، ص 13.12.

² هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هوم، الجزائر، 2010 ص

تعرف المادة 145 الاستيداع بأنه: " إيقاف مؤقت لعلاقة العمل، وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات، وفي التقاعد.. " ¹

يبقى الموظف خاضعا للقانون الأساسي للوظيفة العمومية ولا تتجاوز النسبة القصوى للعمال الذين يمكن إحالتهم على الاستيداع (5%) من التعداد الحقيقي للعمال في المؤسسة.
حالات الاستيداع:

• بقوة القانون:

- 1- تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد أبنائه لحادث أو إعاقة أو مرض خطير.
- 2- للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس (05) سنوات.
- 3- للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته.
- 4- لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي. المادة 146

• بطلب من الموظف

يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية، لاسيما القيام بدراسات أو أعمال بحث، بطلب منه بعد سنتين من الخدمة الفعلية. المادة 148

تعتبر الإحالة على الاستيداع حقا في الحالات التي تكون فيها بقوة القانون أما في الحالات الأخرى فيتعين على المؤسسة المستخدمة بعد أخذ رأي لجنة الموظفين أن تشعر كتابيا العامل المعني بالأمر بقبولها أو برفضها في ظرف شهر الموالي لاستلام الطلب، ويبقى الموظف في حالة خدمة إلى غاية قبول طلبه.

وتوضح المادة 149 ² آجال الإحالة على الاستيداع بحسب الحالة كالتالي:

- **بقوة القانون:** لمدة دنيا قدرها ستة (06) أشهر قابلة للتجديد في حدود أقصاها (05) خمس سنوات
- **بطلب من الموظف:** لمدة دنيا قدرها ستة (06) أشهر قابلة للتجديد في حدود أقصاها سنتين (02)

لابد من الإشارة أن المدد القصوى في كلتا الحالتين أعلاه هي مدة قصوى من مجمل الحياة المهنية للموظف، وتسنثنى المادة 147 كل هذه الآجال في حال تعيين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو مؤسسة أو هيئة دولية، حيث يوضع الموظف الذي لا يمكنه الاستفادة من الانتداب في حالة استيداع بقوة القانون وتساوي مدة الاستيداع مدة مهمة الزوج دون التقيد بالآجال السابقة.

إجراءات الاستيداع:

- تقديم ملف كامل مرفق بالوثائق المبررة في الآجال المحددة.
- توضيح الأسباب الحقيقية لطلب الاستيداع.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المادة 145، ص 13.

² المادة 149 مرجع سابق، ص 14.

- تقديم طلب التجديد أو طلب العودة قبل شهرين من نهاية المدة.
- لا يجوز للموظف التوقف عن مهامه قبل الإشعار بالموافقة.
- يعاد إدراج الموظف بعد انتهاء المدة في سلكه، ويعين في منصبه الأصلي، أوفي منصب مماثل، ولو كان زائدا عن العدد.

المطلب الثالث: وضعية الخدمة الوطنية وحركة نقل الموظفين

• وضعية الخدمة الوطنية

هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها المهام المطابقة لرتبته أو للمنصب الذي عين فيه.

مع الإشارة، أن المشرع قد عاد إلى التسمية المعتمدة في الأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (1966) ، لتكثيف هذه الوضعية على أنها وضعية قيام بالخدمة بعد أن استعمل مصطلح " الخدمة الفعلية " في أحكام المرسوم رقم (85-95) المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية¹

عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية، يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد بل وله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان فيه قبل تجنيده إذا كان المنصب شاغرا أو في منصب معادل له²

وقد لخصت المادتين 154، 156 وضعية الخدمة الوطنية في التالي:

يحتفظ الموظف الذي استدعي إلى أداء الخدمة الوطنية بحقوقه في الترقية والدرجة والتقاعد ولا يمكنه الاستفادة من أي راتب، ويعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية حتى ولو كان زائدا عن العدد.

• حركة نقل الموظفين

نظرا لظروف بعض الموظفين يضطرون إلى تغيير أماكن عملهم كتحويل محل الإقامة أو الزواج في مدينة غير التي يقيمون بها أو أنهم وظفوا أصلا في مدن غير مدنهم الأصلية، لذلك لم يغفل المشرع ظروف هؤلاء الموظفين وحاجتهم إلى تغيير أماكن عملهم مع مراعاة موافقة إدارتهم الأصلية.

فقد جاء في المادة 156: يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضرورات المصلحة. كما تؤخذ في الاعتبار رغبات المعنيين ووضعيته العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية.

أشارت المادة السالفة الذكر إلى آليتين للنقل الأولى تكون ذات طابع عام ودوري، وهي التي وردت في المادة 157: يمكن نقل الموظف بطلب منه، مع مراعاة ضرورة المصلحة.

¹ رشيد حبان، دليل الموظف في الوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2012 ص 65.

² فؤاد حجري، قانون الوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 10.

الآلية الثانية ذات طابع محدود وظرفي أشارت إليها المادة 158: يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك، ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد اتخاذ قرار النقل ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل.

كما تجدر الإشارة أن عملية نقل الموظفين في الإدارات العمومية من غير الانتداب لا تتم إلا بتوفر شرط أساسي وهو أن تخضع نفس الإدارتين العموميتين – الأصلية والمستقبلية – لنفس القانون الأساسي الخاص بالموظفين، أي لا يمكن نقل متصرف إقليمي بالبلدية إلى الولاية أو المديرية الولائية لخضوعهم إلى قانونين مختلفين.

خلاصة:

لقد تناول الفصل الثاني من هذه الدراسة القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث كان خلاصة تجربة الجزائر في تنظيم الحياة المهنية للموظف العمومي، كما تمت الإشارة إلى كثير من لقوانين التشريعات المرتبطة به.

لقد عمد قانون الوظيفة العمومية (03-06) إلى تناول كل المراحل التي يمكن أن يمر بها الموظف العمومي خلال حياته المهني من التوظيف إلى التكوين والترقية والتأديب والتقييم والعطل والغيابات القانونية وحرص على إعطاء مرونة في تغيير الوضعيات القانونية التي تتوافق مع طموحات الموظف وظروفه الشخصية بما يمكنه من العودة إلى حياته المهنية بصورة طبيعية بعد

تغيير وضعيته القانونية في مؤسساته كإحالة على الاستيداع أو الانتداب أو وضعية الخدمة الوطني أو خارج الإطار.

إلا أنه ورغم حداثة قانون الوظيفة العمومية وتناوله للكثير من الإصلاحات للبنية التشريعية للموظف العمومي في الجزائر مازال هذا القانون بحاجة إلى مزيد من الإصلاحات والتعديلات، كتخفيض المدة القانونية للترقية بما يمكن الموظفين من التطور سريعا خلال حياتهم المهنية، وكذا تعديل القرار الوزاري المتعلق بالتكوين وزيادة عدد الرتب التي تستوجب التكوين لكي تمس هذه العملية عدة رتب أخرى بما ينعكس إيجابا على مستوى مردوديتهم ويعود بالنفع على مؤسستهم. أما بالنسبة للقانون 11-334 المتعلق بموظفي الجماعات الإقليمية الذي يتناول رتب موظفي البلدية شروطهم والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بتلك الرتب فإنه يتعين إدراج بعض الشهادات العلمية الجديدة في هذا القانون كشهادة المستر.

الفصل الثالث:
دور إدارة الموارد
البشرية في تحقيق
أهداف بلدية
تقرت

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري من خلال الفصلين السابقين تم في هذا الفصل محاولة ربط المعلومات النظرية بالجانب التطبيقي وذلك في بلدية تقرت من خلال إيضاح دور إدارة الموارد البشرية ممثلة في مصلحة المستخدمين في تحقيق أهداف بلدية تقرت.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة.
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

سننظر في هذا المبحث عن التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي وجميع المصالح التابعة لها بالإضافة إلى تعريف المصلحة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف بلدية تقرت¹

أولاً: التعريف ببلدية تقرت:

تعتبر بلدية تقرت من أكبر بلديات الولاية المنتدبة تقرت بعدما كانت تابعة لولاية ورقلة، وقد تمت ترقية دائرة تقرت إلى ولاية منتدبة بناء على القرار الرئاسي الصادر عن رئاسة الجمهورية في الجريدة الرسمية بتاريخ 2015/05/21.

¹ مصلحة الكتابة العامة بلدية تقرت، بطاقة فنية حول بلدية تقرت، ص02.

إن تاريخ مدينة تقرت وضواحيها حسب الوثائق التاريخية يرجع إلى القرن التاسع ميلادية حيث قطنها عدة قبائل غير موحدة، ولم تعرف الاستقرار الحقيقي إلا في القرن الرابع عشر كما إن تسمية هذه المنطقة بتقرت ذكر بشأنها عدة أساطير أعطت مفاهيم عديدة لهذه الكلمة منها المكان الحر، ومنها مكان النزول وروايات أخرى تقول أن تقرت اسم لامرأة وفدت المنطقة اسمها تقرت البهجة بمعنى تقرت الجميلة، واستقرت بها، لتأخذ المنطقة اسمها بعد موتها.

الرواية ثانياة تقول تقرت مركبة من اسمين ملك ومملكة هما تو وقرت وفدو المنطقة وعاشا بها.

- **نشأة بلدية تقرت:** أنشئت بلدية تقرت سنة 1959 م، وهي تعتبر أكبر وأقدم بلديات ولاية ورقلة سابقا وقد كانت تشمل سبع بلديات (بلدية النزلة، تماسين، بلدية بلدة عمر، المقارين، تبسبست، سيدي سليمان الزاوية العابدية) ولقد انفصلت عنها طبقا لتقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 بمقتضى القانون رقم 09/184 المؤرخ في 1984/02/04 وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 215، 81 كلم² يقطنها 50671 نسمة حسب احصائية لسنة 2015.

