جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

# دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تحسين المورد البشري في المؤسسات العمومية

## دراسة حالة (مديرية الأرشيف بالمدية )

مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال عمومية

من طرف الطالب: إشراف الأستاذة :

- بلحوت محمد * بلحمري خيرة

٢٠١٧/٢٠١٦

# شكر و عرفان

[ قال رسول الله من لا يشكر الناس لا يشكر الله ] حديث صحيح.

أولا نحمد الله ونشكره على منحنا القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ونخص بالذكر الأولياء الأعزاء ...

جميع الأساتذة وخاصة الأستاذة المشرفة بلحمري خيرة التي لم تبخل علينا بتوصياتها ونصائحها .

كما نشكر كل موظفين وعمّال مديرية الأرشيف لولاية المدية لما قدموه لي من معلومات قيمة أفادتني في بحثنا المتواضع هذا خلال فترة التربص .

وإلى كل الأصدقاء وجازاهم الله خيرا.

إلى كل من ساهم ولو بالكلمة الطيبة في إعداد هذا العمل المتواضع سائلين المولى تبارك وتعالى أن يجزيهم عنا وعن الأمة الإسلامية كل الخير إنه وليّ ذلك والقادر عليه .

## الإهداء

إلى من قال فيهم المولى عز وجل: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى أعظم عاطفة في الوجود بهجة القلب وصفاء الحب وكمال الود وهبة الرب، إلى من القلب يهواها والعمر فداها

والعين ترتاح لرؤياها، من أهدتني رضاها ولم تبخل علي بدعاها وأدعوا الله أن يحفظها ويرعاها

أمي الغالية حفظها الله

إلى الذي يتدفق حلما ويفيض كرما ويمشي سماحة، إلى من علمني أن الحياة كفاح

وعلمني كيف أتخطى الصعاب لأجل الفلاح، إلى من شقي وتعب لإسعادي

أبي حفظه الله

إلى بذور الحب التي ملأت قلبي وسندي في الحياة

إليكم إخوتي:

إلى كل عائلة. كبيرا وصغيرا

الى كل من ساندي في انجاز هذا العمل

محمد

3DLAG.COM

| فهرس المحتويات | الصفحة |
| --- | --- |
| مقدمة | أ |
| أهمية الدراسة | ب |
| الإشكالية | ب |
| الفرضيات | ت |
| أسباب اختيار الموضوع | ت |
| أدبيات الدراسة( الدراسات السابقة | ث |
| مناهج وأدوات الدراسة: | ث |
| صعوبات الدراسة | ث |
| تقسيم الدراسة | ج |
| **الفصل الأول : ماهية الموارد البشرية** | |
| المبحث الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية | ١ |
| المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية | ١ |
| المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية | ٢ |
| المطلب الرابع: أهمية الموارد البشرية | ٥ |
| المبحث الثاني: ماهية التخطيط | ٧ |
| المطلب الأول: مفهوم التخطيط | ٧ |
| المطلب الثاني: أهمية ومميزات التخطيط | ٩ |
| المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية | ١٢ |
| المطلب الرابع تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية . | ٢١ |
| المبحث الثالث :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : | ٢٣ |
| المطلب الاول – تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : | ٢٣ |
| المطلب الثاني إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية | ٢٥ |
| المطلب الثالث – إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية : | ٢٥ |
| المطلب الرابع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة: | ٣٠ |
| خلاصة | ٣٤ |
| **الفصل الثاني عموميات حول المؤسسة العمومية وإدائها** | |
| تمهيد | ٣٦ |
| المبحث الأول: ماهية المؤسسة العمومية. | ٣٧ |
| المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية. | ٣٧ |

المطلب الثاني : أساسية المؤسسات العمومية وأهدافها ٣٩
المطلب الثالث :علاقة المؤسسة العمومية بالدولة ٣٩
المبحث الثاني : أنواع المؤسسات العمومية واهدافها ٤١
المطلب الاول :أنواع المؤسسات العمومية ٤١
المطلب الثاني أهداف المؤسسة العمومية ٤٢
المطلب الثالث : أساليب و الهياكل إدارة المرافق العامة ٤٣
المبحث الثالث : مفهوم الأداء المؤسستي ٤٤
المطلب الأول . مفهوم الأداء ٤٤
المطلب الثاني . الأداء المؤسسي ٤٥
المطلب الثالث :قياس الأداء ٤٦
المبحث الرابع خطوات قياس الأداء و التحسين ٤٩
**المطلب الاول خطوات قياس الأداء** ٤٩
**المطلب الثاني :أنواع بيانات الأداء** ٥٣
**الفصل الثالث : ماهية التخطيط والمخطط السنوي**
**تمهيد** ٥٧
المبحث الثاني :أهمية ومميزات التخطيط ٥٨
المطلب الأول :أهمية التخطيط ٥٨
المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية ٥٩
المطلب الثالث :أهمية تخطيط الموارد البشرية ٦٠
المطلب الرابع :مراحل تخطيط الموارد البشرية ٦٠
**المبحث الثالث:أهم البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية** ٦٣
المطلب الأول : الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة: ٦٦
المطلب الثاني :قائمة بأهم البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية. ٦٨
المطلب الثالث عملية تخطيط الموارد البشرية ٦٨
**المبحث الثالث :تكريس المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية** ٧١
للموارد التوقعي للتسيير كأداة البشرية الموارد لتسيير السنوية المطلب الأول: المخططات. ٧٢
:البشرية
البشرية الموارد لتسيير السنوي المخطط إعداد المطلب الثاني :

المستوى وتحسين للتكوين السنوات متعددة أو السنوية القطاعية المطلب الثالث :المخططات

:المعلومات للموظفين وتجديد

الخلاصة: ٧٦

**الفصل التطبيقي مخطط السنوي لمديرية الأرشيف ولاية المدية**

المبحث الاول: لمحة عن المفتشية ٧٨

المطلب الأول :التعريف بالمفتشية ٧٨

المطلب الثاني – نشاطات المفتشية: ٧٩

المطلب الثالث – هياكل المفتشية: ٨٢

المطلب الرابع – برنامج التطوير ٨٣

**المبحث الثاني : لمحة حول المديرية العامة للوظيفة العمومية.و الإصلاح الإداري** ٨٤

المطلب الأول : تعريف المديرية العامة للوظيفة العمومية ٨٤

المطلب الثاني :صلاحيات هذا الجهاز ٨٥

المطلب الثالث : لمحة حول المفتشية للوظيفة العمومية ٨٩

**المبحث الثالث :إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه:** ٩١

المطلب الأول :المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ٩٣

المطلب الثاني :نسب التوظيف: ٩٣

المطلب الثالث :الوثائق المطلوبة لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و مناقشته مع مصالح الوظيفة العمومية ٩٦

استنتاجات عامة ١٠٦

خاتمة ١٠٨

قائمة المراجع ١١٠

الملاحق

## فهرس الجداول

**الصفحة**


جدول رقم٠١ : بعض وظائف المنظمات البشرية في المنظمات الكبيرة ٣

جدول رقم٠٢: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ٦

جدول رقم:٠٣ الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب ١٦


| فهرس الأشكال | صفحة |
|---|---|
| شكل رقم:٠١ الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى | ١٤ |
| شكل رقم٠٢ مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة | ١٧ |

# مقدمة

## مقدمة

تستأثر دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أصبح يكمن في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها، تلك الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحركيها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء، وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها ، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها.

فرضت مجموعة من التطورات مثل العلمية التكنولوجية السريعة والتغيرات القطاعية والقوانين الحكومية والتغير السريع لأذواق المستهلكين على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء وهذا ضمانا للتكيف المستمر مع التطورات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية.

وإذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالمورد البشري وايجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار لأن قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها، فالموارد البشرية بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية على غرار الجزائر يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج يجب العناية به والاستثمار فيه كما أن الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في مختلف الإدارات والمؤسسة إلى غاية تركه لها، له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية للجهاز الحكومي وانجاح مشاريعه التنموية.

والجزائر بما تشهده من تحولات اقتصادية هامة لاسيما انتقالها من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام والإدارة المحلية بشكل خاص دورا مميزا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء، لأن كفاءة أداء مواردها البشرية العاملة أيا كانت مواقعها التنظيمية وذلك بإعطاء أهمية للوظيفة العامة وتطوير دورها وأساليبها، تعتبر الإدارة المحلية على غرار

الولاية التي سأخصها بالدراسة إحدى الأجهزة الإدارية للدولة التي تقوم بتخطيط مواردها البشرية و تساهم في تطبيق سياساتها وبرامجها وتسعى إلى تحقيق

التوازن الاجتماعي للدولة من خلال ضمان استقرار المجتمع والتوازن الاقتصادي من خلال زيادة انتاجية الموارد الوطنية من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الاستجابة النوعية للتغيرات السريعة للمحيط من خلال ضمان تحقيق التنمية المحلية كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة للوطن بأكمله.

**الإشكالية:**

انطلاقا من تحديد أهمية الموارد البشرية على مستوى كل من البلديات والولايات ولارتباط هذه الأخيرة بعملية التخطيط، يمكن طرح الاشكالية التالية

ما هو دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تحسين المورد البشري في مؤسسات العمومية ؟

**التساؤلات**

هل يوجد رابط بين مخطط السنوي وتسيير مورد بشري؟

هل توجد اداء احسن للمورد البشري في مؤسسة العمومية ؟

**الفرضيات:**

- تحتاج الإدارة المحلية لعملية تخطيط الموارد البشرية لأن العنصر البشري يعتبر الرأس المالي الحقيقي لأية إدارة.

-نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد الإدارة المحلية في التحكم في كفاءة العنصر البشري.

- تقوم الإدارة المحلية بتخطيط الموارد البشرية لضبط المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

**أهمية الدراسة:**

يكمن حصر الأهمية النسبية لهذه الدراسة، الذي سنركز فيه على التخطيط السنوي في الإدارة المحلية بحيث يعتبر موضوع تخطيط الموارد البشرية على مستوى أجهزة الدولة والولاية والإدارة المحلية من

المواضيع التي شهدت اهتماما متزايدا في الدول المتقدمة، ورغم ذلك نلاحظ أن هذا المجال من الدراسة يعاني من القصور في الجزائر، ونقل الدراسات الأكاديمية في الجامعة الجزائرية في هذا الموضوع واقتصارها فقط على المهنيين، اتجاه مصطلح القطاع العام، وخاصة وأن لهذه الموارد البشرية دورا كبيرا في بسط الدولة على إقليم الولاية وتنميته تنفيذا للبرامج الوطنية للتنمية الشاملة، مما يستوجب العناية الكبيرة بتسيير هذه الموارد.

**أهداف الدراسة** :إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة إبراز واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية مركزين على مديرية الإدارة المحلية لولاية المدية ومخططها السنوي لتسيير الموارد البشرية كنموذج للدراسة من خلال:

التعرف على الأهداف التي تتبناها المديرية حول تخطيط الموارد البشرية.

التعرف على واقع الموظفين اتجاه سياسة تسيير الموارد البشرية في المديرية.

**أسباب اختيار الموضوع:**هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية.

**الأسباب الذاتية:**الرغبة في معرفة تخطيط الموارد البشرية على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية المدية .

**الأسباب الموضوعية** :اقتراح الموضوع من طرف الأستاذ المشرف واقتناعي بطرحه، ويندرج ضمن مجال التخصص.

القيام بدراسة ميدانية على مستوى الإدارة المحلية لولاية المدية من خلال التعرف على وضعية الموظفين والمناصب الشاغرة والمشغولة على مستوى المديرية من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

**أدبيات الدراسة( الدراسات السابقة:)**

عرف موضوع تخطيط الموارد البشرية والإدارة المحلية عدة دراسات ومن مختلف الجوانب سواء تعلقت بالجانب الوظيفي وتسييري بالنسبة للموارد البشرية، أو الجانب التنظيمي والهيكل الإداري بالنسبة للإدارة المحلية، وهذه المواضيع نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

١علاد آسيا، مولاي صليحة، **فعالية الموارد البشرية في الإدارة الحلية(**.مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص :تنظيمات ادارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة، ٣١١٢

**مناهج وأدوات الدراسة:**

**كما اعتمدنا المقابلة كوسيلة وأداة لجمع المعلومات.**

**أ المنهج الوصفي التحليلي** : اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في محاولة للإحاطة بالجوانب النظرية لتخطيط الموارد البشرية والإدارة المحلية خاصة في الفصل الأول والثاني.

**ب الاقتراب القانوني** :من خلال تحديد الإجراءات القانونية لعملية تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية وذلك من خلال عرض محتوى القوانين والمراسيم المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر.

**ج منهج دراسة حالة:**اعتمدنا هذا المنهج للوقوف على واقع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية لولاية المدية ،

وذلك من خلال التعرف على عملية التخطيط عن قرب وشرحها.

**صعوبات الدراسة:**

واجهتنا عدة صعوبات ونحن بصدد انجاز هذه المذكرة منها اتساع موضوع تخطيط الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

قلت المراجع حول المخطط سنوي

**تقسيم الدراسة:**

جاءت هندسة هذه الدراسة في ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول كل من المفاهيم النظرية للتخطيط وتخطيط الموارد البشرية

البشرية وأهم مراحل هذه العملية،النتطرق في الفصل الثاني الاطار المفاهيمي والنظري لتسير الموارد البشرية

الفصل الثاني تعريف واداء المؤسسة العمومية ومفاهيم حولها وأدائها وأدور التي تلعبها

اما الفصل الثالث فخصصنه لي عملية التخطيط  وتحدثنا فيه عن مفهمه وانواعه وأقسامه

اما في الاخير خصصنا فصل تطبيقي وجعلنا فيه مخطط سنوي لمؤسسة الارشيف بولاية المدية

# الفصل الأول :
# الموارد البشرية

**المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية**

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزايا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا .

**المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية**

يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهابة فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتميز الأداء التنظيمي[١].

٢- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة المحافظة على سببين:

١- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

٢- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة[٢].

---

[١] – عادل زايد ، الآداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة ،٢٠٠٣، ص ٣٣.

[٢] – د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

**المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية**

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأنة وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقبلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء. [1]

وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

١- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.

٢- تحليل العمل للتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.

٣- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.

٤- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.

٥- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.

٦- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.

٧- تقديم العجز للعمل وتدريبه.

٨- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي.

٩- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.

١٠- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.

١١- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.

١٢- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.

١٣- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.

١٤- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.

١٥- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

---

[1] - راوية محمد حسن، مرجع السابق ، ص ٢١-٢٣.

ويظهر الشكل عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهودات لتعريف مجال إدارة الموارد البشرية. [1]

تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الغدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن.

ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين[2].

بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد.

أمثلة لأنواع مختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

**جدول رقم٠١:** الخدمات المنظمات البشرية

| الخدمات الخاصة | النصائح | التنسيق |
|---|---|---|
| حفظ سجلات الأفراد المراحل الأولى والأساسية لتقديم الفرد للعمل | الشؤون الإدارية أو المتعلقة بقوانين العمل. | تقييم الأداء الشؤون المتعلقة بالتعويضات |

المصدر - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٥

**جدول رقم٠٢:** وظائف المنظمات البشرية في المنظمات الكبيرة

| المركز | الواجبات |
|---|---|
| مشرف منافع الأفراد | تحسين وإدارة برامج المنافع المرتبطة بالإجازات، والتامين والمعاش وخطط المنافع الأخرى. |
| استشاري الأفراد | يساعد الأفراد على فهم والتغلب على المشاكل الاجتماعية أيضا يساعد الأفراد على تقدير وتقييم اهتماماتهم واستعداداتهم. |

[1] – راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٩–٢٠٠٠، ص ٢٣–٢٤.

[2] – راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٤.

| | |
|---|---|
| القائم بالمقابلة الشخصية | – مقابلة المتقدمين للعمل، وتسجيل وتقييم المعلومات الخاصة بالخبرة والتعليم والتدريب والمهارة والمعرفة والقدرات والمؤهلات والشخصية. |
| محلل العمل | – جمع وتحليل وتنمية البيانات التشغيلية المتعلقة بالعمل، مؤهلات العمل وخصائص الفرد المطلوبة لتأدية العمل. |
| موجه العلاقات الصناعية | – تنظيم وتوجيه وتنسيق وظائف العلاقات الصناعية وتتضمن هذه الأنشطة التعامل مع مشاكل الموارد البشرية المتعلقة بالغياب ودوران العمل والتضمنات والاقترابات. |
| القائم بتعيين الأفراد | – الانتقال إلى المناطق البعيدة عن المنظمة لإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للعمل. |
| إداري الاختيارات | – إدارة الاختيارات تفسر النتائج، ترتيب المتقدمين للعمل وعمل التوصيات على أساس نتائج الاختبارات. |
| موجهة التدريب | – تنظيم وإدارة وتنفيذ برامج التدريب والتعليم وتطوير أداء الأفراد. |
| ممثل التدريب | – تنظيم حاجات التدريب لتنمية المحتوى (المواد التعليمية) لتحسين أداء الأفراد وإعداد وتنفيذ التدريب لأفراد المنظمة. |
| إداري الأجور والمرتبات | – تصميم وإدارة نظام الأجور والمرتبات في المنظمة لضمان عدالة نظام الدفع وإذعاته للوائح الحكومية وسياسات المنظمة ويتفق مع النقابات العمالية. |

**المصدر**- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٩-٢٠٠٠، ص ٣٠

**المطلب الثالث : أهمية الموارد البشرية**

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة.

١- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونات خير شاهد على ذلك.

٢- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.[١]

٣- تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

٤- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

٥- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

٦- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

٧- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالإتجاه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقلص".

والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط ومثال ذلك ما حدث في شركة □□□ التي كانت توظف ٤٠٦ ألف موظف في عام ١٩٨٥ ولكنها أصبحت ٢٧٠ ألف موظف ١٩٩٣ والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

يمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما ملموسا في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط ولكن في ضوء ما يعرف أيضا وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة[٢].

---

[١] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٩

[٢] – عادل زايد، المرجع السابق، ص ٣٨

١-٢- مجال تقديم منتج جديد:

إن قدرة المنظمة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبح يرتبط ارتباطا كبير بمدى قدرة تلك المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، والملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونات (مثل أجهزة الهاتف المحمول أو الحاسبات الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقابل منتجا سابقا لها "بيدي لا بيدي عمر".

فالمنظمة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا، لا تشرك المنافسين متعة تقليد منتجاتها الحالي وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

**جدول رقم٢٠:** دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

| | الميزة التنافسية | دور الموارد البشرية |
|---|---|---|
| ١ | تقديم منتج متميز | دور حياة المنتج قصيرة.<br>زيادة الحاجة للتجديد والإبتكار.<br>زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار. |
| ٢ | امتلاك تكنولوجيا متطورة | التكنولوجيا متاحة أمام الجميع.<br>التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة.<br>العنصر البشري قادر على استعاب التكنولوجيا المتطورة. |
| ٣ | التنافس في الأسواق المفتوحة | الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود.<br>المنافسة حق مشروع للجميع.<br>المنافسة من خلال رأس المال الفكري. |

مصدر :عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص ٤٥

## المبحث الثاني: ماهية التخطيط الموارد البشرية

إن أي مؤسسة تتكون من عناصر بشرية وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، وبالتالي يصبح من اللازم على أي منظمة أن تخطط وتقيم مواردها البشرية وذلك بل بإرادتها وباعتبار العنصر البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمها تماما وحتى تتمكن من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم تلجأ إلى عملية التخطيط. [1]

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط

#### الفرع الأول: تعريف التخطيط

إن التخطيط من النقاط المهمة التي يمكن أن يعبر عنها بأكثر من تعريف حيث يعرفه فريدمان على أنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط التغير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.

ويعرفه وات رسون مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف. [2]

ويعرفه كوتتر ودونيل اختيار من بين مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل ولكل قسم من أقسامه وكما يعرفه يمكن أن يرتكز التخطيط على خمسة مكونات وهي:

١- الغايات في تحديد الغايات والأهداف.

٢- الوسائل: هي اختيارات السياسات: برامج، طرق ووسائل.

٣- الموارد: تحديد أنواع ومبالغ الموارد الضرورية وكذلك الأساليب التي تسمح بإنشائها أو تحصيلها.

٤- التطبيق: وهو تصرف الطرق اتخاذ القرار وكيفية تنظمها من أجل التسيير الجيد للخطة المقدرة.

٥- المراقبة: تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة لتصحيحه.

وبذلك فالتخطيط بالنسبة لأي تنظيم يعني أسلوب يساعد في تحقيق استخدام فعال وأمثل للموارد البشرية (القوى العاملة) والإمكانيات أو الموارد المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوبة تم

---

[1] – د. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ٢٨.

[2] – ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ٢٠٠١،ص ٥٥.

تحديدها مسبقا أي كما عرفه ايروليك الشهير على أنه عملية عقلية في جوهرها فهو استعداد سابق لعامل شيء بطريقة منظمة استعداد التفكير قبل التنفيذ.[1]

من خلال اختلاف وتعدد تعار يف التخطيط إلا أن هناك اتفاق جماعي مباشر في الرأي ويشمل المحاور الرئيسية التالية:

١- التخطيط نشاط إنساني.

٢- التخطيط خيار عقلاني.

٣- التخطيط وسيلة لحل المشكلات.

**الفرع الثاني أنواع التخطيط:** تتعدد أنواع التخطيط نظرا لتعدد المعايير التي صنف على أساسها:

١- التخطيط حسب الشمول ويصنف إلى:

أ- التخطيط الشامل: يتعامل هذا النوع من التخطيط مع القطاعات الاقتصادية جميعها ويكون هدفه إحداث تغير في جميع جوانب الحياة.

ب- التخطيط الجزئي أو القطاعي: ويهتم بقطاع اقتصادي معين أو جزء منه هدفه إحداث تغير في المجتمع.

٢- التخطي حسب الإطار ويندرج تحته كل من:

- التخطيط العام: يركز هذا النوع من التخطيط على القضايا الإنسانية ويضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية نظرية عامة.

- التخطيط التفصيلي: يهتم بالتفاصيل والجزئيات ولا يقتصر على الجوانب النظرية.

٣- التخطيط حسب الإدارة ويشمل الأنواع التالية:

- التخطيط المركزي: يرتبط هذا النوع من التخطيط المركزية غالبا ما تكون في العاصمة.

التخطيط المركزي: يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية يشاركها في ذلك غالبا السكان المحليون.

٤- التخطيط حسب أسلوب العمل ويقسم إلى:

[1] ناصر دادي عدون،المرجع سابق ،ص٦٠

* التخطيط المرن: يعرف أحيانا باسم التخطيط من خلال الحوافز وفي أحيان أخرى بالاختياري ويختص هذا التخطيط بالأفراد كما هو الحال في برامج تنظيم الأسرة كتحديد النسل أو زيادته في كثير دول العالم التي تدفعهم إلى تطبيق محتويات الخطط التنموية.

* التخطيط الإلزامي: ساد هذا النوع من التخطيط في المجتمعات الاشتراكية وهو غالبا ما يأخذ شكل قوانين وتشريعات تضعها الدولة أي الأفراد ملزمون بتطبيقها.

٥- التخطيط حسب الوظيفة ويقسم إلى:

* التخطيط التصحيحي (الوظيفي): يهدف هذا النوع إلى تطوير السياسات الاقتصادية بشكل يضمن الوصول إلى أهداف معينة، أي يسعى إلى تحسين الفاعلية الوظيفة للنظام الاقتصادي القائم دون إجراء تغيرات هيكلية فيه.[١]

* التخطيط البنيوي (الابتكاري): يعمل هذا النوع إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تغير البنى الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع أي يحدث تغيرات على مستوى واسع ويستدلها بأخرى جديدة.

٦- التخطيط حسب الشكل والأهداف ويضم الأنواع التالية:

* تخطيط وحيد الهدف: يتناول جانبا معينا اقتصاديا واجتماعيا لتحقيق هدف معين.

* تخطيط متعدد الأهداف: يتناول جانبا اقتصاديا أو اجتماعيا أو أكثر لتحقيق عدة أهداف منشودة مثلا التخطيط البناء عن طريق بين منطقتين بهدف تحسين المواصلات سما من جهة نفس الوقت من أجل جذب الاستثمارات على امتداد الطريق.

٧- التخطيط حسب المدة الزمنية: يصنف إلى ثلاثة أقسام:

* تخطيط قصير المدى: تكون الخطط التنموية التسويقية (البرامج الاستثمارية) ذات الأهداف الواضحة.

* تخطيط متوسط المدى: الخطط التنموية الثلاثة (ثلاث سنوات) والخطط الخمسية.

* تخطيط طويل المدى (دائم): الخطط التي تحتاج تنفيذها لفترات زمنية طويلة (١٥ سنة فأكثر).

٨- التخطي حسب الغرض أو القطاع: ويضم أنواعا عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر:

التخطيط الاقتصادي- التخطيط الاجتماعي- التخطيط الحضري- التربوي....الخ.

٩- التخطيط حسب المستوى المكاني: ويندرج تحت هذا الأساس التصنيفي ثلاثة أنواع رئيسية هي:

* التخطيط القومي آو الوطني: ويكون على مستوى القطر (البلد) الواحد.

[١] ناصر دادي عدون،، مرجع سابق ،ص٦٥.

* التخطيط الإقليمي: ويكون على مستوى الأقاليم أو التقسيمات الإدارية في البلد الواحد.

* التخطيط المحلي: ويتم على مستوى التجمعات السكاني كالمدن والقصرى أو أجزاء منها.

**المطلب الثاني: أهمية ومميزات التخطيط**

**الفرع الأول أهمية التخطيط:** يلاحظ أن القرارات الإدارية تكون عشوائية في حالة عدم الاستناد على التخطيط لذلك توجد عدة أسباب توضح أهمية التخطيط وهي ما يلي:

١- يعد التخطيط عملية رئيسية في المشروعات التجارية والصناعية المعاصرة، فالتعمق المتناهي في المشروعات والابتكارات التكنولوجية والحديثة والتحولات السريعة في أذواق المستهلكين والمنافسة الحادة تحتم إجراء عمليات منظمة وتخطيط جيدين في البيئة الراهنة وحسب المناخ المستقبلية أيضا.

٢- يرتبط التخطيط بالأداء إذا بالإمكان توقع الأداء بناء على التخطيط والشركات التي تلتزم بإجراء تخطيط منهجي تنجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به، وكذلك يتحسن أدائها بمرور الزمن بشكل ملحوظ.[١]

٣- يركز التخطيط على الأهداف وتعتمد فعالية التخطيط المنهجي أساسا على وضوح الأهداف وتفصيلها بصورة دقيقة وتعين أهداف الاتجاه التخطيط وتوجه كافة قرارات التخطيط نحو بلوغ تلك الأهداف، وهذا يضمن الاستخدام الأقصى للوقت والمجهود الإداري.

٤- يساعد التخطيط على انسياب العمليات ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية فإنه يخفض فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة إلى الحد الأدنى ونظرا لتوقع احتياجات المؤسسة مقدما، فمن الممكن التخطيط للحصول على الموارد وتوزيعها بشكل جيد، وبالتالي خطر إمكانية فقدانها وضمان استخدامها استخداما أمثلا.

٥- يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية ونظرا لوضع الخطط يقصد بلوغ الأهداف فالاستطاعة التعريف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات والخطط الجيدة تساهم في أداء عملية الرقابة على النحو التالي:

أ- الكشف المبكر عن أي انحراف محتمل في الأداء المتوقع واتخاذ الإجراءات العلاقة عندها اتخاذ الإجراءات اللازمة في الخطط الموضوعة لمقارنة الأداء الفعلي كميا بالنسبة لإنتاج المبيعات مع إحصائيات الصناعة أو التنبؤات بأحوال السوق.

٦- يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات بشأن النشاطات المستقبلية ويساعد أيضا المدير على اتخاذ القرارات بشأن النشاطات الحالية وضوح الأهداف والخطط وأساسيات وجداول الأعمال.

[١] ناصر دادي عدون،، مرجع سابق،ص٦٨.

**الفرع الثاني مميزات عملية التخطيط:**[1] إن التخطيط كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة أو العمليات الأخرى، وعليه يجب مراعاة هذه الخصائص عند ممارسة الوظيفة التخطيط وفيما يلي الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط:

١- تدور عملية التخطيط حول الأهداف: إن أخطر ما يعرض الخطط لعدم الفعالية هو عدم الوضوح الكامل للغايات وعديم التحقيق للأهداف، ومن ثم عدم وضوح أولويات الأعمال والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج، ويتطلب ذلك من المدير أن يتأكد من وضوح الغايات والأهداف والخطط والبرامج ومن تكاملها والتنسيق بينها.

٢- تأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة: تتكون عملية التخطيط كنظام مركب من مجموعة من العناصر تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير، وأن فعالية عملية التخطيط تتحدد بقدر كبير بمدى التكامل والترابط بين هذه المكونات.

٣- المنهج العلمي والإلتزام بالموضوعية لفعالية التخطيط: يتطلب تحقيق الموضوعية والمنهج العلمي توفر مقبول من التوازن بين الجوانب غير الرسمية في عملية التخطيط أي يتطلب على المدير أن يوفر مشاركة الأفراد ويتأكد من رضاهم عن التخطيط ويحقق الالتزام بالمنهج العلمي والموضوعي بالعملية التخطيطية.

٤- عملية التخطيط هي نظام متكامل له مخرجاته وعملياته ومدخلاته: وتتمثل مدخلاته في الاحتياجات المادية أو البشرية أو المعلوماتية بينما تتضمن عمليات أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المنظمة.

٥- وجود تأثير تبادلي وتفاعل مستمرين عملية التخطيط والخصائص البيئية: لا يمكن ممارسة عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة كما أية التخطيط تهدف باستمرار إلى تحقيق قدر كبير من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المنظمة لكي يتحقق قبول البيئة للمنظمة وأهدافها أي أنه بدون التسيير الفعال فإن المنظمة تكون قد وضعت خطة لخلق العداء تجاه عدم التأكد البيئي.

٦- فعالية عملية المتابعة والرقابة من محددات فعالية نظام التخطيط: من التخطيط والرقابة والمتابعة تتكون وسيلة المنظمة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط للمنظمة.

٧-اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات: يستطيع المدير والذين يتعاملون مع عد التأكد البيئي من خلال تخطيط استراتيجي قائم على أنظمة معلومات أن يحققوا مستويات أداء مرتفعة ونتائج مرؤضية

[1] - د. مصطفى محمد أبو بكرن دليل المدير العام، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، ٢٠٠١، ص ٥٠-٥١-٥٢-٥٣-٥٤-٥٥.

وذلك بالمقارنة بالمديرين الذين يفترضون استقرار البيئة أو يضعون الاستراتيجيات الدفاعية ضد عدم التأكد البيئي.

٨- تعدد وتداخل الخطر وأسباب عدم فعالية التخطيط: يواجه نظام التخطيط احتمالات الفشل أو عدم الفعالية من مصادر متعددة وغير منفصلة أو مستقلة عن بعضها البعض كعدم ملائمة الربط بين الخطط وناظمة الرقابة أو قد تكون بسبب فلسفة الإدارة العليا مثل الاعتقاد بأن نظام التخطيط ينحصر في عملية إعداد الخطة أو المفهوم الخاطئ لعملية المتابعة والرقابة.

**المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية**

يتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الآجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطا فعالا، لأن الموارد البشرية بدون شك أهم عنصر في المنظمة، إلا أن الأفراد ينظرون إليها نظرة بأقل أهمية من الموارد الأخرى، ولأن تخطيط الموارد البشرية يمكن آن يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية والذي يساهم بدوره في نجاح الاعتمال. [١]

ويتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الاساسية والتي بدونها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلا أن يكون أداة مفيدة للإدارة وفيما يلي الأساسين الذين ترتكز عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية.

١- نظام متكامل للمعلومات للأفراد.

٢- خطة أساسية للأعمال.

فعملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر بمثابة الطريق للقيام برحلة، أما نظام المعلومات يعتبر بمثابة الموقف الحالي، أما خطة الأعمال فهي توضيح للمكان الذي يجب أن تذهب إليه أي الهدف المراد تحقيقه في المستقبل.

يجب أن يوفر نظام المعلومات في مجال الأفراد بيانات شاملة عن كل فرد ويجب أن تكون هذه البيانات مستمرة أي غير لحظية وغير ساكنة، وأن يكون النظام قادر على تخزين البيانات التاريخية وأن يحلل المعلومات حتى يمكن تتبع أي تغير، ويتمثل الحد الأدنى للمتطلبات في مرحلة التخطيط في الآتي:

١- عمر الأفراد.

٢- طول مدة الخدمة.

٣- الإضافات الجيدة للأفراد.

[١] - راوية حسن، مرجع سابق، ص ١٣١-١٣٢.

٤- الخسارة في فقد بعض الأفراد.

أما التحليل التفصيلي فيتطلب:

١- تحديد متطلبات الوظيفة.

٢- مستوى الخبرة وتعليم وتدريب الانفراد.

٣- التقييم الحالي للأداء الوظيفي.

التقييم المحتمل لاستعدادات الأفراد في أداء مهام مستقبلية.

أما بالنسبة للأساس الثاني ألا وهو نظام تخطيط الأعمال فهو نظام يقدم معلومات في المجالات التالية:

١- التغيرات المتوقعة في حجم المنظمة.

٢- التغيرات المتوقعة في طبيعة مجال اعتمال المنظمة.

٣- المعدل المرغوب تحقيقه من هذه التغيرات.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على أربعة خطوات أساسية:[١]

١- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية: إن الأهداف التنظيمية تتاثر بالعديد من العوامل التاريخية التي حدثت في الماضي وأيضا العوامل البيئية، أي بمجرد تحديد المنظمة أهدافها يقوم مديري الإدارات والأقسام بتحديد الموارد البشرية كما ونوعا لتحقيق هذه الأهداف.

٢- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الموارد البشرية المطلوبة: أي الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو الغدارات أو الوحدات المختلفة.

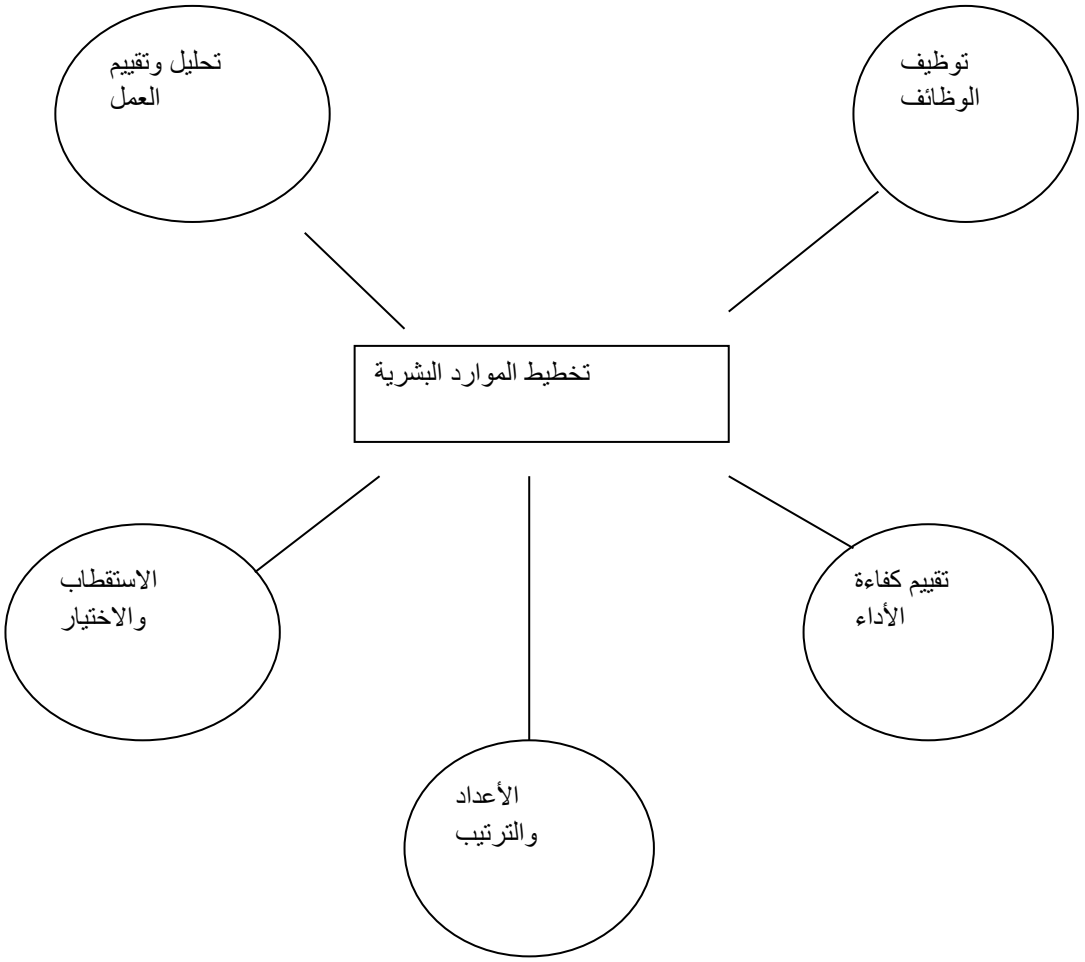
٣- تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة:ويتم ذلك وفقا للمعلومات الواردة من الوحدات التنظيمية المختلفة وفي ضوء الموارد المتاحة والتغيرات المتوقعة للموارد البشرية كبلوغ سن المعاش .، الترقية، النقل، الاستقالة.

٤- تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية: فإذا كان صافي المتطلبات موجبا، أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد فإن المنظمة تقوم باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية الأفراد الجدد الذي تم تعيينهم أما إذا كان صافي المتطلبات من الموارد البشرية سالبا فإنه يجب على المنظمة القيام باتخاذ التعديلات عن بعض العمالة أو إنهاء العمل بصفة نهائية أو حالة بعض الأفراد إلى المعاش المبكر.

[١] - راوية حسن، المرجع نفسه، ص ١٣٣.

مما سبق يتضح عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة يجب تقييمها بصفة مستمرة للوقوف على مدى علاقتها وتمشيها مع الظروف المتغيرة لاتخاذ التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الخطة والظروف المتغيرة.

**شكل رقم: ٠١ الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى**




صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، ٢٠٠٢، ص ١٢١.

إن عولمة الاقتصاد والتطور التكنولوجي أحدث ثورة هائلة في سير المؤسسة وعلى مستوى تسيير العامل البشري الذي أصبح العنصر الأهم في التنظيم بطريقة مباشرة في خلق الثروة.

فالمكانة التي يعترف بها اليوم العامل البشري دفعت مسؤولي الموارد البشرية للأخذ بعين الاعتبار كيفية التوظيف وإدماج أفضل الوسائل كجذب اليد العاملة واستعمال أحسن آليات الاختيار حيث يبقى الهدف هو البحث عن الشخص المناسب الذي بمقدوره الحصول على النتائج المرجوة منه.

وتولي المؤسسة اليوم أهمية بالغة لنشاط الاستقطاب والاختيار للقوى العاملة المؤهلة مما يوفر للمؤسسة إمكانية المنافسة في السوق الحرة، وهذا ما سنحاول الوقوف عليه.

**الفرع الأول استقطاب الموارد البشرية:**

تحقيق التوازن، النوعية، الكمية، تعد إحدى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها مصلحة الموارد البشرية[١] بمعنى أن المنظمة تعمل على أن تستعمل كما ونوعا من الأفراد في الوقت المرغوب فيه.

وتوظيف شخص جديد في إطار عقد محدد لمدة معينة أو غير محددة هي خطوة تحتوي على أربع صفات هي أنها مهمة ثمينة، مغامرة وصعبة وهذا راجع إلى:

* مهمة: لأن الموظف الجديد لا بد أن يكون قادرا على أداء مهمته والاندماج ومشاطرة القيم الثقافية للمؤسسة التي سيعمل بها.

* ثمينة: لأن الموظف يمثل تكلفة مباشرة إضافة إلى تكاليف التكوين والاندماج.

* مغامرة: لأن توظيف شخص يتلائم ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.

* صعبة: لأنها تتطلب خبرة ومعرفة من طرف المشرفين عللا عملية التوظيف فمن الصعب الرجوع عن القرار بعد ترسيم الموظف الجديد في حالة عدم ملائمته للوظيفة وتمر عملية التوظيف بالاستقطاب ثم الاختيار والتعيين.

أ- الاستقطاب:

"هو ملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما".

كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي المنظمة.[٢]

من خلال هذين التعريفين يمكن القول بان الاستقطاب هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة شغل الوظائف.

يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة"[٣].

---

[١] - Dr. I. Belanger – et A petit j- l- Bergeron – Gestion des Ressour ces humaines edition ellipses – paris – ١٩٩٢ – p ٨٢.

[٢] – رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر – السعودية، د ط، ١٩٩٦، ص ٢٨٨.

[٣] – أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، ٢٠٠٠، ص ١٦٢.

وعليه يمكن القول بان الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المؤسسة.[1]

٢- أساليب الاستقطاب:

تتعدد اساليب وطرق الاستقطاب من مؤسسةإلى أخرى فيختلف من المؤسسة.

والجدول التالي يوضح أهم الاساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة.

**جدول رقم:٠٣ الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب.**

| أساليب الاستقطاب |
| --- |
| الإعلان: |
| إعلانات داخلية. |
| إعلانات بالصحف اليومية والدوريات. |
| إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون. |
| إستخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض. |
| ٣-دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة. |
| ٤- التدريب الصيفي. |
| ٥- زيارة المدارس والجامعات. |

أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، ٢٠٠٠، ص ١٦٢.

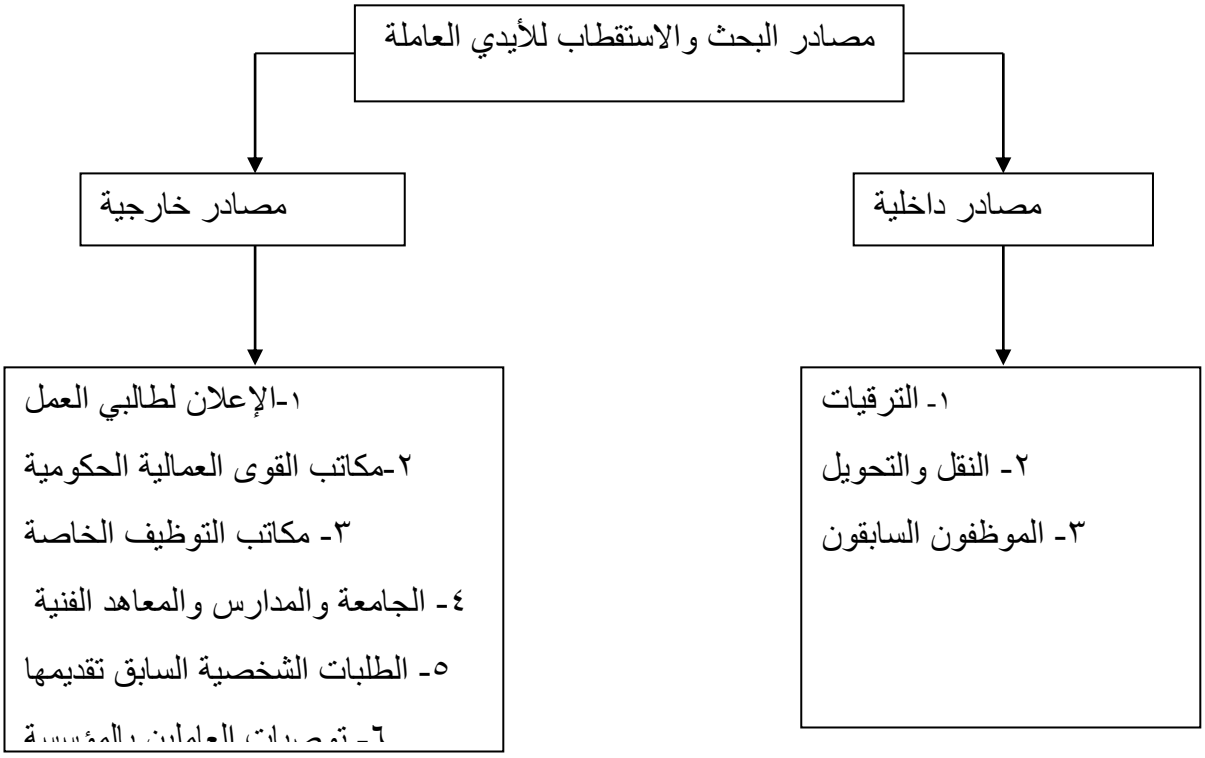
**الفرع الثاني مصادر الاستقطاب:**

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية فلا بد للمؤسسة الخاصة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل.

[1] - أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ١٧٠.

وتنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي[1].

**شكل رقم: رقم٢٠ مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة.**




صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، د ط، ٢٠٠١، ص ١٢٨.

**٣-١- المصدر الداخلي:**

إن شغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة نفسها يعتبر من أهم المصادر التي تعتمدها لما لها من مزايا عديدة، حيث ينظر إليها الموظف على أنها مكافأة مما يرفع من روحه المعنوية، وبالتالي زيادة أدائه، كما يمكن أن يكون لهذا المصدر الداخلي انعكاسا سلبيا لأن بعض العاملين بها يرشحون أنفسهم لشغل بعض الوظائف مع أنهم لا يمتلكون مؤهلات شغلها مما يضطر إدارة الموارد البشرية لرفضهم فينتج عنه سخط كبير، كما يجعل إدارة المؤسسة في حالة ركود لأن العاملين بما لهم فكر متقارب.

ومن أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة:

**أ- الترقية:**

"هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة" [2].

[1] - أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ١٧٠.

[2] - علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، د ط، ١٩٧٥، ص ٢٧٤.

من اجل هذا تقوم المنظمة باعداد خطة متكاملة للترقية وتوكن معلومة لدى الجميع (العاملين) بها وهو ما يعرف بجزائها الترقية، حيث توضح هذه الخرائط العلاقة بين الوظائف والطرق والاجراءات التي يجب اتباعها للترقية والتقدم من وظيفة لاخرى.[1]

حيث تقوم المؤسسة باعلان عن وجود وظيفة شاغرة وتحديد مواصفاتها ومؤهلاتها، ثم تقوم باختيار الأفراد الاكثر ملائمة للوظيفة وفق اسس موضوعية تمكن جميع العاملين بها لشغل هذ الوظيفة من تفهمهم عند اختيار المؤسسة للشخص المناسب من بينهم، مما يمكنها من الاستمرار نتيجة الثقة المبنية على اساس موضوعي يهدف إلى الاختيار الانسب لشغل الوظيفة، لتوفيرها على تخطيط فاعل لتنمية الموارد البشرية وبنك معلومات يتيح لها صورة متكاملة عن الخيرات والمؤهلات ومستويات التعليم لدة أفراد قوة العمل بها، ويتميز هذا النوع من المصدر الداخلي يميزات منها:

تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية.

تشجيع ذوي الكفاءات العالية والطموح.

رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة لشعورهم بالامان الوظيفي الذي يمكنهم من الترقي والنمو في المستقبل.

توفر المؤسسة لنفسها تكلفة استقطابها يد عاملة خارجية عنها.

توفر عمالة لديها خيرات ولا تحتاج إلى تدريب.

**النقل الداخلي:**

يكون النقل الداخلي مصدرا للعمالة عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تتويج خيرات العالمين بها، وعند عدم توفر خبرات في المجال الخارجي، وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، او من فرع إلى اخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الادارات المختلفة، وهذا النقل لا يتضمن زيادة في الاجر ولا في مستوى السلم الوظيفي، كما تتوج سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين يرغبون في العودة للمؤسسة.

**- المصدر الخارجي:**

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب أهمية كبيرة حيث تمد المؤسسة الخاصة بيد عاملة ذات كفاءة مهارة اضافية الا انها تحمل رؤى وافكار جديدة تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة وللمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها:

[1] أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص ١٧٥

التقدم المباشر للمؤسسة الخاصة:

إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم، وهذا من اجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق وطلباتهم، وتحفظ معظم المؤسسات بطلبات الباحثين عن العمل وتقوم بتطبيقها ودراستها حيث تكون على دراية بها وبجميع محتوياتها، وعند وجود منصب شاغر فان ادراة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسيب.

**ب- الإعلان:**

إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لمال من صدى واسع الاستثمار ولضمان وصول الإعلان إلى الباحثين عن العمل لابد م مراعاة جانبين أساسين:

الجانب الأول: يتمثل في وسيلة الإعلان المستخدمة، الجانب الثاني: يتمثل في شكل الإعلان، وتعتبر الصحف اليومية أكثر وسيلة الإعلان تستخدمها المؤسسات للإعلان عن وظيفة شاغرة لأنها تتضمن وصولها إلى اكبر ممكن من القراء.

**ج- وكالات ومكاتب التوظيف:**

تقوم هذه الوكالات والمكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن عمل الذين يضعون طلبات توظيفهم تحمل جميع ما يخصهم من خبرة وكفاءة ومهارة، وعن وجود منصب شاغر في إحدى المؤسسات التي تتعامل مع هذه المكاتب فإنها تتصل بالذين وضعوا ملفاتهم في إحدى هذه المكاتب، ثم تقوم المكاتب بدراسة طلبات العمل وتصنيفها وفق الخبرة والكفاءة.[1]

**د- المدارس والجامعات:**

تعد الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة والكليات من أهم مراكز الاستقطاب حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من المؤهلات، فكثيرا ما تلجا المؤسسات إلى توطيد علاقتها بالجامعات والمعاهد لما بها من خبرات كامنة قصد جذبها إلى العمل.

**هـ- النقابات العمالية:**

يبرز دور وأهمية النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر أساسي وضرورة للموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف فتسهم في تبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية والحد من تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة والمؤسسة، فالنقابة تتحكم في المعروض معني من اليد العالمة في مهنة معينة لفرضها برامج تلمذة صناعية على أعضائها، إضافة إلى الاتفاق المسبق بين النقابة والمؤسسة على إن يكون التعيين من أعضاء النقابة فقط.