- **مميزاتها:** تتميز مدينة تقرت بموقعها الاستراتيجي حيث تمثل حلقة وصل بين مجموعة هامة من المدن والولايات الجزائرية والمدن الصحراوية منها خاصة (وادي سوف، الجلفة، غرداية وبسكرة)، ونقطة وصل هامة بين مدينة حاسي مسعود شريان الاقتصاد الجزائري والشمال الجزائري عموما مما جعلها تلعب دورا مهما في الحياة الاقتصادية للجنوب الشرقي للجزائر كما تتوفر بلدية تقرت عن منطقة اقتصادية ومنطقة نشاط صناعي ساعدت على تأسيس وحدات عديدة للإنتاج والتحويل مثل: (وحدات صناعية للأجر، الزجاج، البلاستيك، والتغليف) إلى أن وصلت لصناعة الحديد وبإمكانها استقبال نشاطات وصناعات أخرى، هذا وتتوفر مدينة تقرت على شبكة هامة من الهياكل والخطوط منها على الخصوص الطريق الوطني رقم 03 ورقم 16 وطرق ولائية هامة، والسكة الحديدية إلى جانب توفر وسائل النقل المختلفة، النقل البري للبضائع والنقل البري للمسافرين.

إضافة إلى ذلك تتميز بطابعها السياحي الصحراوي وواحاتها الجميلة بالإضافة إلى وجود معالم تاريخية هامة ك: مدفن سلاطين بني جلاب، المسجد العتيق والزاوية الهاشمية مع وجود صناعات يدوية ذات سمعة عالمية منها الطرز التقليدي والنسيج.

الموقع الإداري¹: تقع بلدية تقرت في الجنوب الشرقي، شمال ولاية ورقلة، حيث يقدر ارتفاعها عن سطح البحر بـ 70م. وتبعد عن العاصمة بـ 620 كلم.

الموقع الجغرافي: تقع بلدية تقرت غرب منطقة وادي ريغ الذي يقع بالجنوب الشرق من القطر الجزائري يحدها من:

- الشمال: إقليم الزيبان (بسكرة).

- الجنوب: إقليم وأدمية (ورقلة).

- الشرق: إقليم سوف.

- الغرب: بني ميزاب.

- الجنوب: بلدية النزلة.

حدود البلدية:

¹ مصلحة الكتابة العامة بلدية تقرت، مرجع سابق، ص 05.

- الشمال: تبسبت وبلدية الزاوية العابدية.
 - الشرق: بلدية تبسبت والنزلة.
 - الغرب: بلدية العالية وبلدية مسعد وبلدية الجلفة.
 - الجنوب: بلدية النزلة.
- وتعتبر حلقة وصل بين وادي سوف والجلفة وغرداية.

ثانياً: مهام بلدية تقرت:

إن التنظيم الإداري لبلدية تقرت يتطلب منها العديد من المهام وهي¹:

- تساهم البلدية في خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلدية والدائرة والولاية.
 - منح شهادات والوثائق لاستغلالها في الأغراض المطلوبة لها.
 - التوظيف عن طريق الشؤون الاجتماعية والمسابقات.
 - القيام بإقامة الحفلات للأعياد الدينية والوطنية.
 - الإحصائيات والإعلانات.
 - تسيير شؤون العاملين (العطل والإجازات).
 - السهر على تطبيق القوانين.
 - التوعية التحسيسية في مجال البيئة.
 - السماح بالمعارض الخاصة بالجمعيات والملتقيات.
 - إنشاء ومتابعة المساحات الخضراء.
 - تعتبر همزة وصل بين المواطن والدولة.
 - مساعدة الفقراء والمحتاجين (من خلال الهلال الأحمر الجزائري).
- أهداف بلدية تقرت:** تتمثل أهداف بلدية تقرت في العمل الدائم والمستمر لخدمة المواطنين وذلك بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية، ومن أهدافها:

- تحسين مظهر الجمالي العام.
 - إعداد اللوائح والأوامر المتعلقة بالمرافق العامة.
 - حماية مصادر المياه.
 - معالجة المياه الصالحة للشرب.
 - مكافحة التلوث.
 - الوقاية من الأمراض الوبائية.
 - المحافظة على المظهر ونظافة المدينة.
- تأمين كافة المشاريع اللازمة للإنماء في مختلف المجالات التي تهم الجميع ونذكر منها:
- إنجاز الطرقات وتعييدها.
 - الإنارة العمومية.
 - إنشاء المشاريع.
 - بناء المراكز الصحية والمستشفيات.

¹ نعيمة حمادي، أثر الإدارة الالكترونية على أداء مصالح البلدية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة تقني سامي كاتبة مديرية المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني، تقرت، الجزائر، 2014، ص: 68.

- بناء المدارس.
 - مساعدة المعوزين.
 - تأمين المساعدات والمنح المدرسية.
 - توفير مناصب شغل دائمة.
 - توفير مكان ومقر لاستقبال عرائض وطلبات المواطنين.
 - إعطاء فرص للشباب العاطل عن العمل في الإدماج ضمن المشاريع الإنمائية.
- تعتبر هذه الأهداف العامة بلدية تقرت وسوف نشرح أكثر هذه الأهداف من خلال شرح الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت وتحديد مهام كل مصلحة.
- وضعية الموارد البشرية في بلدية تقرت:**

يبلغ العدد الإجمالي لعمال بلدية تقرت 439 عامل وهذا حسب إحصائيات شهر ديسمبر 2017 وهم مصنفيين على الشكل التالي: 251 دائمين، 188 مؤقتين¹. بالإضافة إلى 20 متمهن يتوزع هؤلاء العمال على مقر البلدية، والفرعين البلديين بحي الرمال 03 وحي المستقبل ومكتبة البلدية ثم حضيرة البلدية وحراس المدارس الابتدائية على مستوى تراب البلدية والبالغ عددهم 20 مدرسة ابتدائية، ويوضح الجدول التالي عملية توزيع عمال البلدية:

مقر البلدية	الفرع البلدي حي الرمال 03	الفرع البلدي حي المستقبل	مكتبة البلدية	حضيرة البلدية	المدارس الابتدائية
125	09	06	06	212	81

الجدول رقم 02: توزيع موظفي بلدية تقرت على مختلف المرافق البلدية²

ويوضح الشكل التالي تعداد موظفي البلدية خلال الخمس (05) سنوات الأخيرة

السنة المالية	المناصب المالية المفتوحة		المناصب المشغولة (الحقيقية)		المناصب الشاغرة	
	الدائمون	المتعاقدون	الدائمون	المتعاقدون	الدائمون	المتعاقدون
2012	240	266	184	208	56	58
2013	249	300	180	215	69	85
2014	344	281	209	218	135	63
2015	305	215	283	204	22	11
2016	290	204	269	193	21	11
2017	289	193	251	188	38	43

الجدول رقم 03: تطور عدد موظفي بلدية تقرت للفترة 2012-2017³

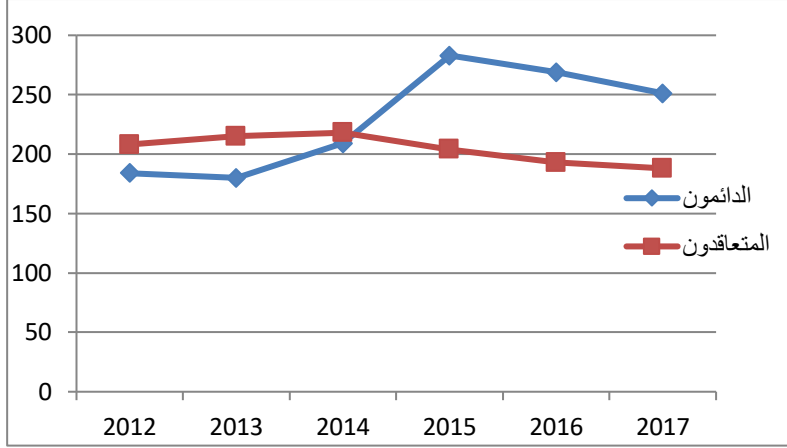
يلاحظ الباحث من خلال الجدول أن عدد عمال بلدية تقرت كان في زيادة طبيعية وفق احتياجات البلدية منذ سنة 2012 إلى غاية سنة 2015 ليعرف بعدها تراجعاً غير طبيعي متأثراً بعاملين رئيسيين وهما تعليمة الوزير الأول التي تنص على تجميد عمليات التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية. ويتمثل العامل الثاني في تعديل قانون التقاعد الذي يلغي التقاعد النسبي أي يلزم

¹ مصلحة المستخدمين بلدية تقرت، القائمة الاسمية لموظفي البلدية إلى غاية 2017/12/31.

² من إعداد الطالب اعتماداً على إحصائيات مصلحة المستخدمين بلدية تقرت 2018

من إعداد الطالب اعتماداً على³ إحصائيات البلدية.

الموظفين بالعمل حتى السن القانونية للتقاعد (55 سنة للمرأة – 60 سنة للرجل) مهما بلغ عدد سنوات الخدمة التي قام بها الموظف، وأعطى هذا القانون مدة 01 سنة كفرصة للموظفين الذين لم يبلغوا سن التقاعد ولديهم مدة الخدمة القانونية بالإحالة على التقاعد قبل بدء سريانه، مما جعل هؤلاء الموظفين يسارعون في وضع ملفات التقاعد حيث بلغ عددهم 30 موظفا حسب ما أفادت به مصلحة المستخدمين، مما جعل عدد الموظفين يعرف تراجعا ملحوظا منذ سنة 2015.



شكل رقم 3: منحنى بياني يوضح تطور تعداد موظفي بلدية تقرت للفترة 2012-2017¹

كما تضم بلدية تقرت 12 منصبا نوعيا يمثلون كوادر تسيير البلدية موزعين كالتالي:

- أمين عام (01).
- رئيس مصلحة (03).
- رئيس مكتب (04).
- رئيس فرع (04).

وتضم بلدية تقرت في إطار العقود الاجتماعية 62 موظفا موزعين على مختلف صيغ الإدماج الاجتماعي، يؤدون دورا كبيرا في سد الفراغ الناجم عن نقص الموارد البشرية في البلدية على مستوى المهام المهنية والإدارية.