[1] علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ،ص٢٨٠

**و- المنظمات المهنية:**

تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من اجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم إجازات من اجل العمل في هذا التخصص، فعند اختيار عدد معين من المحاسبين في تقوم بتأهيلهم وتدريبهم من اجل اكتسابهم مهارات تتمكن من خلالها إثبات وجودهم في التنظيم، فعند استقطاب المؤسسة الخاصة مثلا للمحاسبة فإنها تلجا للمنظمة المهنية للمحاسبة وهي التي تمدها بمحاسب مؤهل ومميز.

حيث أصبحت مؤسسات التكوين المهني تقوم بتدريب وتكوين طلبة، يتم اختيارهم بكفاءة ومهارة ويتم تدريبهم بشكل كبير ليتم في الأخير التعاقد مع المؤسسة ما من اجل توظيفهم داخل المؤسسة.[1]

**٤- العوامل المؤثرة على الاستقطاب:**

هناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط ألاستقطابي بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تجعله ليختلف من منظمة إلى أخرى.

**١,٤- حجم المؤسسة:**

يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير، ستكون عملية استقطابها للعمالة ذات معدل كبير.

**٢,٤- خبرة المؤسسة:**

إن خبرة المؤسسة في مجال الاستقطاب للأفراد المؤهلين ومدى فاعلية جهودها في جذب أكير عدد ممكن من احتياجات العاملين، تؤثر على نطاق استقطابهم من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم استقطابهم بما تلعب وسائل الاستقطاب والمصادر التي اعتمدتها في الاستقطاب دور على جذب اليد العاملة .

**٣,٤- ظروف العمل:**

إن ظروف العمل داخل المؤسسة تأثير على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب في المتقبل.

[1] علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق ،ص٢٨٥

**٤,٤- اتجاه المؤسسة:**

إن كانت المؤسسة الخاصة تتوسع في أعمالها مصورة راكدة فالاستقطاب بها يكون قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط استقطابي كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل ادراة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة.

**٥,٤- طبيعة الوظيفة الشاغرة:**

توجد بعض الوظائف لها أعداد كبيرة من اليد المؤهلة بينما وظائف أخرى لها عدد قليل من اليد العالمة المؤهلة وهذا ما نجده في المؤسسات ذات الخبرة العالية في مجال الاستقطاب كمؤسسة إنتاج الحواسب الإلية.

**المطلب الرابع :تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية .**

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشئون العالمين [الشئون الإدارية]، أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع. وتختلف الوحدات الادارية التى تتولى **تخطيط القوى العاملة** فى المنظمات العامة فقد توكل هذه المهمة الى ادارة التخطيط أو الى ادارة الموارد البشرية أو الى لجان خاصة تنشأ لهذا الغرض ، ولكن فى كل الاحوال ينبغى أن تشارك الوحدات التنفيذية فى عملية تخطيط القوى العاملة ، وفى العادة تلعب ادارة الموارد البشرية دورا هاما فى مساعدة هذه الوحدات على تطوير خططها وتحقيق التنسيق والتكامل بين هذه الخطط ٠ تتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة.[١]

**أولاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:**

**١. تحديد الوظائف المطلوبة:**على المديرين التنفيذيين أن يسألوا أنفسهم ما إذا كانت الوظائف المقررة مثلاً في الخطة الحالية مطلوب القيام بها؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معًا؟ وهل يمكن توزيع اختصاصات وظيفة معينة على أكثر من وظيفة أخرى؟ وهل يمكن اختصار العمل؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الإجراءات والنماذج؟ وعلى المديرين أن يضعوا نصب أعينهم مدى الوفر في الجهد والتكاليف التي يمكن تحقيقها جراء ذلك.

[١] أحمد السيد كردى ، إدارة الموارد البشرية فى منظمات الأعمال العصرية ، موقع أحمد الكردى على كنانة أون لاين ، مصر ٢٠١٠م.

**٢. التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة:**وذلك من خلال بعض الدراسات والأساليب في هذا المجال، ومن أمثلتها ما يلي:

. دراسات العمل و الأساليب.

. المقارنة مع أقسام أو مصانع أو إدارات أخرى متشابهة.

. دراسة مدى التطور في إنتاجية العاملين وأثرها في عددهم المطلوب.

. دراسة مدى كفاءة الآلات والأساليب الفنية على عدد العاملين المطلوب.

**٣. التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها:** يؤدي عدم امتلاك العاملين للمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم إلى انخفاض الإنتاجية، الأمر الذي يلزم تعويضه من خلال تعيين مزيد من العاملين في نفس الوظيفة، ويؤدي الأمر إلى تكدس أعداد من العاملين لا لزوم لهم لأداء عمل معين. وتؤدي عمليات الترقية إلى الوظيفة أو النقل لها إلى نفس الأثر أحيانًا إذا لم يكن الموظف الذي تم ترقيته أو نقله غير مكتسب للمهارات والقدرات المطلوبة.

**٤. تحديد تأثير الموقع في حجم الإنتاج:** يجب أن تدرس خطة العمل أو خطة الإنتاج أو مشروعات التنفيذ المدرجة في خطة العام الجديد، أو الميزانية لمعرفة مدى التطور الواجب في هيكل العمالة من حيث نوعيتهم وأعدادهم.

**٥. تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج:** هناك مستوى تكنولوجي عالي يمكنه أن يحل محل العاملين، وعلى الشركة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة وسياسة الدولة.

**٦. تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي:** يأتي على المنظمات فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بكاملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.[١]

**٧. تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة:** تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط استراتيجية وخطط طويلة الأجل لمستقبلها تشرح الاتجاهات المتدفقة للمشروع، وترسم صورته في المستقبل، ونوع المنتجات،وجودتها، وطبيعة علاقتها بالسوق والمنافسين، والمستهلكين، وتشرح أيضًا أهم الاستثمارات الرأسمالية، والتحولات التكنولوجية.

---

[١] Guest, D. (١٩٨٧), ' Human Resource Management and Industrial Relations', Journal of Management Studies, Vol.٢٤ No.٥, pp.٥٠٣-٢١

**ثانيًا: طرق التنبؤ بالعمالة المطلوبة:**

هناك طرق عديدة للتنبؤ بالعمالة المطلوبة:

**١. تقدير الخبراء والمديرين:** وتعتبر هذه الطريقة أبسط الطرق، حيث يطلب من المديرين أن ينظروا إلى الماضي، ويدرسوا تطور حجم العمالة عبر السنوات،ثم ينظروا إلى المستقبل في محاولة للتعرف على شكل المشروع. وبناءً على ذلك يستخدمون حدسهم الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة ككل، وفي كل قسم على حدة.

**٢. نسب العمالة إلى الإنتاج والمبيعات:** هنا تقوم الإدارة العليا بربط حجم العمالة بأحد العناصر ذات العلاقة القديمة بها، ومن أمثلة العناصر المرتبطة بحجم العمالة حجم المبيعات وحجم الإنتاج.

**٣. التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج:** يقوم مديرو الأقسام ووحدات العمل، بداية من أدنى المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم من العمالة خلال الخطة المقبلة.

**٤. تحليل عبء العمل في المستقبل:** يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة. ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة، **وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة ، وفق** المعادلة التالية:

**عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد .**

**<u>المبحث الثالث :الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :</u>**

توجد تعاريف متعددة للإستراتيجية ، نستعرض لأهمها:

حسب علي عبد الله :" يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات "[١] .

كما عرفها chandler: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف "[٢] .

كما عرفها أحد المسيرين :" هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار مسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف"[٣] .

[١] محاضرات الدكتور علي عبد الله مقياس "تسيير الموارد البشرية " سنة ١٩٩٨.

[٢] C.kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités « édition maxima ,paris ٢٠٠٢p.

نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

**المطلب الاول – تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :**

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"[١]

أما إدارة الموارد البشرية الإسترتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي"[٢] :

* الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

* الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد اللبشرية.

* الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

* السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .

* الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

* معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

---

[٣] R.A Thiétart , »la stratégie d'entreprise « , ٢ème édition MCGRAWHILL ١٩٩١ P.

[١] د.علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي " القاهرة المكتبية عين الشمس ١٩٧٤م ص ٣٦.

[٢] د.علي السلمي "إدارة البشرية الإستراتيجية مرجع سبق ذكره ص ٧٦-٧٧

"ونتيجة المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة "[1] ، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي:

**المطلب الثاني إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية :** والتي تهدف إلى إستقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم وإستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الإقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.

*** إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية :** والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

*** إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية :** وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

*** إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية :** من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكميةن السرعة، الوقت ، الجودة ، التكلفة ، الإستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

*** إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية :** وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الإعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

[1] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص ٧٧.

**المطلب الثالث – إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :**

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ" [١]، ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها"[٢].

*** تكوين وتحديد فلسفة الشركة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة ، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها "[٣] كما يقول أيضا " أنها منتوج تاريخها وليس منتوج آني "[٤] وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لايمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها"[٥] .

فبعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

**١- تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطية لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل مايحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية "[١] .

---

[١] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص ٨٣.

[٢] J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , « Management stratégique des R.H « EEPAD télé enseignement , télé formation managment es R.H ١٩٩٨ p١.

[٣] J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat opcit p ٣.

[٤] J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat opcit p ٣.

[٥] د.عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "كلية التجارة بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية ، ١٩٩٥ ص ١٤٤.

[٦] د.راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة ١٩٩٩ ص ٣٤٣.

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الإتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

**٢- تحليل المناخ الداخلي:** ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقد تقوي أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :

* الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
* مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
* المعدات والتجهيزات والأموال .
* الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
* المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
* العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

" ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الإعتماد عليها فعلا"[٢] .

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "[٣].

* أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
* إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).

[٢] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص ٣٠
[٣] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص٣٩

* البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.

* تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

* تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة"[1]

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

**٣- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية :** إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

**٤- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :** أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج

[1] د.راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص ٣٤.

كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموراد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي"[٢] .

**٥- صياغة وتكوين الإستراتيجيات:** أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام مالديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها وإستخدامها الإستخدام الأمثل ، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

**٦- تنفيذ الإستراتيجية :** يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على إلتزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ماتفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموراد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية[١] .

[٢] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "مرجع سبق ذكره، ص ٨٧.

[١] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص ٨٧.

**٧-متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية :** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عمايلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

١- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

٢- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الإنحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

٣- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموراد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى[١] .

**المطلب االرابع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة:**

تطرقنا في هذا المطلب الى التعرف إلي بعض الإستراتيجية العصرية للموارد البشرية

**١- إستراتيجية تغيير قبل كل شئ :** تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء وإستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط ، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحولات التي يشهدها العالم، حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الإهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول إهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر وإستثمار إنجازات الماضي إلى الإنطلاق للمستقبل وإبتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

[١] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص ٨٨

* العولمة: "التي تعتبر الإندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والإتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان [1] "الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في إبتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

* التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد إحتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

* الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الإقتصادية، والإجتماعية ،السياسية ، الثقافية ، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

* دورة الحياة : وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الإنطلاق ، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

* المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

* التكلفة : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.

* السوق : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الإعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب والإختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني"[1] .

[1] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص ١١

[1] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص ٨٠

* المنافسة : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموراد البشرية والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات.

* قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالإلتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي:[٢]

- رصيد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد آثارها.

**-٢- أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة :** يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى إتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولات وإتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود إختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

**١- الإستراتيجية الهجومية :** هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند

[٢] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص ٨١

تواجد المنظمة في رحلة إنطلاق "إستراتيجية إنطلاق" [1] في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيزعلى الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو" [2] من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

٢- **الإستراتيجية الدفاعية:** " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد كنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة "[3]

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

٣- **الإستراتيجية الإنهزامية :** نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

٤- **الإستراتيجية الوسطية :** وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل ، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجية

[1] د. علي عبد الله " مقياس الموارد البشرية " سنة ١٩٩٨ (محاضرات).

[2] د. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص ٨٢.

[3] د.علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص ٨٢.

هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقة أو الوسطية.

**خلاصة:**

بالرغم من أن بعض المؤسسات تستقطب عدد كبير من المهارات المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة فإن الأهمية لا تكمن في العدد الهائل والمعنيين والمختارين بعد عملية الاختيار النهائي بل تظهر مدى فاعلية الاستقطاب في استمرار الكفاءات بالمؤسسة واستقرارها.

المبحث الثاني: اختيار الموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على سياسة الاختيار وذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار ضروري وحتمي لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضا اختلاف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها، ولذلك من الضروري أن يقوم المسئولون بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بتحليل وتوظيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط.

# الفصل الثاني :
# المؤسسة العمومية

**تمهيد :**

بعد ما كان يقتصر دور الدولة على الحفاظ على الأمن والاستقرار السياسي تحولت إلى دولة متدخلة في الحياة الاقتصادية وذلك من خلال إنشاء مؤسسات عمومية أو انتشال المؤسسات المشرفة على الإفلاس و إعادة إحيائها بغرض حماية مناصب العمل و الحد من البطالة، كما تعمل في القطاعات ذات طابع استراتيجي والتي لا يغامر فيها القطاع الخاص نظرا لدرجة الخطورة الكبيرة واحتياجاتها لأموال ضخمة، ونتناول في هذا المطلب دراسة تحليلية لماهية المؤسسات العمومية وأهدافها في الفرع الأول أما الثاني ندرس مختلف الأساليب و الهيكليات التي اعتمدتها الدولة لإدارة المرافق العامة.

**المبحث الأول : ماهية المؤسسة العمومية .**

كثيرا ما يجري الربط بين القطاع العام و الاشتراكية ،إلا أن العودة إلى تاريخ نشأته في الدول النامية وفي الدول العربية خاصة والظروف الدولية المحلية المحيطة بتلك النشأة تبين أنها جاءت نتيجة خيارات وطنية تحررية وتنموية سابقة على تجربة الدول الاشتراكية ،متأثرة بالفكر الاقتصادي السائد في المراكز الرأسمالية المتقدمة .

**المطلب الأول : مفهوم المؤسسة العمومية .**

هي عبارة عن وحدات قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومة ،والتي يمكن أن تدار من قبل القطاع الخاص وتقوم المؤسسة العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بأسعار إدارية .

ويؤدي النشاط الحكومي لإدارة هذه المشروعات أو المؤسسات الى تعطيل آليات السوق وتشويه المنظومة السعرية وعادة ما يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد ولكنه غير ضروري لوجوده . [1]

ويستهدف وجود القطاع العام تغيير للهيكل الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عند محاولة تخليصه من أية شوائب محلية أو أجنبية تقف في طريق استقلاله الاقتصادي والسياسي [2] ويعرفها **LOCDE** (النظام الموحد للمحاسبة الوطنية ) على أنها : تلك المؤسسات التي تنتج سلعا وتقدم خدمات مثل المؤسسات التجارية من أجل بيعها بسعر يغطي تقريبا سعر التكلفة لكنها ممتلكة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها

**كما تعرف على أنها :**

تلك المؤسسة التي تملك الدولة أو الجماعات العمومية الأخرى كل رأسمالها أو أغلبيته ويرجع ذلك إلى طبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري ،تخضع كلية للقانون الخاص وخاصة القانون التجاري كالمؤسسة الخاصة ولطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات و مراقبة من طرف السلطات العمومية .

وتعرف وفقا للمادة الثانية من القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية رقم ٠١/٨٨ والمادة الثانية من القانون ٠٤/٨٨ [3]" تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال ، وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها .

" المؤسسات العمومية الإقتصادية أشخاص معنوية تخضع لقواعد القانون التجاري"

---

[1] ضياء مجيد الموسوي الخوصصة و التصحيحات الهيكلية آراء و اتجاهات ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر ٢٠٠١ ص ص ٩ ، ١٠.

[2] سواكري مباركة وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ١٩٩٥ ١٩٩٦ ص٤١ .

[3] ) رشيد واضح ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دار هومة ، الجزائر ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٣٩ ٤٠ .

**مجالات المؤسسة العمومية ]**[1]: تمارس المؤسسة العمومية أنشطة مختلفة منها :

- الإحتكارات الطبيعية .
- الصناعات الإستراتيجية الهامة .
- الصناعات المنحطة .
- الصناعات الثقيلة .
- الصناعات ذات التكنولوجيا .

وفيما يلي شرح لكل منها :

١- **الإحتكارات الطبيعية** :هو كل صناعة تفرض عارضا واحدا ، وحتى لا يكون هذا الإحتكار خاصا بمنتج معين يفرض أسعارا باهظة ويجلب أرباحا باهظة ومفرطة على حساب المستهلك ، تتدخل الدولة وتؤمم هذه الصناعات مثل توزيع الغاز ، الكهرباء ، النقل بالسكك الحديدية .

٢- **الصناعات الإستراتيجية الهامة** : يخص الأمر الصناعات الجوهرية لحماية وأمن الوطن ( الإستقلال الوطني ) وتوجد المؤسسات العمومية في المجالات التالية : التسليح ، الطاقة ، النقل ، الإتصالات ، صناعة الحديد .

٣- **الصناعات المنحطة** : تهتم وتتكفل الدولة بالصناعات التي تعيش مرحلة الانحطاط والتي يؤثر زوالها على مصالح الدولة وأهدافها ، كالمصالح الإستراتيجية ، الاجتماعية والتجارة الخارجية .

٤- **الصناعات الثقيلة** : إن بناء قاعدة صناعية لدولة ما ، وخاصة الدول المتخلفة إقتصاديا تتطلب إستثمارات معتبرة وصعبة البلوغ من طرف المستثمرين المحليين الخواص ، وبالنسبة للدول التي لا تريد رؤية هذه النشاطات متعلقة بالشركات الأجنبية فهي مجبرة غالبا على الإلتزام بها .

٥- **الصناعات ذات التكنولوجيا الرفيعة** : تعتبر هذه الصناعات عرضة للمخاطرة التكنولوجية ولهذا يحجم المستثمرون الخواص عنها ، لأن فرص إسترجاع الأرباح جد محدودة ، فتتدخل الدولة غالبا بواسطة مؤسسات عمومية للتصنيع في هذا المجال ، كمجال الملاحة الجوية ، الصناعة القضائية ، النووية ، ... التي تساهم بشكل واسع في تطوير تكنولوجيا الدولة .

[1] سواكري مباركة ، مرجع سابق ، ص ص ٥٩ ٦٠ .

**المطلب الثاني : المؤسسات العمومية وأهدافها**

**.١تعريف المؤسسات العمومية :** المؤسسات العمومية هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة ، ويكون التسيير فيها بوساطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية وتتميز المؤسسات العمومية بما يلي:

-إمكانيات مادية وإدارية ضخمة توفرها الدولة ومجموعة من التسهيلات والإعفاءات القانونية والإدارية.

-وجود جهاز رقابي يعينه الوصي ( الوزير) يساعد في تنسيق أنشطة هذه الشركات ويقابل هذه المميزات الرقابة الروتينية في الأعمال الإدارية البيروقراطية بالمفهوم السلبي و المركزي الشديد التي تفقد هذه المؤسسات المرونة الكافية التكيف مع معطيات البيئة الخارجية[١].

ومن الأسس التي تقوم عليها أنها تملك كيان قانوني مستقبل ولها حرية في وضع القواعد والضوابط الخاصة بالعمل كما تملك استقلالية اقتصادية وإدارية.

**.٢نماذج المؤسسات العمومية :** لها عدة نماذج نوجزها فيما يلي:

**.١مؤسسات تابعة للوزارات :** وتدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ أحجاما معتبرة وهي تخضع لاحدى الوزارات صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسيرها بواسطة عناصر تعينها، تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

**.٢مؤسسات تابعة للجماعات المحلية :** وتتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية، أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو كلاهما معا، وتكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف على منشئيها عن طريق إدارتها وتكون عادة في مجال النقل أو البناء أو الخدمات العامة.

ج -**المؤسسات المختلطة** :وهي تلك المؤسسات التي تتكون من طرفين:

**الأول:** هي الدولة والمتمثلة في الوزارة المؤسسة العمومية.

**الثاني :** يتمثل في القطاع الخاص ويتم إنشاءها إما عن طريق الاتفاق بين الطرفين وإما عن طريق التأميم، وبموجب هذه العملية التي تستطيع الدولة حيازة جزء من رأسمال المؤسسة الخاصة، وهناك عدة إشكال من المؤسسات المختلطة و العمومية.

**المطلب الثالث :علاقة المؤسسة العمومية بالدولة**

إن تحديد طريقة التعامل مع المؤسسة العمومية أثناء آدائها لنشاطها يرتبط إرتباطا وثيقا بعلاقتها مع الوصاية أو الإدارة العمومية وتشكل العلاقة ضمن دورة تتكون من ثلاث مراحل أساسية : [٢]

[١] – سواكري مباركة ، مرجع سابق ، ص ص ٥٩ ٦٠ .

[٢] ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ٢٠٠١ ، ص ص ٨٣ . ٨٦

**الفرع الأول : المرحلة الأولي :**

وهي مرحلة غنشاء المؤسسة العمومية . تتكون فيها هذه الأخيرة في حالة أو وضعية من الهشاشة في علاقتها الداخلية وتنظيمها وإنسجامها .

وفي هذه المرحلة ترتبط المؤسسة إرتباطا شديدا بالدولة ( أو الجهة العمومية التي أنشأتها ) ولأن هذه الإدارة في أغلب الحالات تعين أعضاء منها في إدارة المؤسسة ، وهذه الأخيرة تمثل إتجاهات ومصالح الأولى ، فالعلاقات بين الطرفين تنطلق في مستوى جيد من التعاون ، وعادة ما يكون المديرون هم المحفزين على إنشاء المؤسسة ، وقيمهم هي قيم الحكومة أو الإدارة الوصية والثقة السائدة بين الطرفين وحركة الإتصال بينهما جيدة .

وتصل المؤسسة في هذه المرحلة إلى وضعية الملحق الإداري للإدارة ، والمديرون يعودون إلى الوصاية كلما رأو في ذلك مصلحة أو حاجة إلى آراء وتوجيهات ، وللحصول على دعمها وتعاونها ( إعانتها ) وبالتالي لا تجد المؤسسة أي مشكل في تحديد توجهاتها الإستراتيجية ما دامت هي نفس توجهات الغدارة المنسجمة معها .

**الفرع الثاني : المرحلة الثانية :**

مع مرور الوقت وكبر المؤسسة العمومية ، تعمل ثلاثة عوامل على دفعها من حضانة الدولة :

١- تحقيق الأهداف الأولية للمؤسسة ، ولم يتم إعادة النظر فيها حسب المستجدات وبغض النظر عن الدول المخططة مركزيا ، فهناك قلة من الدول تسير علاقتها مع مؤسساتها بشكل جيد بإستمرار .

٢- تبدأ المؤسسة في الوعي أكثر لشخصيتها ، وأعمالها تصبح شيئا فشيئا الشغل الأكبر لمسيرها ، وتتطلب منهم إجراءات أو علاقات سريعة ، وهذا يترك لهم وقتا قليلا للإحتفاظ بالعلاقات المباشرة ، الثرية والمتنوعة كما كان لهم قبل ذلك فينسحبون .

٣- نظرا لأن الحكومة تتكون من عدد من الأعضاء ، فإنها ليست منسجمة عادة بقدر كاف ، ولو مع بقاء الموظفين الإداريين بدون تغيير ، فإنهم عادة ما يحاولون ، أو ينتقلون أو يجبرون على إتباع توجهات الحكومات المنتخبة أو المعنية ، مع ما تتميز به هذه الأخيرة من لامبالاة أو اهمال المؤسسات كما يصبحون أقل إهتماما بالعلاقات الخاصة وبتوجيه مؤسساتهم مع السياسيين .

وأن تجربة التذبذب بتدخل عوامل طارئة على المؤسسة لا يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق أهدافها التي تستدعي الإستقرار في توجهاتها وبالتالي الإنغلاق بشيئ ما على نفسها .[١]

[١] ناصر دادي عدون، مرجع سابق ،ص٨٥.

ويرتبط استقلال المؤسسة عن الإدارة ، أو تكوينها لوسائل دفاع عن نفسها بدرجة قوة وقدرة كل من المؤسسة والدولة ، وكلما اتجهت المؤسسة إلى الإهتمام أكثر بالجوانب الإستراتيجية وخدمة المجتمع التي تكون من مهمتها أو اتجهت ونجحت في حل بعض المعضلات ، أو عدم التأكد الحرج للدولة أو المجتمع أو كانت تتمتع بإنتاج وسائل وموارد ضرورية لمتابعة نموها كل هذا يؤدي بها إلى سهولة التهرب من هجمات الحكومة أو الإدارة .

**الفرع الثالث : المرحلة الثالثة :**

أو هي تطور لهذه العلاقات نحو إستقلالية أكبر مع إنسحاب الإدارة شيئا فشيئا أمام المجابهات معها ، والمؤسسة العمومية في هذه المرحلة تصبح ذات شخصية ظاهرة ومنفصلة عن شخصية الإدارة وذات صورة متميزة عن الإدارة لدى المجتمع .

وتصبح المؤسسة العمومية في هذه المرحلة منافسة للإدارة أو الحكومة فيما تقدمه من إعانة للمجتمع وتحظى بتقدير منه وتحقق بعد السلطة الإقتصادية السلطة السياسية ، مما يجعل المسؤولين السياسيين يبتعدون عن مواجهتها ، بل وفقط يختبرونها إن كان ذلك ضروريا وبهذه الإستقلالية بنسبة تامة عن الإدارة تعمل المؤسسة بشكل أكثر حرية وأكثر اتجاها نحو المردودية والفعالية الإقتصادية .

**المبحث الثاني : أنواع المؤسسات العمومية واهدافها** [1]

**المطلب الاول :أنواع المؤسسات العمومية :**

أ- **المؤسسات الفلاحية :** وتجمع –أ–المؤسسات المخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيرها من نشاطات بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول ككل.

**ب – المؤسسات الصناعية :** في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية أساسا إلى منتوجات قابلة إلى الاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط ( كمورد أو مدخلات لمؤسسات أخرى) وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل الموارد الصناعية إلى منتوجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذا صناعات تحويل وتكرير الموارد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها، وهي ما يدعى بالصناعات الاستخراجية، والفرع الواسع والأساسي لدفع الاقتصاد ككل، وهي مؤسسات صناعية التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة، المستعملة في مجمل القطاعات الاقتصادية بما فيها الصناعية، وهناك صناعة مواد البناء في حالة فصلها عن الأنواع السابقة، حيث تجمع جانب التحويل، الكيمياء وغيرها ، وفي الأخير هناك مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام.

[1] ضياء مجيد الموسوي ، مرجع سابق ، ص ٥١

.٣**المؤسسات الخدمية و التوزيع :** هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي التي لا توجد في المجموعتين وهي ذات أنشطة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل يختلف فروعه، البنوك و المؤسسات المالية التجارة، الجمارك وحتى الصحة وغيرها.

**المطلب الثاني أهداف المؤسسة العمومية :** تسعى الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيرها ويمكن تلخيصها فيمايلي[١]:

**أ –الأهداف الاقتصادية :** وتتمثل في

–**تحقيق الربح :** إن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لسديد الديون وتوزيع الأرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر و الأعباء.

–**تلبية متطلبات المجتمع :** إن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو ما يغطي طلبات المجتمع.

–**عقلانية الإنتاج :**يتم ذلك باستعمال الترشيد للعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والإشراف على عمالها بالإضافة إلى مراقبة الدولة لتنفيذ هذا البرامج.

**ب –الأهداف الاجتماعية :**

–ضمان مستوى مقبول من النتائج :يعتبر العمال في المؤسسة العمومية المستفيدين الأوائل من نشاطها ويتقاضون أجور تضمن لهم تلبية حاجتهم

–تحسين مستوى معيشة العمال : نظرا لتطور السريع الذي تشهده مجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتوجات جيدة مما يدعو الدولة لتنويع الإنتاج وتحسينه وتوفير امكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتنائها.

–إقامة أنماط استهلاكية : تسعى الدولة إلى تقديم منتوجات جديدة للمستهلكين

–السهر على تنظيم وتماسك العمال

–توفير تأمينات ومرافق للعمال: تتمثل في التأمينات الاجتماعية و المساكن الوظيفية أو العادية بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات استهلاك و المطاعم.

ج–**الأهداف الثقافية و الرياضية :** وتتمثل في

–تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.

–توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.

[١] ضياء مجيد الموسوي ، مرجع سابق ، ص٥٤

. –تخصيص أوقات الرياضة مما يجعل العالم في صحة جيدة فيؤدي دوره كامل في الإنتاج

**د– الأهداف التكنولوجية:**

–البحث والتنمية : تؤدي الدولة أو تعمل على إدارة مصلحة أو الوسائل الإنتاجية علميا تؤدي الدولة دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في المجال البحث والتطور التكنولوجي خاصة المؤسسة الضخمة، وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل التي يتعرض من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات إبتداءا من هيئات ومؤسسات البحث العلمي و الجامعات والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي و الاجتماعي[1].

**المطلب الثالث : أساليب و الهياكل إدارة المرافق العامة:**

لقد كان دور الدولة في القرن التاسع عشر منحصرا على تحقيق الأمن والعدل ومع مطلع القرن العشرين توسع نشاطها تأمينا للمصلحة العامة وشمل تدخلها كل المشاريع المعروفة باسم المنافع العامة كالكهرباء والماء وغيرها، وأخذت طرق إدارة الدول المرافق العامة صورا عدة تطورت بتطور الدولة الاجتماعية وطرق الإدارة بعضها تقليدي كطريقة الإدارة المباشرة وبعضه حديث جرى اعتماده في المرافق العامة الاقتصادية كالشركة الوطنية وشركة الاقتصاد المختلطة.

.١**الإدارة المباشرة** : حيث تقوم الدولة أو الهيئات العامة مباشرة بواسطة موظفيها وأموالها العمومية ووسائل امتيازات القانون العام، وتدار غالبية المرافق العامة بهذه الطريقة خصوصا تلك التي تفرض طبيعتها إشرافا كاملا من قبل الإدارة أو أنها تمس كيان الدولة أو تتعلق بجوهر وظائفها التقليدية كالدفاع و القضاء والخارجية.

.٢**الإدارة الغير مباشرة** :فيما تعهد الإدارة لأحد الأشخاص، القانون الخاص باستغلال مرفق عام وإدارته مقابل نسبة من الأرباح، ويظهر صاحب الاستغلال غير المباشر كوكيل عن الإدارة ، يعمل لحسابها في إدارة الرفق ( إدارة حصر التبغ والشباك)، وتقوم الدولة بتقديم أموال اللازمة ، ولا شأن للمتعهد بالنتائج المالية المترتبة عن إدارة المرفق، فإذا حققت أرباحا فإنها تعود للدولة، وهي التي تتحمل مخاطر المشروع وخسائره أيضا.

.٣**الامتياز** :وهو عدم إلزام تعهد السلطة العامة، بمقتضاه إلى شخص من أشخاص القانون بإدارة مرفق عام واستغلاله لمدة محددة في العقد مقابل بدل.

[1] جمال لعمارة ، إقتصاد المشاركة بديل لإقتصاد السوق ، مجلة الدراسات الإقتصادية ، دار الخلدونية ، الجزائر ، العدد الأول ، السداسي الأول ،١٩٩٩ ، ص ص ٦٩ ٧٠ .

٤.**شركة الاقتصاد المختلط** :حيث يدار المرفق العام بواسطة هيئة يشارك في تشكيلها ممثلون عن الإدارة وعن أشخاص القانون الخاص وغالبا ما تأخذ شكل الشركة المسامة التي تكتب الدولة بجزء كبير من أسهمها[١].

٥.**الشركة الوطنية** :وهي طريقة تعتمدها الدولة أحيانا في إدارة بعض المرافق الاقتصادية حيث تنشئ شركة ذات مساهم وحيد وتساهم الدولة بكامل رأس المال وتتولى إدارة المرفق بأسلوب وأحكام القانون الخاص

٦.**التأميم** :الغاية من هذه الطريقة هو نقل ملكية بعض المشروعات الخاصة ذات النفع العام إلى النطاق الجماعي حيث تدار بإحدى الطرق إدارة المرافق المعتمدة. إن كل هذه الطرق جاءت بشكل تدريجي وقد حاولت الدول من خلال تخطي الأزمات الاقتصادية التي عرفتها في مراحل معينة.[٢]

**المبحث الثالث : الأداء المؤسسي**

**المطلب الاول . مفهوم الأداء**

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجها لنشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة[٣]

كما عرف الأداء بأنه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية.

والأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها منال منشآت ا لأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية والعمليات والموارد البشرية ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة الدولة[٤]

---

[١] جمال لعمارة ، مرجع سابق ،ص ٧١.

[٢]حسين عمر ، إقتصاد السوق ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٢٣٣.

[٣] عبد المحسن، توفيق :( ١٩٩٧ ) تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر ٢٠٠١،ص١١

[٤] العثمان، محمد" :( ٢٠٠٣ ) تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، الرياض–السعودية.،ص٧٣

كما عرفت فاعلية الأداء بأنها مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام مناجلها، وأهداف النظام لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة بل تشمل أهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، وبالتالي فهي تشمل كلا من الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف طويلة الأجل والأهداف التكتيكية أو قصيرة الأجل.[1]

**المطلب الثاني . الأداء المؤسسي**

يعتبر الأداء العام للمنظمة هو المنظومة(المحصلة) المتكاملة لنتاج عمال لمنظمة في ضوء تفاعلاتها الداخلية والخارجية وهو بهذا المفهوم يشتمل على عاد ثلاثة هي[2]

١. أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
٢.أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمنظمة.
٣.أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..)

**١الأداء الفردي**

الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسئولياته التي من المتوقع القيام بها في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمي ة. وأداء الفرد يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه.

وقد تعددت اتجاهات قياس الأداء الفردي ولعل من أحدثها مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا وصولا لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف. ويمكن النظر لقياس الأداء الفردي باعتباره عملا من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في إدارته. وفي قياس الفرد يهتم المديرون المباشرون بأنظمة العمل ووسائل التنفيذ في إدارتهم للتأكد من أنها تؤدي أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من النفقة، وفي أقل وقت مستطاع، وعلى مستوى مناسب من الجودة مع توقع ملاقاة أكبر قدر من الضياع سواء في الوقت والتكاليف كما هومبين في خطة العمل على مستوى الإدارة المتخصصة، ويقوم بتقييمه الرئيس

[1] وقد اعتبر ت)خطاب (التخطيط الاستراتيجي هو مرحلة تصميم الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية).خطاب،: ٢٠٠١ ص

[2] مخيمر، عبد العزيز وآخرون :( ١٩٩٩ )قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة– مصر.،ص٩

المباشر، حيثيقاس فيه الوقت المستنفد، والتكلفة، والجودة ومؤشرات القياس هي الوقت المعياري والتكلفة المعيارية، والأهداف المعيارية[1]

**٢أداء الوحدات التنظيمية**

الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي من المتوقع تنفيذه فبالمؤسسة، وصولًا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. وتقوم بتقييمه الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، ويقاس فيها لفعالية الاقتصادية، والفعالية الإدارية. ومؤشرات القياس هي درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ودرجة الآلية، ونظم إنتاج المخرجات و درجة المركزية وأنظمة الجزاء وتدرجها وفعالية الاتصالات.(مخيمر وآخرون،١٩٩٩:ص١٦)

**٣الأداء المؤسسي**

نظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي ينبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية [2]

**المطلب الثالث :قياس الأداء**

عملية قياس الأداء لتحديد ما تم تحقيقه من تقدم ونجاح وكذلك نوع وحجم القصور في الأداء وي تم ذلك من خلال مطابقة الأداء الفعلي لمعايير الأداء المتفق عليها.

كما عرفه الدوري،(٢٠١٠) بأنها نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختبار التقدم الحاصل نحوا لأهداف المقررة

**الفرع الأول أهمية عملية تقييم الأداء المؤسسي**

هناك العديد من الأغراض التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المؤسسي وأهمها كما عددها (الخطيب،٢٠٠٣:ص٣٤): [3]

[1] مخيمر، عبد العزيز وآخرون:( ١٩٩٩ ) ،مرجع سابق ،ص١٠

[2] مخيمر، عبد العزيز وآخرون:( ١٩٩٩ ) ،مرجع سابق ،ص١٦

[3] مخيمر، عبد العزيز وآخرون:( ١٩٩٩ ) ،مرجع سابق ،ص١٧

١. تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
٢. حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
٣. المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
٤. المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
٥. تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
٦. تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح

وظائف المنظمة

**الفرع الثاني ما الذي يحتاج المدراء معرفته عن أداء مؤسساتهم**

١. ما هو مستوى الأداء الحالي؟ ويعرف مستوى الأداء بأنه الأداء الحالي مقارنة بالأهداف الموضوعة.
٢. ما هي النزعة أو الاتجاه في المنظمة؟ وهي الأداء عبر فترة من الزمن.
٣. التحليل: معرفة لماذا يحدث هذا المستوى والاتجاه من الأداء؟
٤. خطة فعلي ة: بماذا قامت المنظمة لتحسن من أدائها أو تحافظ على أدائها)[١]

**الفرع الثالث إدارة الأداء وقياس الأداء**

قياس أداء المنظمة يختلف عن إدارة أداء المنظمة، قياس الأداء يزودنا فقط بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياتها. أما إدارة الأداءفتتضمن القيام بعمليات تحسين الأداء بعد قياسه واتخاذ قرارات تصحيحية يتبعها تنفيذ خططتحسين وتطوير لأداء المنظمة ككل. يجب عدم الخلط بينهما وعدم الاكتفاء بقياس الأداء دوناتخاذ إجراءات تصحيحية تقود المنظمة إلى وجهتها الصحيحة[٢]

كما عرفت إدارة الأداء بالجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع

[١] ن مخيمر، عبد العزيز وآخرونمرجع سابق ،ص٧٩

[٢] مخيمر، عبد العزيز وآخرون ، نفس المرجع سابق ،ص١٨

للوصول إليه ا. وهي عملية إدارية تتكون من أربعة عناصر رئيسية، تخطيط الأداء،تنظيما لأداء، توجيه الأداء، تقييم لأداء.[1]

**الفرع الرابع مشاكل قياس الأداء**

يعتبر قياس الأداء جانبا بالغ الأهمية من جوانب وظيفة الرقابة في العملية الإدارية بل انه في غياب المقاييس الكمية للأداء فان وظيفة الرقابة بالمعايير الإدارية المطلوبة تصبح غير ممكنة وحتى مع توافر مقاييس كمية واضحة للأداء فان مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس تظل قائمة ومن هذه المشاكل ما يلي: [2]

- **الطبيعة القصيرة المدى لمقاييس الأداء:** تعاني المؤسسات من إشكالية ميل المدراء إلى تبني المقاييس التي تبين الأداء قصير المدى لمؤسساتهم وهذا الميل ناتج عن:

١. عدم إدراك المدراء لأهمية استخدام المقاييس التي تعكس أداء مؤسساتهم على المدى البعيد.

٢. الاعتقاد السائد لدى الكثيرين من المدراء أن مؤشرات الأداء قصير المدى تلقنا لأضواء المطلوبة وبسرعة على منجزات مؤسساتهم والذي يعتقدونه يشكل نجاحات متميزة لها في مواجهة العمليات التنافسية في السوق.

٣. عدم توفر الوقت المطلوب لإجراء التحليلات طويلة الأمد والتي عادة ما تتطلب مهارات من نوع معقد.

- **الخلط بين الوسائل والأهداف:** ويقع ذلك الخلط بين الوسائل والأهداف عندما تعتبرا لنشاطات التي صممت لانجاز هدف ما من الأهداف، بينما في الحقيقة الوسائل هي وسائل استخدمت من اجل تحقيق الهدف.
- **السلوك التعويض ي:** ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من مجموعة من الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي والبعض الآخر غير قابل وفي هذه الحالة يميل المدراء إلى التركيز على تلك الأجزاء ذات القابلية للقياس الكمي على حساب غير القابلة لمثل هذ االقياس.

[1] هلال، محمد ، نفس المرجع السابق ،ص١٣

[2] ويرى) القطامين (بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة )وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة).١٩٩٦ ،ص١٥٦

**المبحث الرابع خطوات قياس الأداء وتحسينه**

لمعرف وقياس الأداء العاملين وتحسنه داخل المؤسسة العمومية قمنا بتقسيم هذا المبحث لتفسير هذه الخطوات

**المطلب الاول خطوات قياس الأداء**

**١- خطوات قياس الأداء**

تهدف عملية الرقابة الإستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعة وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر. وتتألف هذه العملية من خمس خطوات أساسية كما ذكرها[١] [٢]وهي:

**الخطوة الأولى:**تحديد نتائج الأداء التي يجب أن تراقب وتقيم.
العناصر التي يتم إحكام الرقابة عليها يجب أن تتصف بالقدرة والقابلية على أن تقاسب موضوعية وبدرجة عالية من الثبات.

**الخطوة الثانية:** صياغة معايير محددة لقياس الأداء
إن هذه الخطوة تعتبر خطوة بالغة الأهمية وذلك لأن معايير الأداء التي تستخدم في قياس النتائج تمثل تعبيرا مفصلا عن الأهداف الإستراتيجية، وهي بهذه الصفة التي تشكل مقاييس نتائج الأداء المقبولة والتي يتوقع منها أن تحقق الأهداف كما يجب.

**الخطوة الثالثة:** قياس الأداء الحالي كما هو ذلك باستخدام المعايير المحددة في الخطوة الثانية **الخطوة الرابعة:** مقارنة نتائج الأداء مع المعايير

وتهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف أم لا.

وتتوقف العملية الرقابية هنا في حالة طابق النتائج مع الأهداف.
**الخطوة الخامسة:** اتخاذ الإجراءات التصحيحية
إذا كانت نتائج الأداء لا تتوافق مع الأهداف، فانه لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجة الموقف باستخدام التغذية الراجعة وذلك لمعرفة ما يلي:

[١] القطامين ، نفس المرجع سابق ،ص ١٥٢

١. هل الانحرافات بين النتائج والأهداف كبيرة وحقيقية وتتطلب إجراءات تصحيحية لتصويبها أم لا.
٢. هل الأخطاء التي أنتجت هذه الانحرافات كانت في عملية التخطيط الاستراتيجي ذاتها؟.
٣. هل العمليات المختلفة التي استخدمت في العمل مناسبة لانجاز الأهدافالموضوعة أم لا

**٢ تحسين الأداء**

تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العملياتوتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

يتطلب تحسين الأداء لأي منظمة توازن العناصر التالية: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجية،والتكلفة.وتوازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قدأخذت في الاعتبار)[١]

**٣ خطوات تحسين الأداء**

ذكر (الشوامرة) خمسة خطوات لتحسين الأداء لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها وهي كالتالي:

**الخطوة الأولى: تحليل الأداء**

حيث يتم تحليل الأداء باختبار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

**الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات**

حيث يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتما لفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

**الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة**

[١] المربع، صالح" :( ٢٠٠٤ ) التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء"، رسالة ماجستير غيرمنشورة ، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، الرياض–السعودية،ص٦٥

التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل إجراءات الملائمة للشركة ولوضعها الماليوالتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وأيضا تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدىتقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة،لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين وتطوير الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

**الخطوة الرابعة: التطبيق**

بعد اختيار الطريقة الملائمة: يتم وضعها حيز التنفيذ، ثم تصميم نظاما للمتابعةومحاولة تخليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمامبتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة.

**الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء**

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لان بعض الأساليب والحلول تكون لها آثارمباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن يكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي المرغوب. وبذلك نكون حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة

وقد استعرض مخيمر وآخرون،(١٩٩٩) مجموعة من الخطوات المقترحة لتطوير منهجية ملائمة لتحسين الأداء المؤسسي:

١. القيام بدراسات تفصيلية للعوامل التي تؤثر في الأداء، بما في ذلك العوامل الخارجية والعوامل الداخلية وكذلك اللوائح والقوانين والإجراءات والأنشطة التي يشتمل عليها الأداء المؤسسي.
٢. تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة ،من أجل تعظيم الاستفادة من نقاط القوة،والتي تشمل المزايا النسبية التي تتمتع بها المؤسسة، ووضع إستراتيجية واضحة للتغلب على نقاط الضعف بهدف تخفيض الآثار السلبية لهذه الجوانب على الأداء المؤسسي.
٣. إعداد برامج تفصيلية لتوعية العاملين بالمؤسسة على جميع المستويات الإدارية بالمفهوم الحديث للأداء المؤسسي بهدف خلق ثقافة داخلية بالمفهوم الكلي للأداء المؤسسي.

٤. إجراء حصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه الأداء المؤسسي وذلك من خلال منهجية واضحة تشمل: استقصاء آراء المتعاملين مع المؤسسة، وآراء العاملين فيها وآراء الجهات الرقابية بشأن أداء المؤسسة.

٥. تشكيل فريق من الخبراء لتحليل المشاكل المتنوعة التي تواجهها المؤسسة في المجالات المختلفة.

٦. تطوير نظم المعلومات بالمؤسسة من أجل توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق المفهوم الحديث للأداء المؤسسي.

٧. تطوير مجموعة مؤشرات لقياس الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي تغطي الجوانب الأساسية: جودة الخدمات، والكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية، والفعالية في تحقيق الأهداف، وملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجات المستفيدين.

٨. تطوير آليات مناسبة للقيام بعمليات القياس باستخدام المؤشرات التي تم التوصل إليهافي الخطوة السابقة.

٩. إجراء مقارنات متعددة للحكم على كفاية الأداء المؤسسي بما في ذلك:

- مقارنه الأداء الحالي بالأداء الذي تحقق في الفترة السابقة.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
- مقارنة الأداء الفعلي بأداء المؤسسات المناظرة باستخدام ما يعرف بمرجعية الأداء.

١٠. تحديد مجالات التحسين والتطوير على ضوء المقارنات التي تمت في الخطوة السابقة.

١١. تطبيق برامج واضحة، والقيام بخطوات محددة لتحسين وتطوير الأداءالمؤسسي استنادا إلى الالتزام التام من جانب العاملين بالمؤسسة بتحسين وتطويرالأداء المؤسسي [١]

**المطلب الثاني :أنواع بيانات الأداء**

**١ بيانات الأداء** هناك أربعة أنواع لبيانات الأداء التي تخبرنا عن كيفية سير عمل المنظمة: [٢]

**١. بيانات الأداء عن طريق المشاه دة أو الملاحظة:** جمع بيانات عن المنظمة من خلالمراقبة سير لعمل فيها وملاحظة ما يجري وأخذ الملاحظات. هناك بعض المدراء فيالشركات يقومون بأعمال بعض العاملين ويخدمون الزبائن بأنفسهم ليبقوا على تواصلمع ما يحدث في الواقع.

[١] مخيمر، عبد العزيز وآخرون ، نفس المرجع سابق ،ص١٩

[٢] مخيمر، عبد العزيز وآخرون ، نفس المرجع سابق ،ص٢٣

٢. **تقارير تقدم الأداء:** هو الحصول على بيانات ومعلومات عن سير العمل عن طريقسؤال العاملين عما يحدث معهم في قيامهم بعملهم بطريقة محددة وليس فقط الاكتفاءبالمشاهدة.

٣. **نتائج الدراسات والأبحاث:** أخذ المعلومات من الدراسات التي قامت بها المنظمة فيالسابق في دراسة أي من منتجاتها أو أقسامها.

٤. **بيانات أداء باستخدام البطاقات القابلة للقياس:** ويتم عن طريق جمع معلومات رقميةمثل: المال،عدد الشكاوي، عدد الزبائن المفقودين.

يجب عمل تكامل في جمع البيانات فجميع المقاييس الأربعة مهمة ولا يغنى استخدامأحدها عن الآخر

**مؤشرات قياس الأداء المؤسسي**

تتحدث معظم الأدبيات عن مؤشرات لقياس الأداء في منظمات الأعمال التي تهدفإلى تحقيق أرباح بل وتعتبره واحد من مؤشرات الأداء فيها والقليل يتحدث عن مؤشرات قياس أداء المؤسسات الأهلية غير الربحية. وقد ذكر مخيمر وآخرون،(١٩٩٩) عدد من المؤشراتتغطي الجوانب الأساسية:

١. مؤشرات تتعلق بمستوى جودة (Quality) الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
٢. مؤشرات تتعلق بكفاءة (Efficiency) استخدام الموارد الاقتصادية، وتتضمننسبة التكاليف الإجمالية إلى حجم المخرجات (تكلفة الخدمة المقدمة).
٣. مؤشرات تتعلق بفعالية (Effectiveness) تحقيق الأهداف.
٤. مؤشرات تتعلق بمدى ملائمة البرامج التي تقدمها المؤسسة لاحتياجاتالمستفيدين[١]

وفي ظل مفاهيم إدارة الجودة اقترح هلال، (١٩٩٩) عناصر أربعة كمؤشرات للأداءوهيQQTP:

**الجودة Quality:** وهو المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجةالإتقان ومدى جودة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة.

**الكميةَ Quantity:** الاتفاق على كمية المنتج عنصرا دافعا لتحقيق معدل مقبول من النمو فيمعدل الأداء.

[١] مخيمر، عبد العزيز وآخرون ، نفس المرجع سابق ،ص١٥

**الوقت Time:** وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ويراعى في الاتفاقعلى الوقت المناسب للتنفيذ دائما الحد الأدنى لمتطلبات الأداء من حيث كم الإنتاج المطلوب،وعدد العاملين في نفس الوظيفة، وأهداف المنظمة، وتدريب وخبرة الأفراد.

**الإجراءات(العملية) Process:** عبارة عن بيان توقعي للخطوات أو الإجراءات الضروريةالواجب إتباعها لتنفيذ المسؤولية المطلوبة. [1]

بينما يذكر ( Macpherson &Pabari,٢٠٠٤:P٨) مجموعة من مؤشرات الأداء المؤسسي وتمثلت في التالي:

- فاعلية المؤسسة (Effectiveness) والتي تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تحقيقالغرض من وجودها و التي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامةوالإستراتيجية.
- كفاءة المؤسسة (Efficient) وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشريةللوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءممع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين/ات فيالمؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة والبرامج يتم في الوقت المحدد لهوالكافي لتنفيذه.
- الارتباط/الملائمة (Relevant) وتتمثل بمدي رضا المستفيدين وذوي العلاقة عنالخدمات المقدمة كماً وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم معاحتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.
- الاستدامة (Sustainability) وتعكس قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذالبرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرارفي عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أنالاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعيوالثقافي.