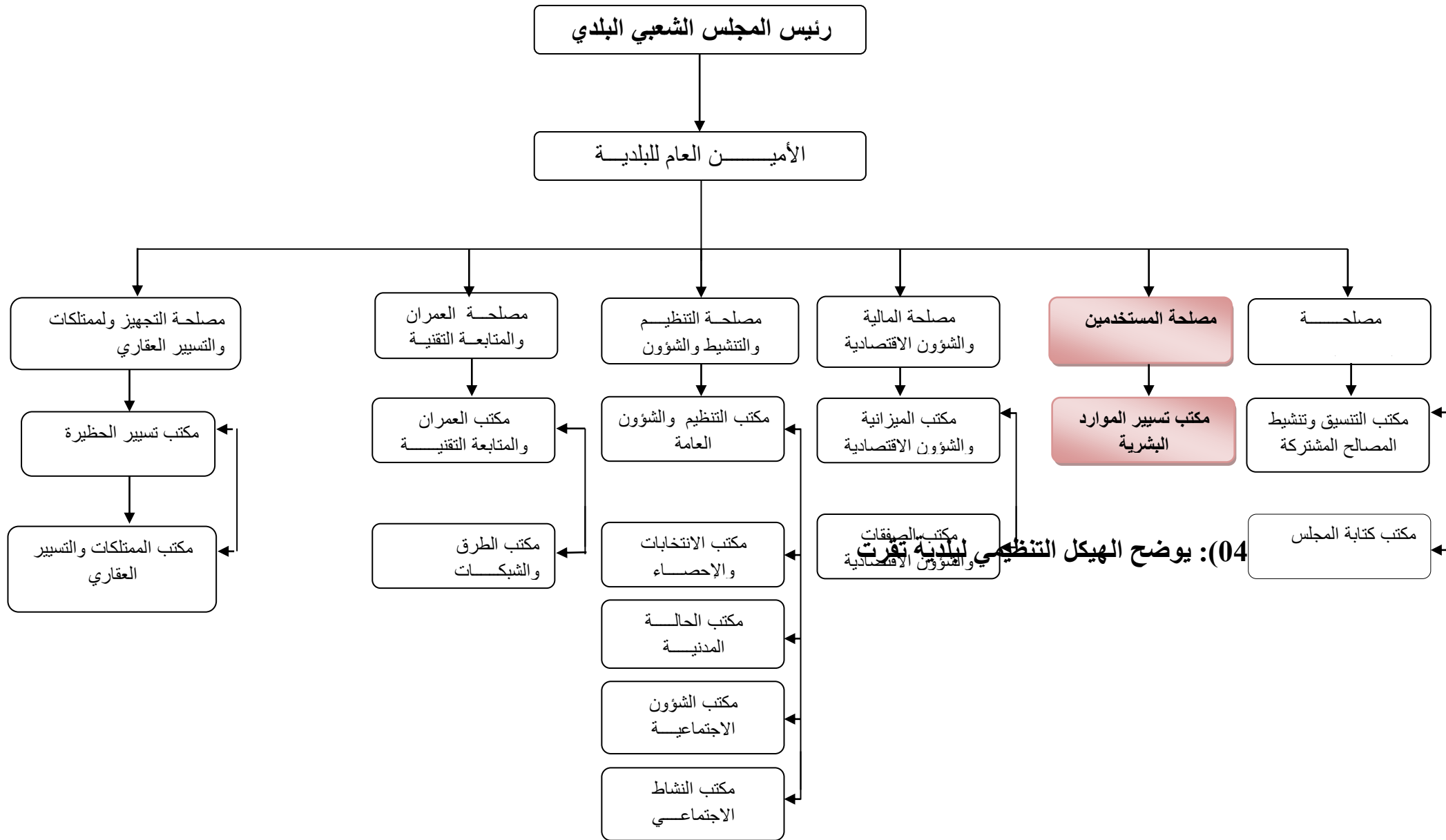
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت

يحتوي الهيكل التنظيمي لبلدية تقرت على مختلف المصالح الموجودة به، والشكل التالي يبين

ذلك:²

¹ من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول.

² مصلحة كتابة المجلس بلدية تقرت، مداولة رقم 2006/114 (جلسة يوم 02 ديسمبر 2006) المصادقة على ضبط المناصب العليا لسلك إدارة البلدية.



1- شرح مهام مصالح البلدية¹:

تسير البلدية من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي بالتنسيق مع مصالح إدارية وأخرى تقنية حيث أن كل مصلحة يتوزع منها عدة مكاتب وفروع:

1-1 رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يعتبر السلطة العليا في البلدية وهو المشرف الأول على جميع المصالح ينتخب من طرف الشعب، يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطاته باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وباسم الدولة². ومن مهامه³:

- تمثيل البلدية في جميع الأعمال المدنية والإدارية وفقا للقوانين والأنظمة.
- يقوم بتنشيط البلدية والمرافق العامة، كما يقوم بالمصادقة على المداورات والقرارات والميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- يمكن لرئيس البلدية أن يتلقى من رئيس الدائرة زيادة على ذلك تفويضا منها، من اجل القيام بأعمال أخرى أو بمهام أخرى يراها مفيدة.
- يسعى باسم البلدية ولحسابها بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة وإدارة الأموال وحقوق البلدية.
- السهر على تركيز جميع مصالح البلدية وحسن تسييرها.
- تمثيل الدولة من خلال:
- نشر وتنفيذ القوانين واللوائح والأنظمة في دائرة البلدية.
- التصديق على التوقيعات.
- مراجعة قوائم الانتخابات.
- القيام بمراجعة كل مسائل الحالة المدنية والعقود والسجلات.

رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بأداء مهامه المذكورة بالاستعانة بمصالح البلدية.

2.1 الأمانة العامة (الأمين العام)⁴: يعتبر بمثابة المسؤول الأول في البلدية حيث يعمل تحت سلطة رئيس البلدية، فله المسؤولية الإدارية ويملك كامل الصلاحيات المخولة له في تسيير مصالح البلدية عند غياب رئيس البلدية ومن مهامه:

- تمثيل رئيس البلدية في المصالح.
- التنسيق بين المصالح ومتابعتها وتنشيطها.
- يعتبر المسؤول على البريد الصادر والوارد ومعالجته.
- السهر على احترام وتطبيق التشريع والنصوص القانونية.
- التحقيق في الأعمال الإدارية وتنوير القوانين.

3.1 مصلحة الكتابة العامة⁵: تتكون من مكاتبين

- أ- مكتب التنسيق وتنشيط المصالح المشتركة: ينقسم إلى فرعين:
 - فرع المحفوظات والأرشيف.

¹ حمادي نعيمة، مرجع سابق ص : 69.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون 10/11 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية. العدد 37 السنة الثامنة والأربعون، المادة 62 ص 12.

³ المرجع نفسه، ص 15.14.

⁴ مصلحة الكتابة العامة بلدية تفرت، بطاقة فنية حول بلدية تفرت، ص 08.

⁵ حمادي نعيمة، مرجع سابق ص : 80.

– فرع التنظيم والتوثيق والإعلام الآلي.

مهامه:

- تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية.
 - متابعة وتنظيم وحفظ أرشيف البلدية.
 - متابعة وإحصاء عرائض المواطنين.
 - متابعة وانجاز برامج الإعلام الآلي للبلدية.
 - تنظيم العلاقة بين البلدية والجمعيات ذات الطابع الاجتماعي.
 - ضمان عملية الإطلاع على الأرشيف وضمان استرجاع الوثائق والملفات بعد الإطلاع عليها.
 - رفع تقارير سنوية بصورة منظمة أو حسب طلب الهيئة الوصية عن وضعية الأرشيف.
- ب - مكتب كتابة المجلس: ومن مهامه

- التحضير لاجتماعات رئيس المجلس الشعبي البلدي.
- إرسال الدعوات وجداول الأعمال لأعضاء المجلس الشعبي البلدي.
- تحرير وإعداد محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي وإرسالها للجهات المختصة.
- السهر على التحضير المادي والبشري لاجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
- السهر على تحضير التقارير المقدمة للمجلس الشعبي البلدي.
- تحضير مشاريع المداولات وتقديمها للمجلس الشعبي البلدي.
- التكفل بتدوين مداولات المجلس الشعبي البلدي وتقييم مراجع المصادقة عليها من طرف الوصاية.
- مسك سجل المداولات والسهر على الحفاظ عليها وترقيمها والتكفل بتأشيرها من طرف رئيس المحكمة المختصة إقليمياً.
- متابعة عملية إمضاء محاضر المداولات من طرف أعضاء المجلس الشعبي البلدي عند إنتهاء كل دورة.
- إرسال المداولات للمصالح الوصية من أجل تأشيرها والمصادقة عليها والحرص على رفع التحفظات الواردة في شأنها.
- إعداد بطاقة خاصة بمتابعة سير المداولات لتسهيل عملية تقديمها للمصالح المختصة ولكل من يهمه أمر مضمونها وللمنتخبين وسحب نسخ منها للمواطنين على حسابهم الخاص وأمين الخزينة.

4.1 مصلحة المستخدمين: وهي المصلحة محل الدراسة تتكون من مكتب وفرع هما:

❖ مكتب تسيير الموارد البشرية.

❖ فرع تسيير المستخدمين.

وسنتطرق بالتفصيل عن هذه المصلحة في المطلب الثالث من هذا المبحث.

5.1 مصلحة المالية والشؤون الاقتصادية¹: تتكون من مكتبين:

¹ مصلحة الكتابة العامة بلدية تفرت، مرجع سابق، ص10.

أ- مكتب الميزانية والشؤون الاقتصادية:

- فرع التسيير والتجهيز.
- فرع الأجور والتأمينات الاجتماعية.
- فرع التحصيل ومسك السجلات.

مهامه:

- إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري.
- جمع مختلف الموارد المالية وتقييمها.
- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات ومختلف أنواعها.
- تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقابض البلدي.
- القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانيات البلدية.
- إعداد وضبط الكشف السنوي للأجور وضمان تحيينه وتعديله وفقا لمدونة الأجور.
- ضمان إعداد كشوفات الأجور الشهرية والوثائق الملحقة بها.
- تحضير وإعداد كشوفات صرف أجور وتعويضات المنتخبين المحليين.
- إعداد وتسليم بطاقات الأجر وشهادات عناصر الأجر.
- إعداد وتحضير كشوفات مؤخرات الأجور.
- إعداد وتحضير كشوفات التعويضات والمنح الدورية (منحة المردودية. تعويض مصاريف المهمة والتنقل.... الخ).