[2]بالنظر إلى مؤشرات الأداء المختلفة نجد أن هناك اتفاق فيما بينها رغم الاختلاف فيتصنيف هذه المؤشرات إلا أنها جميعا تؤكد على محاور رئيسة في عمل المؤسسة مثل:

---

[1] هلال، محمد( ١٩٩٩ ) ، مرجع سابق ،ص ٥٦

[2] العثمان، محمد" :( ٢٠٠٣ ) تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، الرياض–السعودية ،ص١٥٢.

تحقيق الأهداف، وا لاستخدام الأم ثل من قبل المؤسسة لمواردها المالية والبشرية وكذلك قدرة المؤسسةعلى الاستمرار مع الحفاظ على الجودة في تقديم خدماتها وبما يحقق الرضا لمستفيديهاوللمجتمع المحلي المحيط فيها.

لذا سيتم التركيز عند السؤال عن أداء المؤسسات النسوية الأهلية على المؤشرات الرئيسةالتالية حيث أنها تكررت في العديد من الأدبيات وذلك بالإضافة إلى الجودة وسبب عدم وجودمحور منفصل للجودة هو أن الجودة محصلة نهائية للمؤشرات التالية التي سنعتمد عليها وهي:

١.الفاعلية

٢.الكفاءة

٣.الارتباط/ الملائمة

٤.الاستدامة على أن يتم تفصيل كل مؤشر إلى مجموعة من الأسئلة الدالة عليه.

# الفصل الثالث :
# ماهيةالتخطيط و المخطط السنوي

**تمهيد**

تتكون أية مؤسسة من عناصر بشرية أو مادية بيد أن العنصر البشري يعد الأهم لكي تستطيع المنظمة الإدارية تحقيق أهدافها، وبالتالي يصبح من الضروري على أية منظمة أن تقوم بوظيفة التخطيط باعتبار أن العنصر البشري يعد محورا أساسيا حتى تتمكن من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم تلجأ إلى عملية التخطيط، و تعتبر الموارد البشرية عنصرا

مهما من عناصر الانتاج، كما أن المنظمات الإدارية بكل ما توفره من أجهزة ومعدات لن تستطيع تحقيق أهدافها والنهوض بالعملية الانتاجية في غياب العنصر البشري، فللموارد البشرية دور هام في حياة المنظمة والعمل على بقائها واستمرارها، ولم يعد مسمى إدارة شؤون الأفراد مناسبا للتعبير عن المهام والأدوار التي يجب أن تنفذها هذه الإدارة لاسيما مع التطور الذي ساد في الآونة الأخيرة داخل المنظمات والجهات العلمية والبحثية، فبينما تركز إدارة شؤون الأفراد على إدارة النظم والتدابير الخاصة بالعاملين تهتم وترتبط إدارة الموارد البشرية أكثر بالإدارة الاستراتيجية للأفراد في تحقيق أهداف العمل، كما أنها تعبر

عن آلية لإيجاد نوع من الاندماج والتكامل بين ممارسات وسياسات الموارد البشرية واستراتيجية العمل داخل المنظمة.

نتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

المبحث الأول :مفهوم وأنواع التخطيط

المبحث الثاني :أهمية ومميزات التخطيط

المبحث الثالث :تخطيط الموارد البشرية

**المبحث الاول :أهمية ومميزات التخطيط**

**المطلب الأول :أهمية التخطيط**

للتخطيط أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

**التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد** :يجب على كل المؤسسات أن تخطط وذلك من أجل الوصول إلى غاياتها وأهدافها، وكلما توغل الإنسان في تقدير أحداث المستقبل زادت إمكانية الشك وعدم التأكد، وكلما زادت حالة عدم التأكد الذي ينوي عليه المستقبل زادت البدائل الممكنة وقلت درجة عدم التأكد، فالمسير لا يمكنه أن يضع أهدافه ويتوقف عند ذلك الحد، وإنما عليه أن يعلم بالظروف المستقبلية والنتائج المتوقعة.

**التخطيط يركز الانتباه على أهداف المؤسسة** :التخطيط يركز على انجاز الأحداث التي تسعى إليها المؤسسة ووضع خطة مناسبة لهذه الأهداف، فواضعوا الخطط يكونون مجبرين على التفكير دائما في الأهداف المنشودة، فيجب عليهم مراقبة هذه الخطط دوريا وتعديلها وتطويرها في الوقت المناسب تماشيا مع الظروف المستقبلية وبما يضمن أهداف المؤسسة[1].

**التخطيط يوفر النفقات** :إن عملية التخطيط ترتكز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية بأكفأ الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

**التخطيط أساس للرقابة** :أي لا يمكن الفصل بين التخطيط والرقابة معنى هذا أن المدير لا يمكنه مراقبة أي عمل ما لم يكن هناك برنامج تخطي لهذا العمل فعملية المراقبة تصبح بلا فائدة دون مخططات.

**التخطيط يقلص من المخاطر** :بما أن دور التخطيط يكمن في تسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل لذا فإن التخطيط القائم على أسس علمية يقلص مخاطر هذا الانتقال كتوجيه المجهودات نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم[2].

**تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة** :فالتخطيط يسمح للإدارة بالاطلاع على الأجزاء المختلفة في المؤسسة وتحقيق التكامل بين هذه الأجزاء والعمل على التنسيق بينها، فالتخطي يقلل من الحوادث المفاجئة عن طريق التنبؤ بالمستقبل ويمكن من تجنب الأزمات التي تعترض عمل الإدارة.

**يساعد على التخلص من الأسباب والمشاكل والتأكيد على الأهداف البعيدة.**

**يساعد التخطيط في عملية الاتصال** :حيث يعمل على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها[3].

---

[1] عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وادارة الأعمال .الاسكندرية :الدار الجامعية، ١٩٩٢ ، ص٣١٢

[2] عبد الغفار حنفي، مرجع سابق .ص٣١٩

[3] ناصر دادي عدون، مرجع سابق ١٩٩٢ .، ص٣٢٥

**المطلب الثاني : تخطيط الموارد البشرية**

**١ :مفهوم تخطيط الموارد البشرية**

بعدما تم التطرق إلى تعريف التخطيط بصفة عامة يتم التركيز على التخطيط في إدارة الموارد البشرية والذي يعد من أهم الوظائف الإدارية فيها وقد تعددت التعاريف المقدمة بشأنه ومنها:

عرفه الدكتور" سليمان الطماوي "بأنه<< :التدبير الذي يرمي إل مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة.>> كذلك هو :التحديد المدرك للنواحي الأعمال التي تحقق أهداف محددة سلفا[١]، عرفه آخرون بأنه <<:التنبؤ في تغيرات كمية من أجل غرض إداري[٢]>>.

عرفه الدكتور" حسن توفيق "بأنه<< جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد عل تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها[٣]>>.

عرفه الدكتور" ابراهيم درويش<<"نشاط يتعلق بالمستقبل والاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطيقه فيه وذلك طبعا في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم والوسيلة التي تحققه>>

عرفه الأستاذ" هنري فيول<< :"التنبؤ للمستقبل والاستعداد له >>أي يقصد به عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة.

والتخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل نقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها، وهو قائم على بدائل

متعددة [٤].إن تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية ويعرف كذلك بأنه عملية لتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية[٥] .

---

[١] آسيا علاد، صليحة مولاي، فعالية الموارد البشرية في الادارة الحلية(.مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص :تنظيمات ادارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة،) ٣١١٢ . ، ص١٥

، نفس المرجع .ص١١

[٣] علي عزمي و آخرون، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل .ط١ ، القاهرة :دار الفجر، ٣١١٢ ، ص١١

[٤] 4 أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية .البحرين :دار الوفاء لدنيا الطباعة، 3111 ، ص12

[٥] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية .الاسكندرية :الدار الجامعية، ٣١١١ ، ص١٢ ٣٢

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الإدارية الأساسية وتهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع الوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية[1].

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هو مقابلة بين العرض والطلب فالعرض يمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، فيعتمد هذا على ظر وف المنظمة من حيث تغيير أو ثبات كميات الإنتاج، والتغيير في تكنولوجيا الإنتاج والتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة فأي تغير يحدث في هذه المجالات يؤثر في العرض والطلب من العمالة [2].

نستخلص من جميع التعاريف السابقة أنها تلتقي حول تحديد احتياجات المستقبل من الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية للفترة القادمة.

كما يجب التوضيح أن عملية تخطيط الموارد البشرية لابد أن تكون في إطار التخطيط الشامل لأهداف وعمليات المؤسسة ككل ويتضح أيضا أن التخطيط يعني التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف مرسومة وهو من يقوم على عنصرين أساسيين أولهما :هو التنبؤ للمستقبل ويعتبر جوهر عملية التخطيط والركيزة الأولية التي تقوم عليها فالخطة تبدأ بالاعتماد على التقدير والافتراضات التي يتوقع واضعوا الخطة تحقيقها فب المستقبل، والتخطيط كما يقول" **دروكي**<<"لا يعني التحكم الذهني في المستقبل لكنه يعني محاولة الكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها[3] .>>

ولجدية التخطيط ونجاحه يجب أن تكون هذه التقديرات والافتراضات مبينة على أساس علمي مدروس لا على مجرد تكهنات أو اجتهادات شخصية أو عفوية فيجب أن يكون التخطيط قائما على دراسة جادة أو يستند إلى بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة وحديثة، إذا كان التنبؤ هو أساس التخطيط ودقته هو سر نجاحه وترشيده، فإنه لا يجب أن يغيب عن الذهن أن التنبؤ يخاطب الأمور الغيبية قطعية، فيما يتوقعه الانسان فيه لا يخرج عن كونه تكهنا محتمل الصدق أو عدمه لذلك يجب أن يلاحظ أن التنبؤ قد ينذر أن الصدق تماما بل يوجد دائما نسبة من الخطأ فيه يجب أن نحسب حسابها ونضعها في الاعتبار وذلك عكس الظواهر الطبيعية التي يمكن معرفتها على الوجه اليقين، لذلك يكون من الخطأ الاعتقاد بأن التنبؤ يقدم نتائج مؤكدة، فهو لا يقدم سوى أجوبة صحيحة نسبيا على واضعي الخطة يستلزم عليهم مراعاة ثلاث أمور الأول وجوب أن يكون تقديراتهم وافتراضاتهم دقيقة الى أبعد حد والثاني أن يضعوا في حسبانهم نسبة معينة من الخطأ في التنبؤ بهذه التقديرات، ولتلك الافتراضات والأمر الثالث هو عنصر المفاجأة مثلا إلغاء أو تعديل قانون ما، وذلك خلال مرحلة بداية تنفيذ الخطة، وثانيهما :الاستعداد للمستقبل لا يكفي لقيام التخطيط أن يكون هناك أهداف محددة يراد تحقيقها في المستقبل وإنما يجب فضلا عن ذلك أن

---

[1] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد .الاسكندرية :الدار الجامعية، ١٩٩٢ ، ص٢٢

[2] ٣١١١، ص ١٣١ ١١٩ ، حسام ابراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام .عمان :دار البداية، ط

[3] علي عزمي و آخرون، مرجع سابق .ص١٩

يكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق، أي واقعية وأن تكون هناك فسحة في تنفيذها ويتطلب ذلك أن يكون لدى المؤسسة الوسائل الكافية من الامكانيات البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، فالعبرة باتخاذ كافة الاستعدادات التي تكفل تحقيق وتنفيذ هذه الاهداف حتى تصبح حقيقة مؤكدة في نهاية المدة الزمنية المقررة للخطة[1] .

**المطلب الثالث :أهمية تخطيط الموارد البشرية**

إن المنظمة قد تكون مستقرة و رغم ذلك تتطلب عملية الإحلال العادي للعاملين جانبا من التقدير لأفراد الموارد البشرية الذين يحتاجهم المشروع في المستقبل القريب والبعيد، وفي المنظمة الكبيرة المتحركة بحسب احتياجات السوق تصبح الحاجة إلى تخطيط الموارد البشرية أكثر إلحاحا وتعقيدا في نفس الوقت، ويهتم مجالات واسعة منها:

تقدير آثار ونتائج التغيرات المخططة على حجم وطبيعة القوى العاملة ومن هذه الزاوية في تخطيط الموارد البشرية يدرس إمكانية إجراء التغيير المقترح في وسائل العمل، أو في طرق الأداء، أو في الأسواق، أو في تكنولوجية الإنتاج، أو في نظام الرقابة الإدارية، أو في غير ذلك، وإنه من الأمور المنطقية والجوهرية أن يتم تحليل وتقييم مصادر الموارد البشرية المتاحة كنقطة أولية في تخطيط عمليات نمو المنظمة[2] .

مواجهة احتمالات المستقبل والاستعداد له لأن ما سوف يحدث في المستقبل ينذر أن يكون مؤكدا وتزداد خطورته كلما ازداد النطاق الزمني لتطبيق القرارات أي كلما يعد الوقت الذي سوف تظهر فيه آثار القرار لأن ذلك يؤدي إلى كثرة عدد القرارات البديلة[3] .

تقدير آثار تغير ظروف العمل على حجم وطبيعة الموارد البشرية بالمنظمة وفي التطبيق العملي فإن هذا النشاط هو بمثابة اكتشاف لمشكلات الموارد البشرية التي قد تصادفها المنظمة في المستقبل.

تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وحجاتها للمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة سواء على المدى الطويل أو على المدى القصير، وذلك في ضوء خطة التنمية المقررة للمنظمة وبذلك لا تواجه المنظمة مشكلات عند الحاجة إلى القدرات البشرية المعنية.

ويعود سبب أهمية وحيوية هذا النشاط بالنسبة للمنظمة، في أنه يساعدها على توقع احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع قبل وقت كاف وبالتالي فهو يكتشف لها فيها إذا كان سيقابلها نقص أو زيادة من اليد العاملة في الفترة التي يجري التخطيط لها، وبالتالي يجعلها مستعدة قبل الوقت كان لتصحيح عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة

---

[1] آسيا علاد، صليحة مولاي، مرجع سابق، ص١٢

[2] أحمد ماهر، مرجع سابق .ص٣٣

[3] حسن رابحي، دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية .الجزائر :مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية، 3111 ، ص21

في الموارد البشرية ومنع وصوله إلى حالة عدم إمكانية إدارته والتحكم به، ولا شك أن كلتا الحالتين اللتين يمثلها عدم التوازن وله تكلفة، والنتيجة التي تصل إليها هي أن تخطيط الموارد البشرية الفعال يساعد في تخفيض التكلفة ورفع الإنتاجية[١].

ومن الأمور التي تبرز مدى أهمية تخطيط الموارد البشرية هو أن إعداد خطة الموارد البشرية عن فترة مقبلة يساعد المنظمة

في إعداد الموازنة التقديرية للرواتب والأجور فيها فخطة العمالة الموضوعة عن فترة زمنية مقبلة، تفيد في معرفة وتحديد المبالغ اللازم توفيرها في الميزانية لدفع الرواتب مستقبلا، وهما لا شك فيه أن تحديد رقم الرواتب والأجور على ضوء ناتج تخطيط العمالة، قد يضطر المشاة في بعض الأحيان إلى إعادة النظر في تقدير حجم العمالة في حالة وجود اعتمادات مالية غير كافية لمواجهة التزاماتها فأهمية تخطيط الموارد البشرية يساعد في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحدتها الادارية، كما أن إعداد خطة العمالة يضطر القائمون عليها أن يدرسوا الأعمال الملقاة على عاتق الوحدات الادارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال هذا كله قد يتضح أن لدى بعض الوحدات الادارية ضغط عمل أكثر من باقي الوحدات الأخرى، بينما هناك وحدات لديها فائض في العمالة، وفي هذه الحالة لا تكون المنشأة بحاجة إلى استخدام عمالة في الوحدات التي لديها ضغط إذ يمكن الاستعانة بالوحدات التي لديها فائض في العمالة لمواجهة هذا

الضغط،[٢] كما تتمثل أهميته في [٣]

يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضع الارتباكات الفجائية إلى حد ما على التعرف بمواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيأ هذا اتخاد التدابير اللازمة مثل التسريح والنقل والترقية والتدريب.

يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.

يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.

---

[١] أحمد ماهر، مرجع سابق .ص١٢

[٢] أحمد ماهر، نفس المرجع.ص١٥

[٣] ، (جلول سيبوكر و جمال فنتيز،تخطيط الموارد البشرية في الادارة العمومية ( .مذكرة تقني سامي، مركز التكوين المهني والتمهين سليماني محمد، عين البيضاء، ورقلة، .٣١١١ ص19

كشف احتياجاتها الفجائية وعلى التعرف على عرض و طلب العمالة.
تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
ترشيد استخدام الموارد البش رية وعلى تقليل تكاليفها[1].
القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية( توظيف ، ترقية، التكوين. )
إدماج التغيرات الداخلية والخارجية وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
تغطية احتياجات المؤسسة التنظيمية من الوظائف، هياكل ... الخ والفردية من تسيير المسار الوظيفي، تنمية المهارات.
يساهم خطيط الموارد البشرية في تحقيق المنافع للمؤسسة مثل :تخفيف العبء المرتبط بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة.
يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
يؤدي إلى الموازنة الكفء بين النشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
يساهم التخطيط للم وارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية كنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختبار والتدريب والتحفيز.

**المطلب الرابع :مراحل تخطيط الموارد البشرية**

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بثلاثة مراحل هي:

**الفرع الأول المرحلة الأولى** :المتوافر من القوى العاملة

يستخدم البعض مصطلح تخطيط القوى العاملة تخطيط القوى العاملة للإشارة إلى تخطيط الموارد البشرية ومن ثم يعرفونه على أنه تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الانتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة محددة مسبقا تستهدف للوصول إلى أفضل النتائج وأقل الجهود والتكاليف، وتخطيط القوى العاملة هو عملية
مستقبلية يجب أن تتوافق وتنسجم مع تخطيط الموارد البشرية الأخرى في المنظمة وهذا التخطيط يعتمد أساسا على وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالتخطيط يشترط وجود المنظمة تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى كالتوظيف والتدريب وتنمية القوى العاملة بالمنظمة ولأن تخطيط الموارد البشرية عملية تتأثر بالعديد من العوامل الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية[2] .

[1] ، ص ٩١ ، ابراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية .السعودية :مؤسسة أم القرى، ط ٣ ٣١١٢

[2] أسماء بقاري، هجيرة خوخي، تخطيط الموارد الشرية في الادارة المحلية :دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لولاية ورقلة ( .مذكرة ليسانس في العلوم .السياسية، تخصص :تنظيمات ادارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة،) ٣١١٣ ، ص١٩

ويكون تحديد المتوافر من القوى العاملة من خلال[1] :

وصف الوضع الراهن بالنسبة إلى القوى العاملة كل فئة على حدى ( العاملين في المكاتب، الاختصاصيون، الكوادر الادارية في المستوى الإشرافي، والمستوى المتوسط والمستوى العالي، العمال المهرة، العمال العاديون ) وذلك في كل وحدة

إدارية على حدى، مع تحديد خصائصها وبخاصة:

أ السن، الجنس والمؤهل العلمي.

ب الخبرة.

ج التأهيل الجامعي.

د مستوى الكفاءة الراهن.

هـ تطلعات العناصر.

التنبؤ بعدد العناصر من كل فئة، الذين يسبقون في نفس فئاتهم خلال فترة الخطة الموضوعية.

تحديد عدد عناصر الذين سيدخلون في نفس الفئة خلال مدة الخطة، سواء بسبب الترقية أو النقل د ون حاجة لتدريبهم والذين يمكن أن يدخلوا الفئة ذاتها بعد تدريب خاص.

التنبؤ بالاستناد للعوامل السابقة، بعدد من العناصر التي يمكن أن يعول على توافرها خلال مدة الخطة.

**الفرع الثاني المرحلة الثانية** :تحديد الاحتياجات .وهي من خلال[2]

يتم تقدير حجم الاحتياجات من خلال ما يسمى بعبء العمل، وإذا أخذنا في الاعتبار تأثير كل المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتوقع حدوثها على عبء العمل فإنه يتبقى أمامنا مسألة مهمة وهي طبيعة الوظيفة أو العمل المراد تقدير احتياجاته من الموارد البشرية وعليه يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من إعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية،

وحسن تحديد النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه، وبأقل تكلفة، أما سوء هذا التحديد فيعني وجود عمالة غير مناسبة في الأعمال والوظائف ووجود أعداد غير مناسبة منها أيضا يؤدي في النهاية إلى اضطراب العمل وزيادة تكلفة العمالة كما يجب أن تكون.

يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروف منها داخل المنظمة فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم أي التخلي عنهم، أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز، فإنه يجب توفيره يهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم من خارج المنظمة.

ويتم تحديد الاحتياجات من خلال:

[1] أسامة كامل ومحمد الصيرفي، مرجع سابق .ص٢٥

[2] أسماء بقاري، هجيرة خوخي، مرجع سابق .ص٣١

١إعداد كشف بالمراكز الوظيفة حاليا من كل فئة، مع ملاحظة أن يكون شاغلوها ممن تتوافر فيهم شروط مطلوبة.

٣حساب عدد المراكز الوظيفية الإضافية من كل فئة، نتيجة:

أ تطور الأهداف والمهام، نتيجة الزيادة الكمية.

ب تطور المنتجات نوعيا، سلفا كانت أو خدمات.

ج إعادة التنظيم وإدخال تعديلات أساسية على بنية المنظمة.

د تبني أساليب وتقنيات وأساليب جديدة كاستخدام تجهيزات متطورة، أو إدخال الحاسبات الالكترونية في أعمال الإدارة.

٢حساب عدد المراكز الوظيفية التي يمكن إلغاؤها نتيجة:

أ إدخال تقنيات وأساليب جديدة.

ب إعادة التنظيم

ج إعادة النظر في تصميم المراكز الوظيفية، والمهام الملقاة على كل منها.

د تعديل عدد ساعات العمل.

٤تحديد إجمالي الزيادة أو النقص من كل فئة، مع متطلبات أشغالها.

٥تحديد المراكز الوظيفة المطلوبة أشغالها، مع أخذ الإمكانيات المالية المتاحة بعين الاعتبار.

المرحلة الثالثة :التوفيق بين المتوافر وبين الحاجات .ويتم من خلال[١]:

تحديد الفرق سواء كان ايجابيا أو سلبيا لكل فئة على حدى.

إجراء التصحيحات اللازمة، نتيجة حركة الترقيات، أو التنقلات الداخلية الممكنة.

إعداد برامج عمل سواء لاستقطاب العناصر الجديدة.

١كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية .دمشق :دار أصلاس للدراسات والترجمة والنشر، ١٩٩٣ ، ص٤٢

**المبحث الثاني:أهم البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية**

في هذا المبحث أردنا تبين بعض البيانات اللازمة من اجل إكمال عملية التخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة

**المطلب الاول – الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة:**

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادى دورا مؤثرا فى تخطيط الموارد البشرية ، فمن الطبيعى أن يزيد الطلب على المنتج فى فترات الرواج، وبالتالى تسعى المنشأة إلى التوسع وزيادة انتاجها ، أي إلى توظيف أفراد جدد.

وعلى العكس من ذلك ففي فترات الانكماش تتردد المنشأة فى أي توسع محتمل ، لا بل على العكس تلجأ إلى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف. وفى فترات التضخم تضطر المنشأة إلى دفع رواتب وأجور اضافية ، هذا يشكل عبئا عليها ، مما يدفعها إلى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من الأفراد العاملين لديها .

وتلعب الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة دوراً مؤثراً فى عملية تخطيط الموارد البشرية .

**الفرع الأول التطور التقني :**

للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة فى المنشأة ، وهذا التأثير يظهر فى النقاط التالية:

**الفرع الثاني السكان وخصائص القوى العاملة :**

يعتبر السكان والخصائص السكانية للمجتمع من المتغيرات الهامة المؤثرة فى تخطيط الموارد البشريـة فالنمو السكاني ، وهيكل فئات العمل ، ونسبـة الولادات والوفيات ، ونسبة الذكور والإناث ، كلها عوامل مؤثرة فى عملية التخطيط .

لأن ذلك يؤثر فى سوق العمل من حيث عدد الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية .

إن تقليص فئة العمر بين ١٦ – ٢٢ سنة فى الهرم السكانى سيؤدى حتما إلى حدوث نقطة اختناق فى ايجاد العمالة اللازمة للأعوام القادمة .

**الفرع الثالث أفضليات العمل :**

فى كل مجتمع تقاليد معينة فى تفضيلات العمل فالبعض يفضل العمل الفكري ، والآخر العمل اليدوي وآخرون عمل الرجال على النساء ، ومجتمعات تفضل مهن معينة على مهن اخرى ، إن لكل ذلك تأثير فى تخطيط الموارد البشرية .

**الفرع الرابع القيم الاجتماعية تجاه التقاعد :**

هناك ميل حديث للعمل فترة أطول وعدم الاحالة على التقاعد ، إلا أن فى سن متأخرة ، على عكس ما كان سائدا فى فترات سابقة ، إن لذلك تأثير على تخطيط الموارد البشرية . ورفع سن التقاعد من ٦٠ إلى ٦٥ سن يعنى بالنسبة للمنظمة عدم الحاجة إلى موظف جديد بدلاً من القديم ولفترة خمسة سنوات قادمة .