ب- مكتب الصفقات والشؤون الاقتصادية:

- **فرع متابعة الصفقات والوضعيات المالية:** تحتل الصفقات العمومية مكان أساسي في نشاطات الإدارة المتمثلة للدولة بغرض المحافظة على المال العام وبالتالي فإن تسيير هذه الأخيرة متعلقة بالمكانز مات المسطرة من طرف الإدارة خاصة في ما تعلق بالإجراءات التقنية الرامية إلى التسيير الأمثل لهذه المعاملات وإنجاز الأشغال المختلفة لتحقيق الخدمة العمومية وتبرم الصفقات العمومية تبعا لإجراء المناقصة التي تعتبر القاعدة العامة أو الإجراء بالتراضي ومكتب الصفقات العمومية يتولى ما يلي :
- مسك سجلات محاضر اللجان المختلفة لتنفيذ الصفقات العمومية.
- ضمان تدوين محاضر اللجان المختلفة للرقابة الداخلية والخارجية والسهر على إضائها من طرف الأعضاء والمصلحة المتعاقدة.
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالصفقات.
- ضمان نشر التعليمات والنصوص القانونية وتبليغها لأعضاء اللجان المختلفة للصفقات العمومية.
- مسك دفاتر خاصة تتضمن مدونة المتعاملين العموميين والخواص والحرفيين لتسهيل عملية الانتقاء بعد الدعوة للاستشارة الخاصة بالهيئات والبلدية في الأماكن المخصصة لذات الغرض.
- ضمان أمانة وكتابة اللجان المختلفة لتنفيذ الصفقات.
- ضمان تقييد العروض المقدمة في سجلات خاصة.
- إعداد وتحرير الإعلانات والمناقصات والاستشارات وضمان نشرها وفقاً لتنظيم الصفقات العمومية.
- ضمان النشر الواسع للاستشارات بما فيها إرسال وتبليغ الدعوة للاستشارة.
- إعداد مشاريع الصفقات وضمان إرسالها إلى المصالح المختصة والمعنية.

- السهر على تأشيرة الصفقات.
 - المتابعة الإدارية والمالية للصفقات بما فيها تحرير شهادات رفع اليد على كفالات الضمان وحسن التنفيذ بعد استشارة المصالح المكلفة بمتابعة تنفيذ الصفقات.
 - إعداد المذكرات التحليلية والتقارير التقديمية لمشاريع الصفقات والاتفاقيات وتبليغها لأعضاء لجنة الصفقات.
 - متابعة رفع التحفظات المحتملة الصادرة من لجنة الصفقات.
 - إعداد جداول أعمال اللجان المختلفة وإستدعاء أعضائها والسعي لارسال الملفات إلى المقررين والمصالح التقنية.
- 6.1 مصلحة التنظيم والتنشيط والشؤون الاجتماعية والثقافية¹:** وتتكون من 05 مكاتب

أ- مكتب التنظيم والشؤون العامة: يتكون من فرعين:

- فرع التنظيم والمنازعات
 - فرع الوقاية والمراقبة والفلاحة
- مهامه:

- مراقبة النظافة على مستوى تراب البلدية
- معالجة المياه ومراقبتها ويدخل ذلك في إطار التطهير ونظافة المحيط
- شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من أجل الحفر وإصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القذرة أو القنوات الخاصة بالمياه الصالحة للشرب
- متابعة عمليات الاستصلاح المتابعة التقنية والمتابعة المادية
- إعداد القوائم للفلاحين والموالين من أجل الدعم
- الهدوء والحفاظ على السكنية العامة للقيام بالتحقيقات الميدانية والتدخلات التقريرية ومتابعة المخالفات
- لإعداد محاضر للأضرار الناجمة عن قوة القاهرة (أثار الطبيعية)
- متابعة مخالفات بعض الفلاحين كالسقي بالمياه القذرة للحفاظ على الصحة العامة

ب- مكتب الحالة المدنية²:

- فرع التسجيلات والإحصائيات
 - فرع الحالة المدنية
- مهامه

- المسك الحسن والمحافظه على سجلات الحالة المدنية.
- تسجيل الملاحظات الهاشمية.
- حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية.
- لإعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية.
- السهر على تنفيذ العمليات المرتبطة بالخدمة الوطنية.
- تسجيل المواليد والوفيات.

¹ مصلحة الكتابة العامة بلدية تقرت، مرجع سابق، ص14.

² مصلحة الكتابة العامة بلدية تقرت، مرجع سابق، ص15.

- إبرام عقود الزواج وتسجيلها.
- تسجيل الأحكام القضائية (الميلاد، الزواج، الطلاق، التصحيحات..الخ).
- ج- مكتب الشؤون الاجتماعية:

مهامه:

- شطب وتسجيل السيارات في البطاقة الرمادية
- المصادقة على الوثائق
- استخراج شهادات عدم العمل
- استخراج التصريحات بكل أنواعها(شرفية، أبوية،الخ)
- ه-مكتب الإحصاء والانتخابات:

مهامه:

- تسجيل الناخبين الذين وصلوا السن القانوني (18 سنة)
- تسجيل المواطنين المحولين من منطقة بلديات أخرى إلى البلدية
- شطب المواطنين الذين يطلبون التحويل إلى البلديات أخرى والمواطنين المكررين في القوائم الانتخابية
- المراجعة الاستشارية في حالة إجراء العملية الانتخابية
- يقوم بتسليم شهادة السكن للمواطنين الذين يقطنون عبر التراب البلدية
- شطب الوفيات عن طريق سجل البلدية
- و- مكتب النشاط الاجتماعي: ويتكون من فرعين:

- فرع التشغيل والتمهين
- فرع النشاط الثقافي والجمعيات

مهامه:

- محاربة كل أشكال التهميش والإقصاء الاجتماعي للفئات المحرومة عن طريق برامج استدرابية للإدماج الاجتماعي
- ضمان الحماية الاجتماعية وحقوق اجتماعية أساسية للفئات المحرومة
- استعادة البعد الاجتماعي للدولة على مستوى القاعدة
- مساعدة ودعم الفئات الاجتماعية المحرومة عن طريق منح مدخول على الشكل تعويضات.
- ترقية النشاطات الثقافية والرياضية.

7.1 مصلحة العمران والمتابعة التقنية¹: تتكون من مكتبين:

أ- مكتب العمران والمتابعة التقنية

- فرع الدراسات العمرانية والمتابعة التقنية

مهامه:

- متابعة ومسك ملفات مخططات شغل الأراضي ومخططات التعمير وملحقاتها.
- متابعة ملفات التحقيق في الملائمة والعدم الملائمة.

¹ مصلحة الكتابة العامة بلدية تقرت، مرجع سابق، ص17.

- متابعة ملف البناء الهش والتحقيقات الخاصة.
- متابعة المشاريع الجديدة ومناقشة الدراسات ودفاتر الشروط الخاصة بالبناء والتعمير.
- تقسيم العروض المشاريع المقدمة للدراسة.
- متابعة المشاريع المقدمة للدراسة.
- متابعة المشاريع الجديدة (الأشغال الجديدة) بالتنسيق مع جميع المصالح المختصة.
- مسؤولية تأشيرة ملفات رخص البناء.
- إجراء الدراسات والتخطيط وإعداد البطاقات التقنية والتفويضات المالية.
- إجراء عملية اختيار الأراضي والإجراءات التابعة لها.
- مراقبة المحيط والإجراءات التابعة لها.
- متابعة شبكة الصرف الصحي وشبكة المياه.
- متابعة الملفات الإدارية الخاصة بنقص البناء والإجراءات التابعة لها.

ب-مكتب الطرق والشبكات:

● فرع الطرق والشبكات وحماية البيئة

مهامه:

- وضع لوحات التعريف بأحياء المدينة وبمقرات مؤسساتها
 - مراقبة الشبكات وتنظيمها وصيانتها.
 - متابعة مخطط المرور والإشارات الضوئية وغيرها.
 - متابعة كل مشاريع البلدية.
 - متابعة بتحرير تقرير مفصل عن مشاريع التي تشرف عليها البلدية وإعطاء الوضعية المالية.
- 8.1 مصلحة التجهيز والممتلكات والتسيير العقاري:** تتكون من مكاتبين:

أ-مكتب الممتلكات والتسيير العقاري:

● فرع الممتلكات القارة والمنقولة

- متابعة إيرادات الممتلكات.
- تسجيل الممتلكات القارة والمنقولة في سجلات خاصة كالجرد.
- صيانة جل الممتلكات تحت تصرف البلدية.
- إحصاء جميع الممتلكات.
- ترقيم العتاد والتجهيزات.
- تمويل المصالح لمختلف التجهيزات.

ب-مكتب تسيير الحضيرة والأشغال الجديدة:

● فرع صيانة العتاد: القيام بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية

● فرع تسيير المخزون:

- إعداد ومسك سجلات دخول وخروج كل المواد ومسك بطاقته.

- ضبط دفتر الجرد اليومي.

- القيام بتأدية الخدمات حسب احتياجات مصالح البلدية.

● فرع النظافة العمومية والأشغال الجديدة:

مهامه:

- السهر على تنظيم إقليم البلدية
- جمع القمامات والفضلات وتفرغها في الأماكن المخصصة لها
- التنسيق مع لجان الأحياء في عمليات تنظيف المحيط
- إعداد الإجراءات التنظيمية المتعلقة بالنظافة
- العمل على صيانة ومراقبة أماكن التفرغ العمومي

2- تقييم الهيكل التنظيمي:

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي لبلدية تقرت نلاحظ أن هذا الهيكل لم يتغير منذ سنة 2006 رغم العديد من التحولات في المصالح وبالتالي نلاحظ مايلي:

- ✓ بعد دخول عملية رقمنة سجلات الحالة المدنية واستخراج شهادة الميلاد البيومترية لم يحدث أي تغيير في المصالح التابعة لها
- ✓ بالإضافة إلى الوظائف الخاصة بجواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية فهذه العملية تدرج ضمن مكاتب خاصة يجب إدراجها أيضا في الهيكل التنظيمي
- ✓ وجود فرعيين بلديين تستخرج فيهما جميع وثائق الحالة المدنية هذان الفرعان لم يدرجا ضمن الهيكل التنظيمي للبلدية
- نلاحظ فراغ أو شغور كبير جدا في المناصب العليا لسلك إدارة البلدية فمن 40 منصبا عاليا هناك فقط 12 منصبا شاغلا هذا الذي أثار تساؤلنا رغم وجود عدد لا بأس به من الإطارات والموظفين في البلدية ووجدنا إجابة من طرف رئيس المصلحة تتمثل في:
- ✓ تغلب العنصر النسوي خاصة في الإداريين وهذا العنصر أما يرفض المسؤولية والتقدير بمنصب عالي أو ربما خوفا من المسؤولية أو ملائمة ظروف العمل رغم العديد من محاولات الإقناع بالنسبة للمسؤولين
- ✓ عدم توفر الشروط اللازمة لبعض الفئات للتقيد بهذه المناصب
- ✓ ان شروط توزيع المناصب العليا للبلديات مازال خاضع للقانون 1991/26 وبصدر القانون الجديد 2011/334 استحدثت بعض الرتب ولم يصدر لها قانون يبين شروط توزيع المناصب العليا بالنسبة لهذه الرتب
- ✓ كبر حجم بعض المكاتب مثل مكتب الصفقات والشؤون الاقتصادية الذي أصبح يتطلب مصلحة بحد ذاتها
- ✓ مراجعة توزيع العمال على جميع المصالح من حيث الكم والنوع.