**الفرع الخامس القوانين والأنظمة الحكومية :**

مع التدخل الحكومى فى مجال الأعمال ، أصبحت المنشأة مجبره على الأخذ بالاعتبار هذه القوانين والأنظمة عند وضع خططها .

**الفرع سادس وضع الشركات المنافسة :**

يؤثر ما يجرى فى الشركات المنافسة على الشركة المعنية بالتخطيط سواء بالسلب أو بالإيجاب .

إن سياسة التوظيف المتبعة فى شركة " أ " تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة فى سياسة توظيف شركة " ب " لأنه من الممكن حدوث انتقال للعمال من الأولى إلى الثانية وبالعكس.

يخص هـ هذا النوع من البيانات ما فى داخل الشركة من متغيرات ، والتى تؤثر بشكل مباشرة فى تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه البيانات :

**(١) أهداف وخطط المنشأة :** فإذا كانت أهداف العادم القادم للمنشأة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة فى حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم ، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى .

**(٢) التعديلات المنتظر ادخالها على الهيكل التنظيمى للمنشأة :** تؤدى اضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير فى عدد ونوعية الوظائف فى المنشأة. إن احداث إدارة خاصة بشكاوى العملاء يستدعى اضافة وظائف جديدة لهذا الغرض ، وكذلك فإن اغلاق بعض الفروع يستدعى الغاء بعض الوظائف .

**(٣) مبادئ التنظيم التي تنوي المنشأة اتباعها :** فعلى سبيل المثال، إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يترك أثرا فى عدد الوظائف ، وكذلك الاختيار بين التخصص أو عدم التخصص ، إن التخصص المفرط يؤدى إلى زيادة فى عدد الوظائف وبالتالى فى عدد العمالة .

**(٤) كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها :** تخضع انتاجية العاملين لتبدلات مستمرة زيادة أو نقصانا ، وبالتالى لابد من أخذ ذلك بالاعتبار. فالدورة التدريبية التي تقيمها المنشأة لمجموعة من العاملين ستنعكس ايجابا بزيادة انتاجية عامليها وبالتالى بتقليص عدد العمال فى الخطة المقبلة .[١]

**(٥) معدل دوران العمل :**

تعاني معظم المنشآت من مسألة دخول أفراد جدد اليها وخروج أفراد آخرين ، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج ( ترك العمل) يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية.

**(٦) الترقيات المتوقعة :** تعتبر الترقية خسارة موظف للمستوى الإدارة الذى حدثت فيه الترقية وربحا للمستوى الذى تمت اليه الترقية ، فتبدو العملية وكأنها بدون زيادة أو نقصان ، ولكن فى كثير من الحالات لا يمكن سد النقص فى المستوى الإدارة الذى حدثت فيه الترقية فتضطر المنشأة إلى تعيين أفراد جدد. إن ذلك يجب أخذه بالاعتبار عند وضع خطة الموارد البشرية .

**(٧) إحالات التقاعد :** إن الإحالة على التقاعد تتطلب من المنشأة استبدال الأفراد بأفراد آخرين وأخذ ذلك بالاعتبار عند وضع الخطة ، كذلك فهناك من يفضل التقاعد قبل بلوغ السن القانونية فينعكس ذلك بالحاجة إلى أفراد جدد فى الخطة المقبلة.

**المطلب الثاني :قائمة بأهم البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية.**

**الفرع الأول بيانات تتعلق بالعاملين :**

- العدد الكلي للعاملين .
- توزع أعداد العاملين حسب سنوات الخدمة .
- توزع أعداد العاملين حسب نوع الوظيفة .
- توزع أعداد العاملين حسب الأقسام، الإدارات المشروعات .
- توزع العاملين حسب القدم .
- توزع العاملين حسب تقديرات الكفاءة .
- توزع العاملين حسب الجنسية .

[١] أسماء بقاري، هجيرة خوخي، المرجع السابق ،ص٨٥

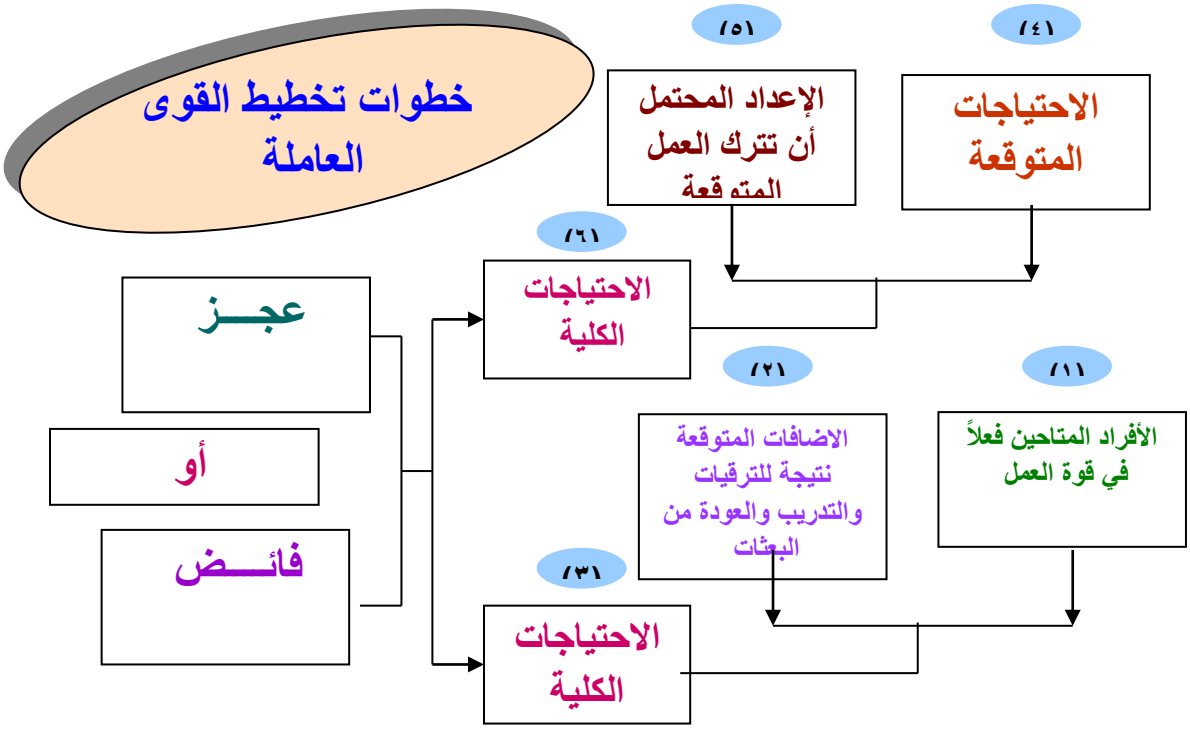
- توزع العاملين حسب السن .
- توزع العاملين حسب المرتب ( الدخل ) .
- معدلات إصابات العاملين .
- معدلات الإجازات والاستقالات وانتهاء الخدمة .
- معدلات العقوبات .
- معدلات الغياب والتأخير والمرض .

**ب – بيانات تتعلق بالإنتاج :**

- بيانات تتعلق بحجم الإنتاج عبر السنوات الماضية
- بيانات تتعلق بقيمة الإنتاج عبر السنوات الماضية
- بيانات تتعلق بتكلفة الإنتاج
- بيانات تتعلق بتكلفة العمل
- بيانات تتعلق بتوقعات الإنتاج في المستقبل .
- بيانات تتعلق بمعدلات الإنتاج .
- بيانات تتعلق بالطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة (الفعلية) .
- بيانات تتعلق بالآلات والتوسعات المستقبلية .

**المطلب الثالث عملية تخطيط الموارد البشرية**

من اجل توضيح عملية تخطيط المورد البشري داخل مؤسسة قمنا بوضع رسم بياني حتى يتضح لنا أهمية تقسيم هذا التخطيط




المصدر : كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية .دمشق :دار أصلاس للدراسات والترجمة والنشر،١٩٩٣

- دراسة الموقف الحالى للقوى العاملة المتوفرة داخل المنشأة.
- التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعمالة وللأعمال فى فترة الخطة.
- التوفيق بين العرض والطلب ، أي التطابق بين ما تحتاجه المنشأة فى فترة الخطة وما هو متوفر حاليا .

**١الفرع الاول دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنشأة**

تتطلب هذه المرحلة أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية سجل متكامل للمعلومات عن العاملين فى المنظمة ( انظر الفقرة الخاصة بأهم البيانات اللازمة ) ومن المفضل أن يكون هذا السجل شاملا لكل العاملين فى مختلف الوظائف .

**أما بالنسبة لنوعية المعلومات فإنها تتضمن عادة :**

يمكن الاستفادة من هذا السجل الشامل فى المجالات التالية :

❿ الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوفرة فى المنشأة وبالتالي معرفة إلى أي مدى يمكن سد بعض الاحتياجات المستقبلية من داخل المنشأة ، ومعرفة أنواع التدريب اللازمة لتحقيق ذلك .

❿ الكشف عن وجود كفاءات متميزة ونادرة يمكن الاستفادة منها فى مجالات خاصة تطمح المنشأة تحقيقها مستقبلا.

❿تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية للعمالة الحالية لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة فى طرق وأساليب العمل.

❿ بشكل عام ، فإن دراسة الموقف الحالي يسمح للمنشأة بتقدير ما هو متوفر لديها فعلا من كفاءات ومهارات من حيث الكم والنوع .

**٢الفرع الثاني التنبؤ بالتغيرات المحتملة للعمال وللأعمال فى فترة الخطة :**

إن أي تغيير محتمل في الأنشطة والأعمال يعتبر بمثابة الأساس الذي تبنى عليه التغيرات الأخرى وأهمها التغيرات المحتملة في عدد العمال ، وبالتالي لابد من الربط بين التغيير المحتمل في حجم ونوع الأعمال والتغيير في عدد العمال.

**فعلى سبيل المثال :**

إن إضافة خط انتاجى جديد يدخل في إطار الأعمال الجديدة المحتملة وهذه الإضافة تتطلب عمالا جددا واختصاصات جديدة ، يقوم المخطط في هذه الحالة بتحديد حاجة كل وظيفة من اليد العاملة من حيث العدد والتخصص.[١]

إن الأمر لا يقتصر على الأعمال الجديدة ، ولكن من الممكن أيضا إجراء التعديلات على الأعمال القديمة ودراسة حاجتها الجديدة لليد العاملة ، فكثير من الأعمال كانت تنفذ بطريقة معينة ولكن مع تقدم الخبرة والمعرفة يمكن إدخال بعض التعديلات على تنفيذها ، وقد تنعكس هذه التعديلات على حجم العمالة اللازم .

أ – **تحليل عبء العمل :** ويساعد فى تحقيق التطابق بين عدد الوظائف وعدد شاغليها

ب – **تقييم الأداء ( قياس الأداء) كأسلوب لتخطيط الموارد البشرية :** يقوم هذا الأسلوب على مبدأ اعتماد " معدلات أداء قياسية" وتقدير عدد الأفراد اللازمين خلال فترة مقبلة انطلاقا من هذه المعدلات

ج – **أسلوب المقارنة التاريخية :** باعتبار أن الحاضر امتداد للماضي والمستقبل امتداد للحاضر ، فإن هذا الأسلوب يعتمد على جمع معلومات الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلا .

د – **أسلوب تقديرات الخبرة :** ويرتكز على الخبرة النظرية والعملية لمجموعة من الخبراء القائمين على عملية التنبؤ ، والاعتماد على تقديراتهم لتوقع حجم العمالة اللازمة فى خطة مقبلة .

[١] كمال نور الله، المرجع السابق ،ص٤٨

**هـ – أسلوب الميزانية التقديرية :** تضع معظم المنشآت ميزانيات تقديرية التي تعتبر بمثابة خطة لنشاطها خلال العام القادم ، وفى هذه الميزانيات يتم تقدير الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لتحقيق ذلك، وتوضع بصورتها النهائية على شكل احتياجات على المنظمة تأمينها .

**و – أسلوب تحليل درجة الارتباط بين العوامل :** بموجب هذا الأسلوب يجرى التنبؤ على ضوء معرفة مدى الارتباط القائم بين العامل الاساسى (حجم العمالة) وعامل واحد أو أكثر من العوامل التي تؤثر على احتياجات المنشأة من العمالة .

و من الممكن تقدير حجم العمالة من خلال علاقة ذلك بالآلة التي سيعمل عليها العامل مباشرة ، يتوقف حجم العمالة فى هذه الحالة على نوع الآلات وعددها واستطاعة العامل فى الاشراف عليها .

**ز – أسلوب بناء النماذج الرياضية :** وطرق المحاكاة وباستخدام الكمبيوتر والذى يحتاج إلى خبرة رياضية وإحصائية متطورة .

**ح : أسلوب النسب :** وهو من الأساليب الشائعة فى تقدير حجم العمالة، والنسبة فى هذه الحالة تعبر عن علاقة بين حجم العمال وعامل آخر من العوامل المستخدمة فى الانتاج أو الخدمة .

**قائمة ارشادية بأهم المتغيرات المحتملة فى الأعمال.**

- اضافة أو الغاء دوائر أو أقسام جديدة .
- اضافة خطوط انتاج جديدة .
- اضافة آلات أو تقنيات جديدة ، أو الغاء قديمة .
- زيادة أو انخفاض الطلب على المنتج .
- اضافة مواصفات جديدة على المنتج .
- تصنيع منتجات جديدة .
- ضم أو اتحاد المنشأة مع منشأة أخرى .

**قائمة ارشادية بأهم التغيرات المحتملة فى العمالة.**

- الترقية
- الفصل
- اختلاف مستوى الأداء
- الطموحات الشخصية لكل عامل
- ترك العمل

•اتباع دورات تدريبية
•التقاعد
•الوفاة

أ- **احتمال تطابق بين العرض والطلب :**

فى هذه الحالة لا يقوم المخطط بأي اجراء سوى الحفاظ على العمالة الموجودة، ولكن قد يضطر المخطط وبسب التنقلات بين الأقسام والإدارات إلى تدريب أو اعادة تدريب بعض الافراد حفاظا على مستوى الانتاجية المطلوب .

**ب - احتمال زيادة فى العرض :**

أي أن ما هو متوفر من العمالة أكبر من الحجم المخطط وبالتالى فالمخطط يكون أمام احد الخيارات التالية :

- تسريح العمال الذين لا حاجة للمنشأة لخدماتهم.
- اعادة تأهيلهم لأعمال أخرى إذا رأت المنشأة حاجة مستقبلية لهم .
- ترك عوامل التسرب تأخذ مجراها (الاستقالة ، الوفاة التقاعد .. ).

**ج - احتمال زيادة فى الطلب :**

أي أن ما هو متوفر من العمالة أقل من الحجم المخطط ، وبالتالى لابد من البحث فى سوق العمل لتأمين الفرق بين ما هو مطلوب وما هو متوفر .

وفى هذه الحالة ايضا يجد المخطط نفسه أمام **سوق عمل يتصف بالندرة ، وبالتالي لابد من :**

- تنشيط الاستقطاب
- التساهل فى معايير الاختيار
- رفع مستوى الأجور والحوافز
- تكثيف التدريب لرفع الانتاجية
- استخدام الآلية بشكل واسع

**المبحث الثالث :تكريس المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.**

**.المطلب الأول: المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية كأداة للتسيير التوقعي للموارد البشرية:**

لقد شرعت الحكومة الجزائرية ومنذ سنة ١٩٩٥ في إصلاحات عميقة مست جوانب تسيير الموارد البشرية بالمنظمات والإدارات العمومية تجسدت هذه الإصلاحات من خلال ما يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يعتبر من أهم التغير ا ت التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في المنظمات والإدارات العمومية كونه يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية العمومية، وفيما يلي سنتعرف على مفهوم هذا المخطط وكيفية انجازه.

**١,١مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، الإحالة على التقاعد، وهو إج ا رء يستجيب للنظام الجديد للم ا رقبة اللاحقة من طرف هيئات

المديرية العامة للوظيفة العمومية، وعليه يمكن القول أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو وسيلة جديدة لتنظيم عملية تسيير الموارد البشرية في المنظمات والإدارات العمومية الجزائرية وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية، أحدثت بموجب المرسوم التنفيذي رقم ١٢٦ - ٩٥المؤرخ في ٢٩ أفريل ١٩٩٥ يرتكز أساسا على التسيير التوقعي للموارد البشرية، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة له سنويا ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة، والتي تتمثل في الاستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية وتحسين مردودية قطاع الوظيفة العمومية من خلال تطوير المنظومة التكوينية، ولهذا الغرض فإنه من الضروري أن يحض هذا المخطط بعناية كبيرة عند إنجازه كونه يهدف إلى:

التخفيف من حدة المركزية من خلال[١] :

-توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبر ا ز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد موظفي الإدارات العمومية؛ -إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العمومية من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية؛

–تحميل المسيرين العموميين المسؤولية التامة على جميع الوثائق المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين.

[١] ١ كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية .مرجع سابق ،ص٢٠١

- تحديد الأهداف والأعمال المزمع إجراؤها خلال السنة المالية في مجال التوظيف، الترقية، التكوين ( تحسين المستوى وتجديد المعلومات)، الإحالات على التقاعد؛
- إن تكريس المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية على مستوى مختلف المنظمات والإدارات

العمومية يندرج في إطار التسيير التقديري لتعدادات الوظيفة العمومية من خلال ضبط كل المعلومات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له؛ تعليمة رقم ٢٤٠ م ع / م ع و ع /المؤرخة في ٢٧ ماي ١٩٩٥ المتعلقة بكيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم. ١٢٦ – ٩٥

- تعويض الرقابة القبلية بالرقابة البعدية أو اللاحقة، وذلك لأن إجراءات المراقبة المسبقة التي كانت

تطبقها مصالح الوظيفة العمومية قبل سنة ١٩٩٥ والمتمثلة في القيام برقابة قبلية لشرعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالإدارات العمومية من خلال التأكد من مدى تطابق هذه القرارات مع الأحكام القانونية والتنظيمية المعمول بها [1] ، هذه الرقابة القبلية غلبت عليها مظاهر البيروقراطية، كما خلفت طريقة ممارستها علاقات تبعية واتكالية بين مصالح الوظيفة العمومية ومختلف الهيئات العمومية وأدت بهذه المصالح إلى التدخل في مهام التسيير وذلك على حساب

مهامها التنظيمية، ولذا أدت هذه الوضعية إلى إعادة النظر في نظام الرقابة المسبقة، ونتيجة للمشاكل التي نجمت عن إج ا رءات التأشيرة المسبقة تم إصدار المرسوم رقم ١١٤ – ٨١ المؤرخ في ٠٦جوان ١٩٨١والمتعلق بمهمة م ا رقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية والذي نص على ضرورة إعفاء بعض القرارات الفردية من التأشيرة المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية، حيث لم تبق خاضعة للتأشيرة المسبقة بمقتضى هذا المرسوم إلا قرارات التعيين وقرارات الانتداب خارج قطاع الإدارة العمومية وقرارات إنهاء المهام.

إلا أن هذا المرسوم وما جاء به لم يساعد على معالجة النقائص المسجلة حول اجراءات الرقابة المسبقة، وقصد مواكبة التحولات التي عرفتها الج ا زئر خاصة مع مطلع التسعينات في مجال إصلاح منظومة الوظيفة العمومية كسبيل لتحديث أساليب وتقنيات تسيير الموارد البشرية قامت المديرية العامة للوظيفة العمومية بم ا رجعة جذرية لنظام الرقابة المسبقة واستبداله بنظام الرقابة اللاحقة باعتباره الإج ا رء الأكثر ملاءمة لمقتضيات الإدارة العصرية، حيث نص المرسوم رقم ١٢٦ – ٩٥ في مادته الثانية على ضرورة الإعفاء من التأشيرة المسبقة أو القبلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية جميع القرارات الفردية التي تتعلق

[1].الإدارية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر ١٩٩٥، ص ص90 - 07

بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة التي لها صلاحية التعيين وفق الشروط وحسب الكيفيات التي ستحدد عن طريق التنظيم.[1]

،السعيد مقدم، إعادة تكييف نظام م ا رقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة " إدارة" ، الجزء الثاني، مركز التوثيق والبحوث

**المطلب الثاني : إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

:في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، يتعين على كل المنظمات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها، حيث يعد هذا المخطط حسب نموذج موحد في كل الإدارات العمومية، ويشترك في ضبطه المنظمة أو الإدارة المعنية ومصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، فبمجرد الحصول على الاعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية يشرع المسير في إعداد وانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المكونة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ ١٥ مارس قصد المصادقة عليه كما هو منصوص عليه في التعليمة الو ا زرية المشتركة رقم ١٢٧٨المؤرخة في ٣٠ ديسمبر ١٩٩٥ والمتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث تمر عملية انجاز هذا المخطط بالم ا رحل التالية١ :

أ .**جرد المتاح من الموارد البشرية**:وتعتبر أول خطوة، حيث يتم جرد المناصب من خلال إعداد وضبط القائمة الاسمية، وكذا حصيلة التشغيل؛

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

ج .**انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**:بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة، يشرع في إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له، ويذكر هنا

[1] المرسوم التنفيذي رقم ١٢٦ – ٩٥ ، المؤرخ في ٢٩ أفريل ١٩٩٥ ، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التيتهم وضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية، العدد ٢٦ ، الصادر في ٠٩ ماي ١٩٩٥ ، ص٢٧

أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين خيارات التوظيف الداخلي ،لواج منير، جبلي حسيبة،المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية : أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات

والإدارات العمومية الجزائرية ، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية :التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة، ويعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع يجب مراجعته من قبل مصالح الوظيفة العمومية المختصة التي تقوم بدراسته وتعديله عند الضرورة من خلال عقد حصص عملية بين المؤسسة المسيرة ومصالح الوظيفة العمومية التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد التزمت بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها، وفي الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري من قبل المؤسستين المذكورتين، وبذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه، ويتشكل مخطط تسيير الموارد البشرية من ثلاثة عشر ) ١٣ ( جدولا نذكرها فتمايلي:

**الجدول رقم : ٠١** يضبط فيه كل المعلومات الخاصة بتعداد المستخدمين إلى غاية ٣١ ديسمبر للسنة المالية الفارطة، مع إظهار الأعداد حسب الصفات بما فيها أعداد الأعوان المؤقتين بالساعة أو اليوم؛

**الجدول رقم : ٠٢** يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن ويجب هنا التأكد من صلاحية هاته اللجان بم ا رجعة قرارات الإنشاء وتاريخ نفاذ صلاحياتها، وفي حالة انقضاء عهدتها يطلب منكم الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به لا سيما التعليمة الصادرة عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم ٩٩ / ٦٧ المؤرخة في ٠٩ فيفري١٩٩٩ المتعلقة بإنشاء، تجديد، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن؛[١]

**الجدول رقم ٠٢ مكرر : ٠١** تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتبرة؛

**الجدول رقم ٠٢ مكرر: ٠٢** تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة؛

**الجدول رقم: ٠٣** تدون في هذا الجدول كل قرارات الإطار المتعلقة بتسيير مختلف الأسلاك والرتب

المسيرة من طرف القطاع ولاسيما تلك المتعلقة بالتوظيف، الامتحانات المسابقات... الخ؛

**الجدول رقم : ٠٤** يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمنة في القانون الأساسي، ويمكن اعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير الذي إن

[١] المرسوم التنفيذي رقم ١٢٦ – ٩٥ ، المؤرخ في ٢٩ أفريل١٩٩٥

أحسن استعماله تمكن في آخر السنة من استغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية ومن اتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتجديد المناصب الشاغرة؛

**الجدول رقم : ٠٥** يحدد في هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله طيلة السنة؛

**الجدول رقم: ٠٦** يتضمن قائمة الموظفين الذين بلغوا أو من المتوقع بلوغ ٦٠ سنة من العمر وهو الشرط الأساسي والمرجعي للإحالة على التقاعد بالنسبة لجميع الأسلاك والرتب؛

**الجدول رقم ٠٦ مكرر : ٠١** يتضمن البيانات المتعلقة بالمستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم المزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية؛

**الجدول رقم ٠٦ مكرر: ٠٢** يتضمن هذا الجدول بيان يتعلق بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الاحتفاظ بهم بعنوان السنة المعنية مع التذكير أن كل تأجيل في تاريخ الإحالة على التقاعد أو كل استدعاء لتوظيف محال على التقاعد لا يمكن أن يتم إلا بعد الحصول على رخصة استثنائية من المديرية العامة للوظيفة العمومية، واستشارة الإدارة المركزية؛

**الجدول رقم: ٠٧** هذا الجدول خاص بالمخطط التوقعي التكويني وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان السنة المعنية، وهو ملخص عن المخطط السنوي والمتعدد السنوات للتكوين الخاص بالقطاع؛

**الجدول رقم : ٠٨** يدرج في هذا الجدول القائمة الاسمية لجميع الأعوان الدائمين، المتعاقدين والمؤقتين مهما كانت رتبتهم[١] .