تبقى هذه الآراء تتطلب المتابعة والمشاورة وحسن الإصغاء من طرف المسؤولين وخاصة رئيس المجلس الشعبي البلدي لمحاولة تغيير الهيكل التنظيمي كي يتماشى مع الوقت الراهن. وظروف العمل الحالية وأيضا الوظائف الجديدة المدرجة في مصالح البلدية ومحاولة إدخال الإدارة الالكترونية أي نظم المعلومات في جميع المصالح أمر ضروري وفعال

المطلب الثالث: تقديم مصلحة المستخدمين ببلدية تقرت

تعد مصلحة المستخدمين من أهم المصالح التابعة لبلدية تقرت حيث نبرز في هذا المبحث مهامها

1- مهام مصلحة المستخدمين 1:

يمكن تقسيم أعمال مصلحة المستخدمين إلى قسمين

● قسم خاص بالمسار المهني ويتمثل في:

✓ ضبط قائمة المستخدمين الإداريين والتقنيين

✓ متابعة الحياة المهنية للمستخدمين من التوظيف حتى التقاعد.

✓ متابعة الإجراءات التأديبية

✓ إعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بحياتهم المهنية

✓ ضبط الجدول الحقيقي للمستخدمين

✓ العمل على إعداد رزنامة تكوين المستخدمين ودورات تحسين مستويانهم المهنية

● قسم خاص بالمسابقات والامتحانات والتكوين ويتمثل في

✓ التخطيط والتنظيم والإشراف على المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وكذا

اختبارات التوظيف.

✓ ضبط احتياجات البلدية من المستخدمين حسب مخطط السنوي لتسيير الموارد

البشرية

2- الوضعية الإدارية لمصلحة المستخدمين:

تتكون مصلحة المستخدمين من رئيس مصلحة رتبة (ملحق إدارة الإقليمية) ذو خبرة

لأكثر من 20 سنة يشرف على مجموعة من الموظفين 03 ملحق للإدارة

الإقليمية (02 مرسمين و 01 متربص) 03 تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية

مرسمين، و متمهين إثنين.

لا تخلو مصلحة المستخدمين من المتربصين والمتمهين وهذا راجع لرحابة صدر جميع

عمال المصلحة وعدم بخلهم بالمعلومات وهذا ما لاحظناه خلال تواجدنا بالمصلحة فبالنسبة

للمتربصين فهناك طلبة الجامعات ليسانس وماستر اختصاص (ادارة اعمال-تسيير الموارد

البشرية -علوم سياسية تخصص تنظيمات سياسية وادارية.....)، اما بالنسبة للمتمهين تقني

سامي اختصاص (كاتب مديرية -موارد بشرية.....)

تقوم مصلحة المستخدمين بالتنسيق مع جميع المصالح الأخرى لأنها هي المسؤولة

عن العامل المشترك بين المصالح ألا وهو الموظف فهي على علاقة مع جميع المصالح.

¹ مقابلة مع السيد:علي برهي رئيس مصلحة المستخدمين ,يوم 2018/05/06 على الساعة 10:00 صباحا لمدة ساعة ونصف.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: التشخيص

إن الطرق والأدوات التي اعتمدها في بحثنا وكذا نقاشنا مع العديد من موظفي بلدية تقرت خاصة موظفي مصلحة المستخدمين أوضحت لنا أن مصلحة المستخدمين ببلدية تقرت لها علاقة وطيدة مع أهداف البلدية وكان هذا واضحا في كثير من النقاط نذكر منها:

- **التوظيف:** خلال سؤالنا لرئيس مصلحة المستخدمين عن علاقة التوظيف بأهداف البلدية أوضح لنا أنه يقع على عاتق مصلحته عبء كبير يتمثل في توفير المورد البشري اللازم من أجل ضمان حسن سير مرافق البلدية، لكنه أبدى لنا أسفه في عدم تمكنه من إجراء عمليات التوظيف إلا في نطاق ضيق جدا يتمثل في عمليات استرجاع المناصب المالية الشاغرة أو تحويل المناصب المالية من بلدية إلى بلدية بطلب من الموظف وموافقة كلتا البلديتين المعنيتين وهذه الآليات المحدودة لا تسمح بتغطية الحاجات المتزايدة للبلدية، ويرجع توقيف عمليات التوظيف إلى تعليمة الوزير الأول التي تمنع عمليات التوظيف الجديدة في إطار النقشف على مستوى الوظيفة العمومية، مما يضطره للاستعانة بموظفي الإدماج المهني والاجتماعي وكذا العمال المهنيين وتكليفهم بمهام ومسؤوليات إدارية رغم أن القانون يمنع ذلك، وقد ضرب لي مثلا أن هناك عمال مهنيين موجودين على مستوى شبائيك وسجلات الحالة المدنية وعلى مستوى مصالح أخرى يمارسون مهام إدارية تتطلب مستوى جامعي، لكن السيد الأمين العام للبلدية وخلال مقابلي معه وسؤالي له حول هذا الموضوع أوضح لي أن المشكل الحقيقي في الموارد البشرية للبلدية لا يتمثل في قلته ولكن لا بد من التنسيق الجيد وتوزيع المهام بين الموظفين واختيار الموظف المناسب في المكان المناسب مما يسهم في تغطية النقص في المورد البشري ويعمل فعلا على تحقيق أهداف البلدية.

- **التكوين وتحسين المستوى:** عند سؤالي لرئيس مصلح المستخدمين حول دور التكوين في تجسيد أهداف البلدية أجابني بسرعة نعم بكل تأكيد هناك دور للتكوين في تجسيد أهداف البلدية لأن

التكوين يساعد الموظف على تدعيم معلوماته القديمة وتعلم خبرات جديدة تمكنه من تحسين مستواه بطريقة فعالة ويعمل التكوين على إعلام الموظفين بالقوانين الجديدة وتفسيراتها وكيفية تطبيقها بصورة جيدة مما يمكن الموظف من تأدية مهامه بطريقة صحيحة وناجعة وهذا هو جوهر مساهمة التكوين في تحقيق أهداف البلدية، وهذا ما يسعى رئيس المصلحة إلى تحقيقه إيماناً منه بضرورة التكوين لتحقيق الجودة في مخرجات موظفي البلدية.

- **التحفيز السلبي والإيجابي:** لقد أوضح لي السيد الأمين العام للبلدية خلال سؤالي له عن هذا الشأن اهتمامه القوي بالتحفيز بشقيه السلبي والإيجابي وتحدث معي مطولاً لتبيين هذا الدور. وأوضح لي السيد الأمين العام للبلدية أن التحفيز السلبي متمثلاً في العقوبات التأديبية وفق القوانين المعمول بها ضرورية جداً لحمل الموظفين على القيام بالمهام المنوطة بهم لأن عدم عقاب المقصر في عمله يشجعه على زيادة التقصير بل يقوم بعدوى زملائه ويشجعهم هم أيضاً على التقصير في أعمالهم مما يخلق جو عام من الركود والتراخي في العمل وضعف للمردودية العامة الموظفين بالتالي مستوى ضعيف في تحقيق أهداف البلدية، وهذا فعلاً ما لاحظته خلال تجوالي بمصالح البلدية حيث أن بعض الموظفين لا يلتزمون بالتوقيت الرسمي للعمل مما خلق طابور من المواطنين المتذمرين أمام مكاتبهم، كما أن بعض الموظفين يتهاونون في معاينة الملفات المقدمة لهم مما يتسبب في إلغائها كل هذه الأعمال السلبية تقدم صورة سيئة عن البلدية وتحيد بها عن تحقيق أهدافها، وهذا ما يعمل رئيس مصلحة المستخدمين على مكافحته حسب ما أخبرني به عند سؤالي له حول هذا الموضوع.

أما عن التحفيز الإيجابي فهو بنفس ضرورة شقه السلبي يجيب السيد رئيس مصلحة المستخدمين كونه يشجع الموظفين الجادين في عملهم على مواصلة جهودهم عن طريق كل الوسائل القانونية الممكنة كالترقية في الدرجة والترقية في الرتبة ومنح العلامة الكاملة في المردودية وعلامات سنوية جيدة تساعد الموظفين لتطوير حياتهم المهنية وتشعرهم بأنهم يكافئون فعلاً على مجهوداتهم المبذولة، ولقد قال لي الأمين العام للبلدية أنه وجه رئيس مصلحة المستخدمين لتجسيد هذه الرؤيا فعلاً من خلال مكافئة كل العاملين الجادين بكل الوسائل الممكنة، بل إنه طلب منه تشجيع العاملين متوسطي المردودية من أجل تحفيزهم على زيادة مجهوداتهم وعدم ترك الحجة لهم بأن الإدارة ظلمتهم بالتالي فهم يقومون بالحد الأدنى مما هو مطلوب منهم وهذا ما تم فعلاً من خلال ما أوضحه لي فريق عمل مصلحة المستخدمين وعملهم الدؤوب في تجسيد كل التحفيزات الممكنة للموظفين.

- **متابعة الحضور اليومي للموظفين:** خلال نقاشي مع موظفي مصلحة المستخدمين بينوا لي أنه يقع على عاتقهم مسؤولية متابعة حضور الموظفين اليومي إلى أماكن عملهم حيث يقومون بإعداد بطاقة حضور تضم القائمة الإسمية للموظفين المتواجدين بمقر البلدية يمضي فيها كل موظف عند الدخول والخروج من العمل للفترتين الصباحية والمسائية تسحب هذه البطاقة بعد ربع ساعة من وقت الدوام الرسمي، ثم يقومون بعد ذلك بفحصها واستخراج قائمة الموظفين الغائبين لتتخذ بعد ذلك الإجراءات القانونية اللازمة، أما بالنسبة للموظفين الموجودين خارج مقر البلدية في الحاضرة والمشئلة والفرعين البلديين وحراس المدارس الابتدائية التابعين للبلدية فإن مصلحة المستخدمين توكل مهمة مراقبة الحضور اليومي لهؤلاء الموظفين لمسؤوليهم المباشرين لتقوم بناء على توصياتهم باتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة.

إن متابعة الحضور اليومي للموظفين تصب مباشرة في صالح تحقيق أهداف البلدية حسب ما رآه السيد رئيس مصلحة المستخدمين وأوضح لي أنه متمسك جدا بهذا الخيار من أجل ضمان حسن سير مصالح البلدية.

- **التنسيق بين مصالح البلدية:** لقد بين لي رئيس مصلحة المستخدمين في هذا الشأن أن حسن التنسيق بين مصالح البلدية هو من أهم وظائف مصلحته من خلال توصيف الوظائف وتحديد مسؤوليات كل مصلحة وكل مكتب بشكل واضح يمنع تداخل الصلاحيات وإحداث الفوضى في مهام كل مصلحة هذا من جهة ومن جهة أخرى يضيف السيد رئيس مصلحة المستخدمين أنه يتعين عليه معرفة وتشخيص قدرات الموظفين العلمية والنفسية وحجم الخبرة المهنية دون إغفال الجانب الأخلاقي لهم ليقوم بعد ذلك بالربط بين الوظيفة المناسبة مع الموظف المناسب، وتعتبر هذه العملية حساسة جدا وتتطلب جهد واهتمام كبيرين لأن أي خطأ في تعيين موظف ما في مكان غير مناسب لقدراته ومؤهلاته هو بعينه إسهام في دحض أهداف البلدية وهو ما حدث فعلا خلال تولي موظف رئاسة مصلحة بالنيابة خلفا لرئيس مصلحة أحيل على عطلة سنوية حيث كان الارتباك سائدا في المصلحة والفوضى سيدة الموقف، ولم تكن مهام المصلحة المعنية تؤدي بالشكل اللازم بل وصلت إلى تقديم أقل من الحد الأدنى مما هو مطلوب منها كل ذلك لسبب واحد وهو ضعف شخصية هذا المسؤول الجديد، مما أدى إلى إعفاءه من رئاسة المصلحة وتعيين موظف آخر أكثر كفاءة خلفا له.

المطلب الثاني: تقييم عمل مصلحة المستخدمين النقائص الموجودة في المصلحة:

من خلال دراستنا لمصلحة المستخدمين نلاحظ بعض النقائص المتمثلة في:

- أولاً اسم المصلحة: مازالت هذه المصلحة تسمى مصلحة المستخدمين وهذا المصطلح يعتبر قديم بالنسبة لواقع الإدارة الحديثة وتطور الفكر الإداري لكن تجسيد هذا الواقع مازال بطيء جدا
- عدم تطابق وظائف المصلحة بهيكل المصلحة وهذا ما لاحظناه انه يوجد مكتب تسيير الموارد البشرية وفرع تسيير المستخدمين فقط وهذا غير متناسق بالنسبة لوظائف ومهام المصلحة
- الاعتماد على العمل الجماعي وعدم توزيع وتخصيص الوظائف وهذا هو الأحسن بالنسبة للموظفين داخل المصلحة ولكن توزيع المهام يعطي الاهتمام الأكثر للعمل وتحمل المسؤولية
- عدم وجود نظام معلومات لتسيير الموارد البشرية ليسهل العمل داخل المصلحة رغم تحصل المصلحة على نظام فعال لتسيير الموارد البشرية لكن تجسيده والعمل به صاحبه بعض العراقيل الإدارية والبشرية.

فبالرغم من هذه النقائص التي تعتبر خارجة عن نطاقها أحيانا تسهر مصلحة المستخدمين وطاقمها الإداري جاهدة على القيام بجميع وظائفها في أوقاتها المحددة والحفاظ على رضا جميع الموظفين من أعلى رتبة إلى أقل رتبة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل كان واضحا ذلك الترابط الوثيق بين مصلحة المستخدمين و أهداف البلدية، وكانت كل المؤشرات تشير إلى ضرورة الاهتمام بمصلحة المستخدمين و تطويرها من وتكوين فريق العمل بها من أجل تجسيد أهداف البلدية.

كما كان واضحا ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للبلدية، و إدراج كافة المكاتب و الوظائف المستحدثة في البلدية، حيث لاحظ الباحث أن هذه المصالح المستحدثة تسير بطريقة غير واضحة كونها غير تابعة هيكليا لأي مصلحة في البلدية، مما يصعب على المسؤول تقييم عمل هذه المصالح، وتحسين أدائها.

الخاتمة

الخاتمة:

مما لا شك فيه أن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة عموماً تأثير واضح على نشاطها وعلى تحسين أدائها، حيث تعمل على تسيير الحياة المهنية للموظفين وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتطويرها والمحافظة عليها داخل المؤسسة، وعلى تشجيع الموظفين على العمل الجماعي وبناء المهارات وتقاسم المعارف مما سيؤدي إلى تحسين أدائهم وتجسيد أهداف منظماتهم، وهذا ما عملت الدولة على تجسيده من خلال الإصلاحات الحثيثة التي تنتهجها لتحسين مستوى مردودية البلدية لتمكينها من تحقيق أهدافها من خلال التطوير المستمر لقانون الوظيفة العمومية بما يساهم في تشجيع الموظفين على تبني رؤية بلديتهم والعمل على تحقيق أهدافها، وهذا ما تجسد في بلدية تقرت من خلال عمل مصلحة المستخدمين على تحقيق أهداف البلدية بوضع الموظف المناسب في المكان

الخاتمة

المناسب ومن خلال تفعيل الآليات القانونية للتحفيز السلبي والايجابي وغيرها من الإجراءات القانونية الضامنة لتوجيه جهود الموظفين لخدمة أهداف بلديتهم، حيث أن أي تقصير في عمل مصلحة المستخدمين يمس مباشرة جوهر أهداف البلدية.

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية في البلدية مازلت مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في جوانب تنفيذ اللوائح والقوانين، منفصلة عن التسيير الاستراتيجي، وخلصت هذه الدراسة الميدانية إلى أنه رغم وجود بعض النجاحات في تسيير الموارد البشرية، إلا أن مصلحة المستخدمين ببلدية تقرت مازالت تعتمد أسلوب تقليدي في إدارة الموارد البشرية جعل الموظفين يمارسون مهامهم في جو من الروتين.

كما خلصت هذه الدراسة بأن موظفي البلدية لا يشعرون بالرضى التام على آليات تسيير حياتهم المهنية ونظام دفع رواتبهم، مما يؤثر سلبا على مستوى تحقيق البلدية لأهدافها حيث أنهم يريدون وبالحاح تغييرا جوهريا في قانونهم الأساسي كذلك التغيير الإيجابي الذي مس العديد من القطاعات كقطاع التربية حيث حدثت قوانينهم الأساسية وحسن مستوى دخلهم، بما يعزز ترابطهم مع مؤسساتهم، ومما سبق ذكره يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

✓ قيام مصلحة المستخدمين بتعريف الموظفين بالبلدية بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ليتمكنوا من معرفة حقوقهم وواجباتهم بصورة صحيحة.

✓ إعادة تسمية مصلحة المستخدمين بمصلحة تسيير الموارد البشرية يندرج ضمنها مكتب خاص بالمسار المهني للموظف والثاني خاص بالمسابقات والامتحانات المهنية والتكوين بكل أنواعه وبهذا تكون الأعمال مرتبة ومنظمة.

✓ إعطاء أولوية أكبر لمصلحة المستخدمين على مستوى القرارات التنفيذية واستشارتها فيما يخص تعيينات الموظفين وتحويل أماكن عملهم.

✓ العمل الجماعي بين جميع المصالح لأخذ جميع الآراء بعين الاعتبار خاصة فيما يخص التوظيف وعدد المناصب وأيضا نوع التخصصات المطلوبة.

✓ الإسراع في تجسيد نظام المعلومات الخاص بتسيير الموارد البشرية وتكريس كل الجهود لذلك.

✓ تنظيم دورات تكوينية لفائدة موظفي مصلحة المستخدمين تعزز خبرتهم في مجال إدارة الموارد البشرية، وتزويدهم بالمناهج الحديثة والأساليب الناجعة في تسيير الحياة المهنية للموظفين.

✓ تقسيم المهام من أجل تسهيل وتنظيم العمل.

✓ قيام مصلحة المستخدمين بتشجيع الاتصال غير الرسمي بين الموظفين كحفلات الأعياد الوطنية أو الرحلات أو الدورات الرياضية بما يعزز الترابط والثقة بين الموظفين.

✓ العمل على استغلال الصيغ المتاحة للتوظيف بما يساهم في جلب اليد العاملة المؤهلة وتحقيق أمثل لأهداف البلدية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

I. قائمة المصادر

القرآن الكريم
الحديث النبوي الشريف
القوانين:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية. الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. العدد: 46، 15 جويلية 2006.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، القانون 10/11 المؤرخ في 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية. العدد 37 السنة الثامنة والأربعون.
- 3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الداخلية والجماعات المحلية، المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية. العدد 53 السنة الثامنة والأربعون.

- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46 السنة الثالثة الأربعاء 08 جوان 1966.
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون الأساسي العام للعامل، العدد 32 السنة الخامسة عشر ، الثلاثاء 08 أوت 1978.
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، العدد 13 السنة الثانية والعشرون ، الأحد 24 مارس 1985.
- 7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية ، العدد 03 السنة الخامسة والأربعون ، الأحد 20 جانفي 2008.
- 8- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، العدد 3 السنة الخامسة والأربعون ، الأحد 20 جانفي 2008.
- 9- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات، العدد 6 السنة الثامنة والعشرون ، الأربعاء 06 فيفري 1991.
- 10- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون الأساسي للوظيفة العامة رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، العدد 16، الصادر في 08 جوان 1966.
- 11- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978، المتضمن القانون الأساسي للعامل، العدد 32، الصادر بتاريخ 08 أوت 1978.
- 12- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية ، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، العدد 13، الصادر بتاريخ 24/ مارس 1985.
- 13- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق لـ 21 أبريل، العدد رقم 17 السنة السابعة والعشرون.
- 14- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي رقم 12-194 الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها، السنة التاسعة والأربعون، العدد رقم 26.
- 15- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 11 يناير 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل، العدد رقم 3 السنة الرابعة والثلاثون.
- 16- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القرار المؤرخ في 14 جويلية 2014، المحدد لكفايات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية مدته ومحتواه وبرامجه.
- 17- القائمة الاسمية لموظفي بلدية تقرت الى غاية 2017/12/31.