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن مرحلتي تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه تخضعان لرقابة صارمة من قبل مصالح الوظيفة العمومية وذلك بهدف :

- ✓إدخال أدوات ووسائل عصرية لتسيير الموارد البشرية وعقلنه تعدادات للمستخدمين؛
- ✓بروز وتطوير نظام تسيير توقعي للموارد البشرية في الإدارة العمومية، قادر على التنبؤ بتطور حاجيات الإدارة على ضوء تطور مهامها؛
- ✓تطوير مهمة التدقيق لمصالح الوظيفة العمومية لتمكينها من إجراء تقييم موضوعي ليس فقط على القرارات الفردية المتعلقة بالمسار المهني للمستخدمين بل لتسيير الموارد البشرية في الإدارة

العمومية و تحسين فعالياتها؛[1]

✓إضفاء الشفافية على عمليات التوظيف في الإدارة العمومية، وجعل التأهيل مبدأ أساسي لتولي الوظيفة العمومية، وبالتالي تمكين الإدارة من تحسين مستوى ونوعية مستخدميها، ومن ثم تكوين إطارات قادرة على إدراك لإشكاليات اندماجها ضمن السياسات والبرامج العمومية.

لقد ساهم العمل بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تقليص تعدادات الوظيفة العمومية بشكل ملحوظ، حيث عرفت فترة ما بعد ١٩٩٥ ت ا رجعا في معدلات ت ا زيد عدد الموظفين العموميين،

فمن خلال تتبعنا لتطور تعدادات الوظيفة العمومية منذ الاستقلال إلى غاية ٢٠١٢ نلاحظ ما يلي:

- عرفت الفترة الممتدة ما بين ١٩٧٣ – ١٩٦٣ تطو ا ر ملموسا في عدد الموظفين العموميين، حيث ارتفع عدد الموظفين من ٧٠١,٢٦ موظف سنة ١٩٦٣ إلى ٢١٦,٨٨٨ موظف سنة ١٩٧٣ ، وذلك كون أن هذه الفترة تمثل العشرية الأولى للاستقلال والتي تميزت بالفراغ في عدد موظفي الإدارة العمومية الجزائرية بسبب مغادرة الفرنسيين وهو ما أتبعه حركة توظيف كثيفة وعشوائية لأعوان وموظفين جزائريين؛
- أن الفترة الممتدة ما بين ١٩٨٣ – ١٩٧٣ عرفت هي الأخرى ت ا زيدا سريعا في تعدادات الوظيفة العمومية، حيث ارتفع عدد الموظفين من ٢١٦,٨٨٨ موظف خلال سنة ١٩٧٣ إلى٧٨٢,٦٠٥ موظف خلال ١٩٨٣ ؛
- أن الفترة الممتدة ما بين ١٩٩٥ – ١٩٨٣ هي الأخرى عرفت ت ا زيدا سريعا في تعدادات الوظيفة العمومية، حيث ارتفع عدد الموظفين من ٧٨٢,٦٠٥ موظف خلال ١٩٨٣ إلى١,٣٢٣,٤٠٠ موظف خلال ١٩٩٥ ؛
- أن الفترة الممتدة ما بين ٢٠١٢ – ١٩٩٥ عرفت تقلصا ملحوظا في تطور عدد الموظفين

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التطوير الإداري في الوطن العربي ( حالات تطبيقية) ٣٨٣ ، منشور ا ت المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣ ، ص. ٤٦

العموميين، فبعدما كان عددهم ١,٣٢٣,٤٠٠ موظف سنة ١٩٩٥ وصل عددهم إلى١,٨١٠,٠٨٩ موظف خلال ٢٠١٠ والى ١,٩٠٦,٨٧٥ موظف وعون عمومي في ٢٠١١ / ١٢ / ٣١ ، في حين أصبح عددهم في ٢٠١٢ / ١٢ / ٣١ حوالي ١,٩١٣,٩٥٨ موظف وعون عمومي، وعليه من خلال ما سبق يمكن القول أن تعدادات الوظيفة العمومية الجزائرية مرت بمرحلتين:

**المرحلة الأولى** :وتم تدمن **١٩٦٣** إلى **١٩٩٥** ، تميزت هذه المرحلة كما سبق وأشرنا بت ا زيد سريع في التعدادات، وذلك يرجع إلى الأسباب التالية:

الرحيل الجماعي للإداريين الفرنسيين والذي تسبب في ف ا رغ رهيب في الإدارة الجزائرية ، وهو الأمر الذي كان وراء توظيف جماعي وعشوائي لضمان السير العادي للمنظمات والإدارات العمومية

الجزائرية ؛ الخريطة الإدارية الجديدة التي وضعت سنة ١٩٨٤ – والتي بموجبها تم رفع عدد الولايات الجزائرية من ٣١ ولاية إلى ٤٨ ولاية، والبلديات من ٧٤١ بلدية إلى ١٥٤١ بلدية مما أدى إلى زيادة عدد الموظفين لشغل المناصب الجديدة المترتبة عن الخريطة الإدارية الجديدة، والذي نتج أساسا عن تحمل الدولة مسؤوليات الشؤون الاجتماعية، الاقتصادية، التربوية، والتنموية مما أدى إلى زيادة الأجهزة الإدارية وتضخمها؛ غياب سياسة واضحة وفعالة للتوظيف على مستوى الوظيفة العمومية بسبب التوظيف العشوائي (غياب تسيير توقعي للموارد البشرية العمومية )والسياسة الاجتماعية للدولة.

**المرحلة الثانية** :تمتد هذه المرحلة من **١٩٩٥** إلى يومنا هذا، تتميز هذه المرحلة بت ا زيد ضئيل وتقلص ملحوظ في نسب تطور تعدادات موظفي الإدارة الجزائرية واستقرار نسبة الزيادة في عدد الموظفين والأعوان العموميين، وتعود هذه الوضعية التي تتميز بها تعدادات الإدارة العمومية إلى التقليص في الميزانية في مجال النفقات العمومية التي فرضتها الوضعية الاقتصادية للبلاد، حيث أن تحميل الإدارة بأعباء تفوق طاقتها، وتضخمها بوسائل بشرية تفوق احتياجاتها وتركها تتصرف بالمال العام دون رقابة مالية أو محاسبة سياسية وجماهيرية ١ أدى إلى عدم التحكم في النفقات العمومية الضخمة والناتجة عن زيادة كتلة الأجور التي ترتبت عليها آثار سياسية، اقتصادية واجتماعية.

ولعل من الأسباب التي ساهمت في تقلص معدلات نمو تعدادات موظفي الإدارات العمومية نذكر مايلي:

-تبني المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية كأداة للتوقع، فمنذ أن تبنت المديرية العامة للوظيفة العمومية هذه المخططات سجلت تعدادات الوظيفة العمومية ت ا رجعا ملحوظا في معدلات نموها خاصة وأنه بفضل هذه الأخيرة أصبحت المديرية العامة للوظيفة العمومية تمتلك معطيات دقيقة بخصوص تعدادات موظفي المنظمات والإدارات العمومية وهو ما مكن من ضبط وتيرة التعدادات الفعلية للمنظمات والإدارات العمومية؛

-إلغاء المناصب المالية تبعا للاستقالات، العزل، الاستيداع، النقل، الوفاة، وقد بلل عدد المناصب المالية الملغاة سنة ٢٠٠٩ حوالي ١٢,٩٧٣ منصب،

-الإحالة على التقاعد بالنسبة للموظفين والأعوان العموميين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية للتقاعد، وقد ارتفع عددهم إلى ١٢,٣٣٩ موظف وعون سنة ٢٠٠٩ ؛ -

إعادة توزيع تعدادات القطاعات قصد التخفيف من اللجوء الفوري إلى فتح مناصب مالية دون انتظام؛

- الإصلاحات الجديدة التي جاء بها الأمر رقم ٠٣ - ٠٦ المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في مجال التحكم الكمي والنوعي في الموارد البشرية العمومية.

**المطلب الثالث :المخططات القطاعية السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين:**

من الناحية التاريخية فإن التكوين وتسييره في قطاع الوظيفة العمومية لم يعط العناية الكاملة إلا بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم ٩٢ - ٩٦ المؤرخ في ٠٣ مارس ١٩٩٦ المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم الذي أعطى للتسيير التقديري للموارد البشرية أهمية كبيرة، وذلك لأنه أوجب على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات، وذلك حسب ما جاء في نص المادة ٠٣ من هذا المرسوم، وعليه تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط وتنسيق عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظيفة العمومية أو التكيف مع مناصب العمل وفق أهداف مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية واحتياجاتهم ذات الأولوية بالنظر إلى التطور والت ا ربط بين المؤهلات الإدارية والتقنية ومخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض. [١]

[١] المرسوم التنفيذي رقم ١٢٦ - ٩٥ ، المؤرخ في ٢٩ أفريل١٩٩٥

يلزم نفس المرسوم المؤسسات والإدارات العمومية أن يكون على مستوى تسيير الموارد البشرية تسيير تقديري لهذه الموارد، يترجم هذا التسيير التقديري بالقيام بوضع مخطط التكوين السنوي أو المتعدد السنوات وتحدد المادة ٠٤ من هذا المرسوم محتوى المخطط الذي يجب أن يشتمل على عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في قطاع النشاط المعني، وهي كالتالي:

–ألتك وين المتخصص الذي يحصل في دورات طويلة المدى تفوق سنة واحدة وتساوي ثلاث٠٣ سنوات، أو تقل عنها، وهنا يتعلق بالمخططات متعددة السنوات؛

–تحسين المستوى الذي يحصل في دورات متوسطة المدى يكون بين ٠٦ أشهر وسنة واحدة وهذا يتعلق بمخطط سنوي؛

–تجديد المعلومات التي يحصل في دورات قصيرة المدى تقل عن ٠٦ أشهر أو تساويها، ويدخل كذلك في المخطط السنوي، ولهذا يجب على المخططات القطاعية السنوية والمتعددة السنوات لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم تشمل التوقعات في أنواع التكوين المذكورة أعلاه.

نشير إلى أن مخططات التكوين يجب أن تحدد كذلك عدد الناصب الشاغرة، عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين بالتكوين، مناصب التأهيل المعنية بالتكوين، مؤسسة أو مؤسسات التكوين التي يجب أن تضمن عملية التكوين

لقد حاول المرسوم رقم ٩٢ – ٩٦ رسم إطار عام لسياسة التكوين في الجزائري عن طريق ربط عملية التكوين بالمسار المهني للموظف، على الأقل من الناحية النظرية.

بالإضافة إلى المرسوم رقم ٩٢ – ٩٦ صدر المرسوم التنفيذي رقم ١٧ – ٠٤ يعدل ويتمم المرسوم رقم ٩٢ – ٩٦، كما صدر مرسوم آخر وهو المرسوم رقم ١٦٤ – ٠٤ ، يتضمن إحداث وتنظيم اللجنة الوزارية المشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية يهدف أساسا إلى:

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

**الخلاصة**

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، ذلك أن الإنسان يعد المورد الحقيقي لأية منظمة، والموارد المادية و الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من مهارات ويملك إرادة كبيرة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الانتاجية للمنظمة.

كما تهتم إدارة الموارد البشرية بالعمل على جعل العمال في المنظمة قادرين على تحقيق أهدافها وفي بعض وقت العمل على تحقيق أهدافهم الخاصة المشروعة والوصول بالأفراد إلى الأداء المتميز من خلال حسن الاختيار وتنمية وتطوير قدراتهم وتحفيزهم وإدارة أدائهم واستثمار الموارد البشرية.

لذلك يتطلب من القيادات الإدارية لأي منظمة تخطيطا ناجحا مدروسا كخطة عمل مستقبلية وهذا لتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية والتي بدورها تمر على مراحل تساعد هي الأخرى في التمييز والمحافظة على العنصر البشري وتقوده إلى الاستمرارية في عمله والوصول إلى الأهداف، وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في حاجة المنظمة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية، وتغيرت مشاريعها أو إستراتيجيتها ويؤثر التغير على عرض وطلب العمالة بما يتطلب، وبالتالي إعادة النظر من طرف المنظمة، ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:

تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية بالمنطقة الشاغرة، وعلى معرفة مخزونتها من الكفاءات في كل وقت.

تزويد المنظمة بالعمل ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.

ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها.

القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ( التوظيف التكوين الترفيه .... الخ.) إدماج التغيرات الداخلية والخارجية، وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.

# الفصل الرابع
# مخطط السنوي لمديرية الأرشيف ولاية المدية

**المبحث الاول: لمحة عن المفتشية**

**المطلب الاول :التعريف بالمفتشية:** تعتبر مفتشية الوظيفة العمومية على المستوى المحلي الآداة القانونية للدولة في مجال الموارد البشرية التي تضمن إحترام القوانين السارية المفعول في نطاق اختصاصاتها إنطلاقا من بدء علاقة العمل حتـ يتها أي أنها تعبر عن سياسة الدولة في مجال التوظيف و تعمل على أن تكون هذه العمليات في ظل الإحترام الصارم للقوانين ضمانا لمبدئي ديمقراطية الوظيفة العمومية و تساوي الفرص و الحظوظ للإلتحاق بها، حيث تقوم المفتشية بضمان الإستقرار و الإستمرارية في الحياة المهنية للموظفين إبتدءا من تعيين الموظف إلى غاية نهاية علاقة العمل التي يعتبر التقاعد آخر محطة يقف عندها الموظف.

كما تعتبر المفتشية أحد الوسائل المتاحة من طرف الدولة لتوضيح الأمور المتعلقة بالمسار المهني للموظفين إذ تقوم بتبيان حقوق و واجبات الموظف كما تجيب على استفساراته و انشغالاته في حدود إختصاصاتها، و تعتبر أيضا الناصح للإدارات و المؤسسات العمومية في مجال تسيير الموارد البشرية.

و إعتبارا لما سبق نستطيع القول أن مفتشية الوظيفة العمومية بالمدية تقوم بهذه المهمة وفقا لما حددته النصوص القانونية.

**المطلب الثاني – نشاطات المفتشية:** يمكن القول أن النشاطات التي تقوم بها مفتشية الوظيفة العمومية لا يمكن أن تخرج عن مجال التدخل الذي خوله المشرع للقيام بها، و نقصد بذلك سلطة ممارسة الرقابة في مجال الموارد البشرية على الإدارات بدءا بمراقبة إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية و كذا تنفيذها، بالإضافة إلى كل العمليات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين العاملين بهذه الإدارات من بداية علاقة العمل أي التعيين حتى نهايتها سواء كانت نهاية طبيعية التقاعد أو نهاية عارضة كالتسريح، حيث تسعى المفتشية دائما إلى تطبيق مبدأ ديمقراطية الوظيفة العمومية و تحرص على تطبيق مبدأ حق المواطن في العمل و تساوي الحظوظ في الحصول عليه، كما تسعى دوما إلى إحترام القوانين الأساسية الخاصة بأسلاك الإنتماء المحددة لشروط و كيفيات الإلتحاق بوظيفة ما.

كما تتلقى المفتشية يوميا العديد من طلبات المعادلات الإدارية للشهادات تتم الإجابة عنها وفق ما ينص عليه القانون.

و تتلقى أيضا كما هائلا من التساؤلات الشفاهية للمواطنين تهم المسار المهني للموظفين و قد تكون هذه التساؤلات كتابية في حالات أخرى.

بالإضافة إلى العديد من الشكاوي من بعض الموظفين الذين يشتكون ضياع حقوقهم فتتم الإجابة فوريا عند توفر المعطيات أحيانا و أحيانا أخرى يتم إرجاء ذلك إلى غاية الإتصال بالإدارة المعنية لمعرفة الأسباب ليتم إتخاذ الموقف المناسب بعد معرفة الوقائع.

هذا من الناحية الكيفية أما من الناحية الكمية يمكن القول أن مجال تدخل المفتشية يشمل حاليا:

- ٢٩ إدارة عمومية
- ٤٩ مؤسسة عمومية
- ٦٤ إدارة بلدية.

**المطلب الثالث – هياكل المفتشية:** تقع مفتشية الوظيفة العمومية بالحي مقر ارشيف الولاية تتشكل من ٠٧ مكاتب مزودة بالوسائل الضرورية لتسييرها.

حيث تحتوي على سبعة أجهزة للإعلام الآلي بالإضافة إلى آلة ناسخة و محول هاتفي و جهاز هاتف و فاكس هذه هي أهم الوسائل التي تعتبر ضرورية للتسيير و هي تسهل كثيرا من الصعوبات التي كان يلاقيها العاملون بهذه المفتشية سابقا لكن على الرغم من هذا التحسن الملحوظ إلا ان هناك بعض النقائص التي يشتكي منها الموظفون خاصة تلك العمليات المتعلقة بصيانة التجهيزات، و كذا الوسائل المستهلكة.

هذا من الجانب المادي المحض، أما من جانب الموارد البشرية فإن المفتشية تسير بفريق عمل متكامل يتشكل من:

* **رئيس المفتشية** الذي يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بتسيير مسار الحياة المهنية للموظفين و الأعوان العموميين في الدولة المنتمين إلى الإدارات و المؤسسات العمومية الموجودة في الولاية و يكلف على الخصوص بـ:

- السهر على الإحترام الصارم لقواعد الإلتحاق بالوظيفة العمومية.
- يظبط المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بالإشتراك مع الإدارات و المؤسسات العمومية الموجودة في الولاية، طبقا للتنظيم المعمول به و يتابع تنفيذها.

يمارس الرقابة البعدية لقانونية قرارات تسيير الموارد البشرية طبقا للإجراءات المقررة.

– يقوم بتكليف من يقوم بمراجعة أي قرار تسيير فردي في الحياة المهنية يراه مطابق للتنظيم المعمول به.

–يساعد مختلف الإدارات و المؤسسات العمومية في معالجة القضايا التنازعية المتعلقة بالوضعية الإدارية للموظفين و الأعوان العموميين في الدولة.

– يقوم بأية مراقبة لتسيير الموارد البشرية في الإدارات و المؤسسات العمومية الموجودة في الولاية طبقا للتنظيم المعمول به.

– يتولى بالإتصال مع المصالح المعنية تقديم التدابير المقررة في مجال تسيير الموارد البشرية .

– يتابع تطور أعداد الموظفين في الإدارات و المؤسسات العمومية و يقترح أي تدبير يضبط الوتيرة المرتبطة بذلك.

– يجمع كل المعلومات و يستغلها لإعداد إحصائيات ترتبط بالتشغيل في الإدارات و المؤسسات العمومية.

– يشارك في الوقاية من حوادث العمل و في تسويتها.

– يقدم أي مساعدة للمصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية أثناء تحضير المسابقات و الإمتحانات المهنية في المؤسسات العمومية و تنظيمها و سيرها.

– يمثل المديرية العامة للوظيفة العمومية في مجالس إدارة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو في مجالس توجيهها.

– ينظم و ينشط و يوزع أي برنامج إعلامي موجه لمسيري الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

– يقدم تقرير دوري للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية عن أعمال المفتشية و يقوم نتائجها.

– يقترح أي تدبير كفيل بتحسين سير المفتشية و كيفيات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

بالإضافة إلى:

* ٠٣متصرف إداري

* ٠٣مفتش

* ٠٢تقني سامي في الإعلام الآلي

* كاتب مديرية رئيسي

*ملحق رئيسي للادارة.

**المطلب الرابع – برنامج التطوير:** إن علاقة العمل الموجودة بين مفتشية الوظيفة العمومية و الإدارات الأخرى تنجر عنها معاملات إدارية تتمثل في ممارسة المفتشية لمهمة الرقابة فيما يخص العمليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية حيث تتم هناك إتصالات مباشرة في هذا الشأن فمثلا نستقبل يوميا استفسارات من طرف مسيري الموارد البشرية على مستوى الإدارات و كذا بعض هيئات الرقابة للإستشارة القانونية فيما يخص بعض المسائل التي يراودهم شك في شأنها و منه يمكن القول أن هناك حرصا كبيرا من طرف المسؤولين على إستنفاذ كل الوسائل حتى تكون القرارات المتخذة مطابقة للقانون و هذا يدخل كله في نطاق المشاورات المسبقة و يفسره قلة الملفات المرفوضة من قبل مفتشية الوظيفة العمومية هذا من جهة، و من جهة أخرى فإننا نسعى دائما إلى الحفاظ على هذه المصداقية بل نطمح إلى توسيع نطاقها من خلال العمل المتواصل و ذلك بتنظيم ملتقيات و أيام دراسية مفتوحة إن وفقنا في ذلك، إلا أن هذا يبقى رهينة تجاوز بعض الصعوبات التي تعاني منها المفتشية.

ان الحديث عن المفتشية الوظيفة العمومية لا يكون دون الحديث عن الجهاز المركزي للوظيفة العمومية و الذي يعتبر من الهيئات تنظيم الوظيفة العمومية بالجزائر و ذلك الي جانب الهيئات الداخلية للمشاركة لدي المؤسسات و الادارات العمومية و المتمثلة في اللجان المتساوية الاعضاء و كذا لجان التقنية و هيئات المشاركة الخارجية المتمثلة في لجان الطعن . كما نجد ايضا المجلس الاعلي للوظيفة العمومية و الذي يعتبر بمثابة الجهاز الاستشاري .

**و** تعد المديرية العامة للوظيفة العمومية المحرك الأساسي و الجهاز الأنشط و الأقوى في مجال الوظيفة العمومية في الجزائر، حيث تتمتع بصلاحيات واسعة بكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظفين والأعوان العموميين،

و علية و قبل التطرق الي المفتشيات الوظيفة العمومية يجب ان نتحدث بداية عن مركزية هذه المصالح و التي تستمد صلاحياتها و اختصاصاتها منه بالاضافة الي الصلاحيات التي يحددها القانون خاص بها .

**المبحث الثاني : لمحة حول المديرية العامة للوظيفة العمومية.و الاصلاح الاداري**

**المطلب الاول : تعريف المديرية العامة للوظيفة العمومية**

تعتبر المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري حسب الأمر ٠٦-٠٣ المؤرخ في ١٥جويلية ٢٠٠٦ المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية . الهيكل المركزي للوظيفة العمومية ، و الذي هو بمثابة إدارة دائمة للدولة .

تم إنشاء هذا الجهاز و الذي كان معروف بالمديرية العامة للوظيفة العمومية بموجب المرسوم رقم ٥٢٦/٦٢ المؤرخ في ١٨سبتمبر ١٩٦٢.

حيث كانت أول مديرية تنشأ غداة الاستقلال و حظيت باهتمام السلطات العمومية.

ولقد عرف هذا الجهاز منذ إنشاءه عدة إلحاقات مؤسساتية و تغيرات تنظيمية دون المساس بموقعها و شكلها كمديرية عامة ، إلى غاية سنة ٢٠١٤ حيث أصبح هذا الجهاز موضوع تحت سلطة الوزير الأول ،في شكل مديرية عامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري (أنظر الملحق رقم ٢٣) .

و أهم هذه الالحاقات :

- تابعة لرئاسة الحكومة بمقتضى مرسوم إنشاءها .
- مديرية عامة تابعة لوزارة الإصلاح الإداري و الوظيف العمومي بمقتضى المرسوم ٣٤٤/٦٤ المؤرخ في ٢ ديسمبر ١٩٦٤ .
- ثم وزارية بمقتضي المرسوم ١٦٨/٦٥ ( وزارة الإصلاح الإداري و الوظيف العمومي ).
- و بمقتضى المرسوم ١٩٧/٦٥ المؤرخ في ٢٩ جويلية ١٩٦٥ . تم إلحاقها بوزارة الداخلية .
- سنة ١٩٧٧ . تم إلحاقها برئاسة الجمهورية مرسوم ١٣٠/٧٧ المؤرخ في ١٩ سبتمبر ١٩٧٧ .
- ثم مديرية عامة تابعة الي كاتب الدولة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري سنة ١٩٨٢ .
- و بمقتضى المرسوم ٣٤/٨٤ المؤرخ في ١٨ فيفري ١٩٨٤ تم إلحاقها بالوزارة الأولي .
- ثم مديرية عامة موضوعة تحت سلطة الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي بمقتضى المرسوم التنفيذي ٢١٣/٩٦ المؤرخ في ١٥ يونيو ١٩٩٦ .
- و في ٣١ ماي ٢٠٠٦ بموجب المرسوم ١٧٧/٠٦ تم إلحاقها برئاسة الجمهورية ( الأمانة العامة للحكومة ).

- و بعد استحداث وزارة ألمنتدبه لدى للوزير الأول المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية ، تم إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بهذه الوزارة بموجب المرسوم التنفيذي ٣٨٢/١٣ المؤرخ في ١٩ نوفمبر ٢٠١٣ .
- و في سنة ٢٠١٤ أصبح هذا الجهاز موضوع تحت سلطة الوزير الأول ، في شكل مديرية عامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري .

**المطلب الثاني :صلاحيات هذا الجهاز**:

بموجب المرسوم التنفيذي رقم ١٩٣/١٤ المؤرخ في ٣ يوليو ٢٠١٤ ، يقترح المدير العام للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري في إطار السياسة العامة للحكومة و برنامج عملها ، الإجراءات التي من شأنها ضمان تسيير متناسق للموارد البشرية في الإدارة العامة ،ذلك لاسيما عبر تحديد للقواعد القانونية الأساسية الخاصة و نظام دفع الرواتب و التسيير التوقعي لمناصب الشغل و التعدادات و الكفاءات و كذا عمليات التكوين و الأنظمة المعلوماتية .