- 18- مصلحة كتابة المجلس، مداولة رقم 2006/114 (جلسة يوم 02 ديسمبر 2006) المصادقة على ضبط المناصب العليا لسلك ادارة بلدية تقرت .
19- مصلحة الكتابة العامة، بطاقة فنية حول لبلدية تقرت.

II. قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم عبد الهادي، الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 2- الزيادي عادل رمضان، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة مكتبة عين شمس، 1992.
- 3- العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
- 4- الزروق عمر سالم، برامج العملية التدريبية. منشورات المعهد القومي للإدارة، طرابلس، 1989.
- 5- الكلالدة طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية. الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2008.
- 6- النداوي عبد العزيز بدر، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية. دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، 2009.
- 7- الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- 8- المعداوي محمد يوسف، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة والتشريع الجزائري. الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
- 9- الياقوت محمد ماجد، شرح الإجراءات التأديبية في الوظيفة العامة والمهن الحرة النقابية والعمل الخاص. منشأة المعارف، الإسكندرية ، 2003.
- 10- التكاربي البشير، مدخل إلى القانون الإداري. مركز البحوث والدراسات الإدارية المدرسة القومية للإدارة، 2005.
- 11- السيد الجوهري عبد العزيز، الوظيفة العمومية دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن: عمان 2011.
- 9- بعلي محمد الصغير، تشريع العمل بالجزائر. الجزائر: عنابة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2000.
- 10- بوعشبة توفيق، مبادئ القانون الإداري التونسي. تونس: مركز البحوث والدراسات الإدارية المدرسة القومية للإدارة، 2005.
- 11- بن دريد منير، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية. الأردن: دار الابتكار للنشر والتوزيع ، 2013.
- 12- درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

- 13- دحيم الطائي يوسف، عبد الحسن الفضل مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل-. الأردن: عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- 14- حبيش فوزي، الإدارة العامة وإدارة شؤون الموظفين. لبنان: بيروت، دار النهضة العربية، 1991.
- 15- حباني رشيد، دليل الموظف في الوظيفة العمومية، دار النجاح للكتاب ، الجزائر، 2012.
- 16- حجيم الطائي يوسف، الفضل مؤيد عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 17- حجري فؤاد، قانون الوظيف العمومي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- 18- حروش عادل صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. أربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
- 19- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2007.
- 20- حمود خضير كاظم، الخرشنة ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، 2007.
- 21- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2007.
- 22- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 23- خرفي هاشمي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية. دار هومه، الجزائر، 2010.
- 24- خطار شنطاوي علي، الوجيز في القانون الإداري. دائر وائل للنشر، 2003.
- 25- رشيد أحمد، نظرية الإدارة العامة. مصر: دار المعارف، الطبعة الخامسة، 1981.
- 26- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد. الأردن عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الإصدار الثاني 2004.
- 27- شليبي هيثم حمود، النسور مروان محمد إدارة المنشآت المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .
- 28- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد، ط 1 ، 2004.
- 29- طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2001.
- 30- فتحي محمد، 766 مصطلح إداري. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003.
- 31- فهيم أبو زيد، وسائل الإدارة العامة. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية ، 1994.
- 32- قاسم حمد أنس، مذكرات في الوظيفة العمومية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية ، 1989 .
- 33- عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد. القاهرة مكتبة عين شمس، 1975.
- 34- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية. مصر: الإسكندرية، دار الجامعية، 2004.
- 35- محارب جمعة، التأديب الإداري في الوظيفة العمومية (دراسة مقارنة). الاسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 2004.
- 36- مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2013.
- 37- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003.

- 38- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي-. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
- 39- يوسف شريف، خاطر حلمي، الوظيفة العمومية دراسة مقارنة. القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2006 .
المراجع باللغة الفرنسية

40- Stephone belland, Anne-Marie-bouviere, managements des Enterprise en 24fichier, edition dunod.

41- Jean – marie peretti « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES NOUVELLE EDITION VUIBERT. REVUE ET ACTUALISEE.

42- l ordonnance n^o62-040 du 18 septembre 1962, portante intégration des fonctionnaires et agents algériens des cadre marocains tunisiens et français dans les cadres algériens, journal officielle n^o 15 du 18 september 1962 P 202.

43- le décret n^o62-502 du 19 juillet 1969, fixant les condition de nomination de certains hauts fonctionnaires, journal officiel n^o 3 , du 20 juillet 1962 ,P 26

المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- بن عطا الله العلمي، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية دراسة حالة ولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة ورقلة، 2011.2012
- 2- بوكعباش نوال، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر -دراسة حالة ولاية جيجل – رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010.2011.
- 3- جربي عبد الحكيم، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة لمجمع صيدال قسنطينة، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، 2010.2011 ص 3.
- 4- تيشات سلوى: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة "بومرداس"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، السنة الجامعية 2009/2010.
- 5- نعيمة حمادي، أثر الإدارة الالكترونية على أداء مصالح البلدية، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة تقني سامي كاتبة مديرية ، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني تقرت، 2014.
- 6- السائح حنان وقعمور رزيقة، « نظام الترقية في الإدارات العمومية ». مذكرة تقني سامي في تسبير الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني حاسي مسعود، مركز التكوين المهني والتمهين سليمان محمد عين البيضاء –ورقلة- 2006/2009.
- 7- سبيحي رتيبة وقطال أمينة، «تسيير المسار الوظيفي للمستخدمين»، مذكرة ليسانس في علوم التسيير. المركز الجامعي بورقلة: معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000/2001.
مقالات علمية:

1- حبيب بن بير، فريد بلقوم -ملتقى علمي وطني/استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة-ممدخل لتحقيق الميزة التنافسية- يومي 10 و 11 نوفمبر 2009 (مداخلة).

2- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مبادئ إدارة الأعمال. المملكة العربية السعودية.

3- بديسي فهيمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، مخبر البحث المغرب الكبير، جامعة قسنطينة 2، العدد 02.

4- خرشي جمال، كلمة السيد المدير العام للوظيفة العمومية، ملتقى الوظيفة العمومية، المكتبة الوطنية، الحامة الجزائر، يومي 29-30 ماي 2000

5- ربوح ياسين، طبيعة الوظيفة العامة في النظام الإسلامي، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر العدد 19 جوان 2015.

الملتقيات والأعمال غير المنشورة

1- تشام فاروق: أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد بوضياف المسيلة-الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية يومي: 03-04 مايو 2005.

2- مطبوعة جامعية بعنوان سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية. من إعداد د. نعيمة يحيوي، جامعة الحاج لخضر باتنة.

3- كشواي باري، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية (المدخل النظرية)، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، 2006.

4- قوي بوحنية، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية: (المدخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009.

المواقع الالكترونية:

1 - موقع طريق المستقبل، الاختبارات والمقاييس المهنية

http://orgowan2266.blogspot.com/p/blog-page_4720.html

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وتائر الترقية في الدرجة	63
02	توزيع موظفي بلدية تقرت على مختلف الفروع والمصالح	86
03	تطور عدد موظفي بلدية تقرت للفترة (2012-2017)	86

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
-------	-------------	--------

20	مراحل التوظيف	01
27	أهداف إدارة الموارد البشرية	02
87	منحنى يوضح تطور عدد موظفي بلدية تمرت للفترة (2012-2017)	03
88	الهيكل التنظيمي لبلدية تمرت	04

الملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



استمارة المقابلة

سيدي إننا نضع تحت أيديكم استمارة هذه المقابلة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة الخاصة بموضوع مذكرة التخرج.

بعنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف
البلدية - دراسة حالة بلدية تقرت -

هي جريتم على هذا البحث لتستفيد من نتائج هذا البحث تستخدم لأغراض علمية فقط، يرجى منكم تقديم يد العون للمساهمة في تحقيق أغراض هذا البحث.

إشراف الدكتور:
- دراجي المكي

إعداد الطالب:
- عمر عرباوي

السنة الجامعية 2018/2017 م

أسئلة المقابلة:

س: هلا تفضلتم وأعطيتمونا نظرة عامة حول مكتب مصلحة المستخدمين ببلدية تقرت؟

ج:.....

س: ما هي مهام مصلحة المستخدمين ببلدية تقرت؟

ج:.....

س: ما هي الآليات القانونية المستخدمة في مصلحة المستخدمين؟

- ج:.....
س: هل ترى أن هذه الآليات تساعدكم فعلا في تنفيذ مهام مصلحتكم على أكمل وجه؟
- ج:.....
س: هل تطلعون على أهداف البلدية؟
- ج:.....
س: هل تبلغون بمهام تتصل مباشرة بأهداف البلدية؟
- ج:.....
س: هل ترى أنكم تقومون بمهام تساعد في تحقيق أهداف البلدية؟
- ج:.....
س: كيف يعمل التوظيف على تحقيق أهداف البلدية؟
- ج:.....
س: هل تضررت من إجراءات التقشف التي تحد من عمليات التوظيف؟
- ج:.....
س: هل كان لإجراءات التقشف أثر واضح على مستوى تحقيق أهداف البلدية؟
- ج:.....
س: ما هي حدود استخدامكم للتحفيز السلبي والايجابي وكيف يعمل ذلك على تجسيد أهداف البلدية؟
- ج:.....
س: هل ترون أن التكوين ضرورة ملحة لموظفي البلدية؟
- ج:.....
س: هل للتكوين دور في تحقيق أهداف البلدية؟
- ج:.....
س: هل تقومون بمتابعة الحضور اليومي لموظفي البلدية أو ترون أن لا حاجة لذلك كون الموظفون ملتزمون بأوقات الدوام الرسمي؟
- ج:.....
س: هل نجحت الآلية التي تعتمدها في متابعة الحضور اليومي للموظفين على تجسيد أهداف البلدية؟
- ج:.....
س: ماهي الصعوبات التي تواجهها أثناء تأدية المهام المرتبطة مباشرة بأهداف البلدية؟
- ج:.....
س: كيف تكون مصلحة المستخدمين همزة وصل بين جميع المصالح في البلدية؟
- ج:.....
س: هل يتفهم رؤسائكم بالعمل مدى ارتباط مهامكم بأهداف البلدية مباشرة؟
- ج:.....
س: هل تلقون التشجيع المناسب من رؤسائكم خلال تأدية مهامكم؟
- ج:.....
س: إلى أي مدى استطاعت مصلحة المستخدمين تحقيق أهداف البلدية؟
- ج:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة

دائرة تقرت

بلدية تقرت

قرار رقم:/2018

يتضمن التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تقرت

- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ 20 رجب 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- بمقتضى المرسوم رقم 365/84 المؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1405 الموافق لـ 1984/12/01 يحدد تكوين البلديات ومشتملاتها وحدودها الإقليمية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11/334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12/194 مؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 أفريل سنة 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها.
- بمقتضى المنشور رقم 7 المؤرخ في 28 ابريل 2011 المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية
- وبناء على القرار رقم: 2017/624 المؤرخ في: 2017/12/17 المتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادة للالتحاق بسلك: أعوان الإدارة الإقليمية رتبة: عون رئيسي للإدارة الإقليمية
- وبناء على المحضر المؤرخ في: 2018/02/25 المتضمن اجتماع اللجنة المكلفة باعداد قائمة الناجحين نهائيا
- وبناء على الشهادة النجاح المؤقتة رقم: المؤرخة في: ليكالوريا.....
- وبناء على المحضر المؤرخ في: 2018/04/08 المتضمن تنصيب المعني ابتداء من: 2018/04/08

يقرر ما يلي

المادة الأولى: يعيّن السيد: بصفة متربص في سلك: أعوان الإدارة الإقليمية رتبة: عون رئيسي للإدارة الإقليمية ابتداء من: 2018/04/08 تاريخ تنصيبه.

المادة الثانية: يكلف السادة الأمين العام للبلدية وأمين خزينة البلدية كل في حدود اختصاصه بتنفيذ هذا القرار.

تقرت في:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة

دائرة تقرت

بلدية تقرت

قرار رقم:/.....
الاتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية

- إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تقرت
- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية
 - بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
 - بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - بمقتضى المرسوم رقم 365/84 المؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1405 الموافق أول ديسمبر سنة 1984 يحدد تكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
 - وبناء على القرار رقم 12/270 المؤرخ في 02/04/2012 المتضمن إدماج وإعادة ترتيب السيدة:..... في رتبة وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية ابتداء من.....
 - وبناء على المستخرج القرار رقم 2013/921 المؤرخ في 15/09/2013 المتضمن ترقية المعني الى الدرجة 06 الرقم الاستدلالي 537 الصنف 12 ابتداء من 2013/09/15.
 - وبناء على المحضر المؤرخ في 21/11/2013 للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء للأسلاك الإدارية.

يقرر مايلي

- المادة الأولى:** ترقى السيدة:..... وترسم في سلك وثائقين أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية رتبة وثائقي أمين محفوظات رئيسي للإدارة الإقليمية ابتداء من 2013/12/30.
- المادة الثانية:** يعاد ترتيب المعني عند نفس التاريخ في الصنف 14 الدرجة 05 الرقم الاستدلالي 621.
- المادة الثالثة:** يكف السادة الأمين العام للبلدية وأمين خزانة البلدية كل في حدود اختصاصه بتنفيذ هذا القرار.

تقرت في:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة

دائرة تقرت

بلدية تقرت

قرار رقم:/2018

يتضمن تمديد الإحالة على الاستيداع من اجل مرافقة الزوج

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تقرت

- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ 20 رجب 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم رقم 365/84 المؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1405 الموافق لـ 01/12/1984 يحدد تكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
- بناء على القرار رقم: 2015/730 المؤرخ في: 2015/08/11 المتضمن التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة الخاص بالسيدة:..... في رتبة: ملحق الإدارة الإقليمية ابتداء من:.....
- بناء على القرار رقم:..... المؤرخ في:..... المتضمن ترسيم السيدة:..... في رتبة: ملحق الإدارة الإقليمية ابتداء من:.....
- وبناء على طلب تمديد الاحالة على الاستيداع المقدم من طرف المعنية بتاريخ: 2018/04/11.
- وبناء على القرار رقم:..... المتضمن الإحالة على الاستيداع من أجل مرافقة الزوج لمدة سنة ابتداء من:..... إلى غاية:.....

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقرر مايلي

- المادة الأولى: تمدد الإحالة على الاستيداع للسيدة:..... في رتبة:..... من اجل مرافقة الزوج لمدة سنة واحدة ابتداء من:..... إلى غاية:.....
- المادة الثانية: يكلف كل من السادة الأمين العام للبلدية وأمين خزينة البلدية كل في حدود اختصاصه بتنفيذ هذا القرار.
- تقرت في:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة

دائرة تقرت

بلدية تقرت

قرار رقم:

استقالة

ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تقرت

- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ 20 رجب 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم رقم 365/84 المؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1405 الموافق أول ديسمبر سنة 1984 يحدد تكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.
- بناء على القرار رقم: 12/275 المؤرخ في: 2012/04/02 المتضمن إدماج وترسيم وإعادة ترتيب السيدة: ملية ربيعة في رتبة: تقني سامي في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية ابتداء من: 2011/04/27.
- بناء على طلب الاستقالة المقدم من طرف المعنية بتاريخ: 2015/09/14.
- وبناء على موافقة سلطة التعيين والتسيير طبقا للرسالة رقم: 15/7623 بتاريخ: 2015/10/07.

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقرر مايلي

- المادة الأولى: تقبل الاستقالة المقدمة من طرف السيدة:..... ابتداء من 2015/11/01.
- المادة الثانية: يكلف كل من السادة الأمين العام للبلدية وأمين خزينة البلدية كل في حدود اختصاصه بتنفيذ هذا القرار.
- تقرت في:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة
دائرة تقرت
بلدية تقرت

قرار رقم:...../2013 يتضمن الشطب بسبب الوفاة

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تقرت

- بمقتضى القانون رقم 10/11 المؤرخ 20 رجب 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية.
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارات المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم رقم 365/84 المؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1405 الموافق لـ 01/12/1984 يحدد تكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب.
- وبناء على القرار رقم: 08/282 المؤرخ في: 05/05/2008 المتضمن ادماج وترسيم واعادة ترتيب السيد:.... في سلك العمال المهنيين رتبة عامل مهني من الصنف الثاني ابتداء من: 01/11/2007.
- بموجب القرار رقم 11/40 المؤرخ في..... المتضمن ترقية المعني الى الدرجة 07 ابتداء من 01/11/2010.
- وبناء على مستخرج شهادة الوفاة رقم..... بتاريخ.....

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقرر ما يلي

- المادة الأولى:** يشطب السيد:..... من رتبة عامل مهني من الصنف الثاني ابتداء من:..... بسبب وفاته
- المادة الثانية:** يكلف كل من السادة الأمين العام للبلدية وأمين خزينة البلدية كل في حدود اختصاصه بتنفيذ هذا القرار

تقرت في:.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ورقلة
دائرة تقرت
بلدية تقرت

قرار رقم:...../2017

تكفل بعد عملية النقل

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تقرت

- بناء على القانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- بمقتضى المرسوم رقم 365/84 المؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1405 الموافق أول ديسمبر سنة 1984 يحدد تكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20 سبتمبر سنة 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

- بناء على القرار رقم: 2012/584 المؤرخ في: 2012/09/10 المتضمن تعيين السيدة: بن الزين خديجة في رتبة: تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية ابتداء من 2012/07/22

- وبناء على القرار رقم 2013/1133 المؤرخ في 2013/12/24 المتضمن ترسيم السيدة:..... في رتبة تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية ابتداء من 2013/07/22

-بناء على قرار النقل رقم:.... المؤرخ في: 2017/09/14 المتضمن نقل السيدة:..... من بلدية النزلة إلى بلدية تقرت ابتداء من 2017/10/01.

باقترح من السيد الأمين العام للبلدية
يقرر ما يلي

المادة الأولى: تكفل السيدة:..... في رتبة تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية ابتداء من.....
المادة الثانية: يكلف كل من السادة الأمين العام للبلدية وأمين خزينة البلدية كل في حدود اختصاصه بتنفيذ هذا القرار.

تقرت في:.....

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
/	شكر و تقدير
/	الإهداء
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
11	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
13	المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
24	المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها
24	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
32	خلاصة
الفصل الثاني: وظيفة مصلحة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية وفق قانون الوظيفة العمومية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

35	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي
38	المطلب الثاني: التعريف بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
41	المطلب الثالث: مراحل تطور قانون الوظيفة العمومية في الجزائر
48	المبحث الثاني: متابعة المسار الوظيفي للموارد البشرية وفق الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
48	المطلب الأول: التوظيف وفق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
52	المطلب الثاني: التقييم والتكوين وفق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
57	المطلب الثالث: الترقية والتأديب وفق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
65	المطلب الرابع: المدة القانونية للعمل وتحديد أيام الراحة والعطل والغيابات وفق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
69	المبحث الثالث: الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله وفق الأمر 06-03
69	المطلب الأول: وضعية الموظف العمومي أثناء القيام بالخدمة والانتداب
71	المطلب الثاني: وضعية الموظف العمومي خارج الإطار والاستيداع
73	المطلب الثالث: وضعية الخدمة الوطنية وحركة نقل الموظفين
76	خلاصة
	الفصل الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف بلدية تـقـرـت
81	تمهيد
82	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة
82	المطلب الأول: تعريف بلدية تـقـرـت
87	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية تـقـرـت
99	المطلب الثالث: تقديم مصلحة المستخدمين ببلدية تـقـرـت
101	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية
101	المطلب الأول: التشخيص
104	المطلب الثاني: تقييم عمل مصلحة المستخدمين
105	خلاصة
107	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	قائمة الجداول
/	فهرس الأشكال
/	الفهرس