وفي هذا الإطار ،يتولى المدير العام للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري المهام الآتية :

**الفرع الأول:في إطار الوظيفة العمومية :**

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية و التدابير الضرورية لتنفيذها.
- ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين و الأعوان العموميين مع المبادئ الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- تحديد و إعداد الأطر القانونية المتعلقة بالوظائف العمومية و بتنظيم المسار المهني للموظفين و الأعوان

العموميين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية و السهر على تكييفها مع تطور مهام الإدارة العمومية.

- ترشيد التعدادات و تثمين الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- السهر على احترام الأحكام التشريعية و التنظيمية التي تحكم الوظيفة العمومية .
- ترقية التعاون الدولي في مجال الوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري و تنظيم تنفيذها مع السلطات

المختصة.

**الفرع الثاني في مجال الإصلاح الإداري:**

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري و ضمان تنسيقها و متابعة تنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية.
- دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية و الهيئات و المؤسسات العمومية و عملها و إعداد ذلك و اقتراحه بالاتصال مع الوزارات المعنية قصد التكيف مع التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و مع حاجات المواطنين.
- ترقية المناهج و التقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية و عملها.
- ترقية كل تدبير يرمي إلى تحسين العلاقة بين المواطن و الإدارة.

كما يتولى المدير العام للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري إدارة الهياكل و الأجهزة المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري ، و كذا مفتشيات الوظيفة العمومية التابعة لها و تنشيطها و تنسيقها .و يمارس السلطة السُّلمية على مجموع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته و التابعين لهذا الجهاز. كما له أن يقترح إنشاء أي جهاز للتشاور و التنسيق ، لممارسة صلاحيته في مجال الوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري .

**<u>صلاحيات الجهاز حسب هياكله</u>**

حسب المرسوم التنفيذي ١٩٢/١٤ المتضمن تنظيم المديرية العامة

**المفتشية للوظيفية العمومية**

تعتبر المفتشية العامة للوظيفة العمومية الجهاز اللامركزي المكلف بالرقابة و المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية و لها عدة صلاحيات المخولة قانونيا.

**المطلب الثالث : لمحة حول المفتشية للوظيفة العمومية:**

إن مفتشية الوظيف العمومي هي هيئة غير ممركزة تقوم بممارسة كل عملها بكل حرية في قوانين و أنظمة المعمول بهـا، وهي هيئة رقابية بالدرجة الأولى على مختلف التشريعات الخاصة بتنظيم المسار المهني و مدى تطبيقها في المؤسسات و الإدارات العمومية إقليميا.

تم إنشاءها بموجب المرسوم رقم ٤٢/٧١ المؤرخ في ٢٨ يناير ١٩٧١ و كانت تابعة للولاية على اعتبار انه خلال هذه المرحلة كان الجهاز المركزي تابع لوزارة الداخلية.

وفي سنة ١٩٧٦ أصبحت المفتشيات الوظيفة العمومية هيكل غير مركزي تابع للمديرية العامة للوظيفة العمومية كهيئة مستقلة عن مصالح الولاية و تمارس مهامها في حدود إقليم التي أنشأت فيها بموجب المرسوم ١٠٤/٧٦المؤرخ في ١٠يونيو سنة ١٩٧٦ المتعلق بالمفتشيات .

و يسير المفتشيات الوظيفة العمومية المحدثة في كل ولاية رئيس مفتشية و يساعده في ممارسة صلاحية من ٠١ إلى ٠٣ رؤساء مساعدين بالإضافة إلى طاقم إداري من الموظفين معينين من طرف

المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري، موظفوا المفتشية يخضعون إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية أما مدير المفتشية لديه سلطة الإشراف عليهم ، المفتشية العامة للوظيفة العمومية ليس لها ذمة مالية و لا حق التقاضي و لا حتى حق تفسير النصوص القانونية ففي هذه الحالات تلجأ إلى الجهاز المركزي .

**-الفرع الثالث :صلاحيات المفتشية للوظيفة العمومية**.

-تسهر على الاحترام الصارم لقواعد الالتحاق بالوظيف العمومي،

-تضبط، بالاشتراك مع المؤسسات و الإدارات العمومية الموجودة في الولاية طبق للتنظيم المعمول به ، المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في هذه المؤسسة و يتابع تنفيذها،

-تمارس الرقابة البعدية لقانونية قرارات تسيير الموارد البشرية التابعة للمؤسسات و الإدارات العمومية طبقا للإجراءات المقررة،

-تكلف بمراجعة أي قرار تسيير فردي للحياة المهنية يراه غير مطابق للتنظيم المعمول به،

-تساعد مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية في معالجة القضايا التنازعية المتعلقة بالوضعية الإدارية للموظفين و الأعوان العموميين للدولة،

-تقوم بأية مراقبة تسيير للموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية الموجودة في الولاية طبقا للتنظيم المعمول به،

-تتولى بالاتصال مع المصالح المعنية، تقديم التدابير المقررة في مجال تسيير الموارد البشرية،

- تتابع تطور أعداد الموظفين في المؤسسات و الإدارات العمومية و تقترح أي تدبير لضبط الوتيرة المرتبطة

بذلك،

-تجمع كل المعلومات و تستغلها لإعداد إحصائيات ترتبط بالتشغيل في المؤسسات و الإدارات العمومية،

-تساهم في حدود صلاحياته في الوقاية من الوقاية خلافات العمل في المؤسسات و الإدارات العمومية و في تسويتها،

- تقدم كل المساعدة للمصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية في تحضير المسابقات و الامتحانات و الاختبارات في المؤسسات و الإدارات العمومية و في تنظيمها و إجراءاتها،

-تمثل المديرية العامة للوظيف العمومي في مجالس إدارة المؤسسات العمومية المحلية ذات الطابع الإداري أو في مجالس توجهيها،

-تنظم وتنشط و توزع أي برنامج إعلامي موجه لمسيري الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية،

-تقدم تقريرا دوريا للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي عن أعمال المفتشية و يقيم نتائجها،

-تقترح أي تدبير كفيل بتحسين سير مفتشية الوظيف العمومي و كيفيات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية.

**الفرع الرابع صلاحيات المفتشية في المجال الإصلاح الإداري :**

- تدرس و تقيم سير المؤسسات و الإدارات العمومية الموجودة في الولاية،
- تقترح على الإدارة المركزية كل الإجراءات التي ترمي إلى تحقيق النجاعة في الإدارة العمومية،
- تقترح كل إجراء يهدف إلي ضبط المقاييس و تبسيط الإجراءات الإدارية،
- تتأكد من تطبيق الإجراءات التي تسعى إلي تطوير العلاقة بين الإدارة و المواطن ،
- تسهر على تحسين شروط استقبال المواطنون و إعلامهم و توجيههم،

-تقترح كل إجراء يسمح بإقامة مصالح متعددة الصلاحيات في خدمة الجمهور،

-تجمع كل المعلومات التي تساعد علي تحديد وعصرنة الإدارة العمومية.

**الفرع الخامس المفتشية لوظيفة العمومية لولاية المدية**

تقع مقر المفتشية الوظيفة العمومية لولاية المدية بحي المصلي بمصلحة الارشيف الولاية و تحتوى علي :

أ- **الموارد البشرية** :تضم مفتشية الوظيفة العمومية لولاية المدية مجموعة من الموظفين يتم ذكرهم كالتالي:

-رئيس المفتشية. ( تحديد المهام طبقا للمرسوم )

-ثلاث(٣)مفتشين ( تحديد المهام طبقا للمرسوم )

-مراقب رئيسي. ( تحديد المهام طبقا للمرسوم )

- ثلاث(٣)متصرفين. ( تحديد المهام طبقا للمرسوم )
- اثنان(٢)تقني سامي في الإعلام الآلي. ( تحديد المهام طبقا للمرسوم )
-كاتبة مديرية رئيسية. ( تحديد المهام طبقا للمرسوم )

مناصب التاطير داخل المفتشية

بالاضافة الي رئيس المفتشية و الذي يعلو السلم الاداري و يسهر علي سير الحسن لها و الاشراف علي موظفين تابعين للمصلحة نجد مساعد رئيس مفتشية و كذا رئيسي قطاع

**٤-الوسائل المادية :**

- ستة(٦) مكاتب
- قاعة اجتماعات
- قاعة مخصصة للأرشيف و قاعة انتظار.
- ٠٤ أجهزة الإعلام الآلي.
- ٠٢ آلة طابعة.
-٠٢ آلة نسخ.
-٠١ آلة ماسح ضوئي (سكانير).
- ٠٨ مكاتب عادية.
- ١٠ كراســــــــي.
- طاولة اجتماعات مع ١٠كراسي.
-٠٢ طاولات إعلام آلي.

**مجـــــال التدخل:**

تمارس المفتشية الوظيفة العمومية لولاية المدية صلاحيتها في مجال الرقابة علي تسيير الموارد البشرية تابعة للمؤسسات و الادارات العمومية الواقعة في اقليم ولاية المدية اي مدى تطبيق هذه الاخير للنصوص و التشريعات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية لاعوان الدولة الذين يشغلون علي المستوى اللامركزي .

حيث تشتمل ولاية المدية على ١٤١إدارة و مؤسسة عمومية مقسمة كالتالي:

| | |
|---|---|
| **المديريات** | ٢٩ |
| **المؤسسات والإدارات العمومية** | ٤٨ |
| **البلديات** | ٦٤ |
| **المجموع** | **١٤١** |

مصدر مديرية الأرشيف بالمدية

**المبحث الثالث :إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه:**

يعتبر المرسوم التنفيذي ٩٥-١٢٧ المؤرخ في ١٩٩٥/٠٤/٢٩ يعدل و يتمم مرسوم رقم ١٤٥-٦٦مؤرخ في ٠٢/٠٦/١٩٦٦ يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ميلاد مخطط تسيير الموارد البشرية بداية سريان العمل به في المؤسسات و الإدارات العمومية و بالتالي تم إعفاءها من التأشيرة القبلية لمصالح الوظيفة العمومية

و من تاريخ ٠١ جويلية ١٩٩٥ تعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص

التوظيف .

الترقيات .

حركة المستخدمين .

التكوين و تحسين المستوى. إعادة التربص .

الإحالة على التقاعد .

على أن تمارس مصالح الوظيفة العمومية ضمن الصلاحيات المنوطة بها الرقابة البعدية على تنفيذ المخطط و مدى شرعية القرارات الفردية المحررة من طرف المؤسسات و الإدارات العمومية و مدى تنفيذها، و التي يجب تبليغها خلال عشرة (١٠) أيام التي تلي تاريخ توقيعها من طرف العون المخول له سلطة التعيين.

لذا هذا الإجراء الجديد للمراقبة اللاحقة يحمل المسؤولية الفردية للمسيرين على كل القرارات الفردية المجسدة للمسار المهني للموظفين الموضوعين تحت سلطتهم لا سيما (التعيين، الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة الأعلى، التقاعد، إنهاء علاقة العمل و كذا التدابير التأديبية).

من أجل ذلك يتحتم على المسيرين التقيد الصارم بالقوانين و التنظيم الساري المفعول خاصة في إجراءات التوظيف التي ينبغي أن يحترم فيها مبدأ المساواة في تقلد المناصب العمومية.

كما ينبغي على المخطط السنوي المعد وفق نماذج أن تأخذ حتما بعين الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معنية و كذا الأحكام التنظيمية و القانونية السارية المفعول.

تتم المصادقة على المخطط السنوي للتسيير المعد وفق الأشكال و الشروط المطلوبة حسب الحالة بالاتفاق المشترك بين المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية و المؤسسات و الإدارات العمومية المعنية فور تحديد المناصب المالية على مستوى المؤسسة أو الإدارة المعنية (الحصول على مدونة المناصب المالية الممنوحة للسنة الجارية)

بعد المصادقة على المخطط السنوي للتسيير يحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية يتضمن نتائج الاجتماع و لاسيما قرار المصادقة على المخطط السنوي للتسيير أو عند الاقتضاء الملاحظات و التحفظات المعرب عنها في هذا الموضوع ، يجب في هذه الحالة على المؤسسة المعنية أو الإدارة المعنية أن تغير مخطط التسيير آخذة بعين الاعتبار الملاحظات المعرب عنها في هذا الشأن.

بعد تعديل المخطط السنوي للتسيير، يعاد فحصه من جديد قصد المصادقة عليه و ذلك وفق نفس الأشكال و الشروط المنصوص عليها أعلاه.

ترسل نسخة من المخطط السنوي للتسيير المصادق عليها نهائيا في ظرف ثمانية أيام من مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

يمكن أن يعدل المخطط السنوي للتسيير خلال السنة المالية عند بروز معطيات جديدة في الميزانية ( إنشاء أو إلغاء مناصب مالية )

كما يعدل المخطط السنوي حسب نفس الأشكال و الكيفيات المنصوص عليها خلال المصادقة على المخطط السنوي الأولي لتسيير الموارد البشرية.

و نظرا للآجال المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية إلا برخصة استثنائية من المديرية العامة للوظيفة العمومية.

كما يتعين على مصالح الوظيفة العمومية عند الضرورة الطلب من المؤسسات و الإدارات العمومية مراجعة، تعديل أو إلغاء قرار غير مطابق للأحكام التنظيمية و القانونية بمجرد استلامها لنسخة من القرار.

اعتبارا لذلك يتعين على المؤسسة المعنية أن تسرع في إزالة الآثار الناجمة عن القرار أو مراجعته.

**المطلب الاول :المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية**

**١تعريفه** :هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، أي يعتبر بمثابة" لوحة قيادة "تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة.

**٢هيكلة المخطط:**

-يتكون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من ١٣ جدول، و ينقسم إلى ٠٣ أجزاء و هي:

١-**الجزء الأول** :يتكون من الجدول رقم ٠١ إلى٠٣

٢-**الجزء الثاني** :يتكون من الجدول رقم ٠٤ إلى ٠٧ و هو في الحقيقة مخطط توقعي لتسيير الموارد البشرية.

٣-**الجزء الثالث** :يجمع كل من الجدول ٠٨ إلى ١٣ و يهتم بالرقابة البعدية و درجة تنفيذ الجزء التوقعي للمخطط السنوي.

**عرض مختلف الجداول الجزء الأول**

| **الجزء الأول من المخطط السنوي:** |
|---|

هذا الجزء يمدنا بمعلومات عن الإطار القانوني و الاستشاري المكلف بتطبيق المخطط التوقعي.

-**جدول رقم :٠١** المتعلق بكل التعدادات إلى غاية٣١ / ١٢من السنة السابقة (N-٢), (N-١)، هذا الجدول يبين هيكل توزيع المستخدمين الوظائف العليا، المناصب العليا و كذا الأسلاك و الرتب.

-**جدول رقم يحدد ٠٢** الهيئات الاستشارية الداخلية (لجان الموظفين و لجان الطعن)

هذا الجدول يبين إحصاء لكافة لجان المستخدمين و لجان الطعن مع تبيين المعلومات التالية:

-مراجع قرارات الإنشاء.

-مدة صلاحية هذه اللجان.

-تاريخ التمديد أو مدة التمديد عند الاقتضاء.

**جدول رقم ٠٢ مكرر ٢** و يتضمن وضعية القضايا المتنازع فيها.

**جدول رقم ٠٢ مكرر ٣** و يتضمن وضعية الحالات التأديبية

-**جدول رقم ٠٣** و الخاص جدول خاص بالقرارات الإطار المتعلقة بالامتحانات و المسابقات المنصوص عليها قانونا.

**الجزء الثاني من المخطط السنوي:**

هذا الجزء من المخطط يحتوي على مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية المتوقعة.

-**جدول رقم ٠٤**المخطط التوقعي للتوظيف و تسيير الموارد البشرية.

هذا الجدول يبين الأسلاك و الرتب:

-المناصب المالية الممنوحة في السنة السارية المفعول (طبقا لمدونة المناصب المالية الجدول ب)

-المناصب المالية المشغولة إلى غاية ١٢/٣١ من السنة السابقة N-١

-المناصب المالية الشاغرة (المناصب الممنوحة – المناصب المشغولة)

-المناصب الممنوحة لكل نمط توظيف طبقا للقوانين الأساسية السارية المفعول.

-**جدول رقم:٠٤ مكرر**: جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة ١٩ من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية – **جدول رقم:٠٤ مكرر ١**جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة ٢١ من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

-**جدول رقم ٠٥** رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقعية للموارد البشرية.

-**جدول رقم٠٦** بيان يتضمن المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط التقاعد بعنوان سنة.....

**جدول رقم: ٦ مكرر** يتضمن المستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان سنة.....

**جدول رقم: ٦ ثلاثي** بيان يتضمن المستخدمين المؤهلين للتقاعد و الذين تم الاحتفاظ بهم بعنوان سنة ٢٠١١

- **جدول رقم ٠٧** مخطط توقيعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بعنوان سنة.....

الجزء الثالث من مخطط تسير الموارد البشرية

الجدول رقم ٠٨: و يتضمن حركة الموظفين إلى غاية ١٢/٣١ من سنة التسيير.

الجدول رقم ٠٩: و يتضمن وضعية تلخيصية للأعوان المتعاقدين

الجدول رقم ١٠: و يتضمن بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقات

الجدول رقم ١١: و يتضمن بطاقة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية

الجدول رقم ١٢: و يتضمن مراقبة التوظيف على أساس التكوين

الجدول رقم ١٣: و يتضمن مراقبة التوظيف على أساس الشهادة

**المطلب الثاني :نسب التوظيف:**

حددت كل القوانين الأساسية الخاصة النسب المخصصة لمختلف أنماط التوظيف الخارجي و الداخلي و تطبيقا لمبدأ المساواة في الوظائف العمومية منح التوظيف الخارجي النسبة الأعلى (٥٠%) من عدد المناصب المالية الممنوحة.

و تجدر الإشارة إلى أن تطبيق نسب التوظيف المحددة في القوانين الأساسية إجباري إلا في حالة توفر منصب مالي واحد خاص بالرتبة المراد التوظيف فيها فبإمكان المؤسسات و الإدارات العمومية اختيار النمط المناسب للتوظيف بموافقة اللجنة المتساوية الأعضاء إزاء السلك.[١]

مثال تطبيقي:

على الغالب في معظم القوانين الأساسية الصادرة حديثا تقسم أنماط التوظيف على النحو التالي:

التوظيف الخارجي: ٦٠ %

الامتحان المهني: ٣٠%

الترقية الاختيارية: ١٠%

في حالة تقسيم النسب إذا ساوى أو فاق الباقي reliquat ٠,٥% فإنه يحسب منصب .

**حالة ٣ مناصب مالية شاغرة**

الترقية الاختيارية: ١٠% أي نسبة: ٠,٣

الامتحان المهني: ٣٠% أي نسبة: ٠,٩

التوظيف الخارجي: ٦٠٪ يحصل على (٣- ٠,٣-٠,٩ = ١,٨) أي يتحصل على منصبين (٢)

الامتحان المهني يتحصل على منصب واحد (١).

**حالة ٥ مناصب مالية شاغرة:**

الترقية الاختيارية: ١٠% أي نسبة: ٠,٥

[١] منشور رقم ١٦٩ المؤرخ في ١٩٩٩/٠٦/٠٨ الصادر عن المدرية العامة للوظيفة العمومية.

**هام جدا:**غير أنه بصدور التعليمة رقم٠١ المؤرخة في ٢٠١٣/٠٢/٢٠ تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم١٢-١٩٤ المؤرخ في ٢٠١٢/٠٤/٢٥ أعطت لصاحب سلطة التعيين الأفضلية في توزيع المناصب المالية الشاغرة حسب احتياجات المؤسسة مع مراعاة حق التوظيف الخارجي و متطلبات الترقية الداخلية.

الامتحان المهني: ٣٠% أي نسبة: ١,٥

التوظيف الخارجي: ٦٠ %يحصل على (٥- ٠,٥-١,٥ = ٣) أي يتحصل على ثلاث مناصب (٣)

الامتحان المهني يتحصل على منصب واحد (١).

الترقية الاختيارية يتحصل على منصب واحد (١)

**حالة ١٢ مناصب مالية شاغرة:**

الترقية الاختيارية: ١٠% أي نسبة: ١,٢

الامتحان المهني: ٣٠% أي نسبة: ٣,٦

التوظيف الخارجي: ٦٠ %يحصل على (١٢- ١,٢-٣,٦ = ٧,٢) أي يتحصل على سبعة مناصب

الامتحان المهني يتحصل على (٤) مناصب

الترقية الاختيارية يتحصل على منصب واحد (١)

ملاحظة: حسبنا للامتحان المهني: ٠٤ مناصب لأن الباقي reliquatفاق ٠,٥

**جدول توضيحي**

| عدد المناصب المالية الشاغرة | التوظيف الخارجي | الامتحان المهني | الترقية الاختيارية |
|---|---|---|---|
| ٤ | ٣ | ١ | ٠ |
| ٥ | ٣ | ١ | ١ |
| ٨ | ٥ | ٢ | ١ |
| ١٠ | ٦ | ٣ | ١ |
| ١٢ | ٧ | ٤ | ١ |

## المطلب الثالث: الوثائق المطلوبة لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومناقشته مع مصالح الوظيفة العمومية

**١-**

**٢-القائمة العددية بتاريخ ٣١ /١٢ من السنة الماضية**

**٣-قائمة المناصب المالية للميزانية السنة الجديدة.**

**٤-قرارات اللجان متساوية الأعضاء.**

**٥-قرارات لجان الطعن**

**٦-القانون الأساسي أو القوانين الأساسية حسب الحالة.**

**٧-القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد إطار تنظيم المسابقات المواد، المعاملات، النقاط الإقصائية**

**٨-القرار الوزاري المشترك الذي يحدد المؤسسات المؤهلة لتنظيم المسابقات.**

**٩-بيان تسليم نسخة من مخطط تسيير الموارد البشرية الجزء الثالث.**

**١٠-بيان تسليم حصيلة الشغل للسنة السابقة.**

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم ١٢٦/٩٥ المؤرخ في ٢٩ أفريل ١٩٩٥ يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية ، وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ، ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي ، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنوياً ، ليجعل منه القاعدة المرجعية ، قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل في الإستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية، ولهذا الغرض ، فإنه من الضروري أن يحض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازه ، كونه يهدف الى:

. ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له.

. برمجة كل العمليات التسييرية

والإدارية خلال السنة مع تحديد نسب

التوظيف المقررة قانوناً ، لاسيما المنشور الصادر عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم ١٣٣ المؤرخ في ٣٠ مارس ١٩٩٩ المتعلق بنسب الأنماط القانونية للتوظيف

.

نحن نعلم أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قد شرع العمل به منذ سنة ١٩٩٥، ومن خلال التجربة المكتسبة من طرفكم في عملية إنجازه وتنفيذه بعد المصادقة عليه من طرف مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية ، فإنكم على دراية تامة بمحتوياته والأهمية الكبيرة التي يكتسيها هذا المخطط ، ولا بأس أن نذكر بعملية إنجازه ودور كل جدول مشكل له في تكريس مبدأ التسيير التوقعي في مجال تسيير الموارد البشرية.

إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية ، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ ١٥ مارس قصد المصادقة عليه ، كما هو منصوص عليه في التعليمة الوزارية المشتركة رقم ١٢٧٨ المؤرخة في ٣٠ ديسمبر ١٩٩٥ المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

**الجدول رقم ٠١:**

يضبط فيه كل المعلومات الخاصة بتعداد المستخدمين الى غاية ١٢/٣١ للسنة المالية الفارطة ، مع إظهار الأعداد حسب الصفات بما فيها أعداد الأعوان المؤقتين بالساعة أو اليوم.

**الجدول رقم ٠٢** : يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن ويجب هنا التأكد من صلاحية هاته اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء وتاريخ نفاذ صلاحياتها ، وفي حالة إنقضاء عهدتها يطلب منكم الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به لا سيما التعليمة الصادرة عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم ٩٩/٦٧ المؤرخة في ٠٩ فيفري ١٩٩٩ المتعلقة بإنشاء ، تجديد ، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن.

**الجدول رقم ٠٢ مكرر ٠١** : تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتبرة

**الجدول رقم ٠٢ مكرر ٠٢:**

تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة

**الجدول رقم ٠٣:**

تدون في هذا الجدول كل قرارات الإطار المتعلقة بتسيير مختلف الأسلاك والرتب المسيرة من طرف القطاع ولاسيما تلك المتعلقة بالتوظيف ، الإمتحانات المسابقات .....الخ.

**الجدول رقم ٠٤** : يعتبرهذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة ، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية لمتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمنة في القانون الأساسي ، ويمكن إعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير الذي إن أحسن إستعماله ، تمكن في آخر السنة من إستغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية و من إتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتجديد المناصب المشغرة.

**الجدول رقم ٠٥** : يحدد في هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله طيلة السنة.

**الجدول رقم ٠٦**:يتضمن قائمة الموظفين الذين بلغوا أو منالمتوقع بلوغ ٦٠ نسة من العمر و هو الشرط الأساسي والمرجعي للإحالة على التقاعدبالنسبة لجميع الأسلاك والرتب.

**الجدول رقم ٠٦ مكرر ٠١** : يتضمن البيان المتعلق بالمستخدمين المتقاعدين الذين تم إستدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية.

**الجدول رقم ٠٦ مكرر ٠٢:**

يتضمن هذا الجدول بيان يتعلق بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الإحتفاظ بهمبعنوان السنة المعنية مع التذكير أن كل تأجيل في تاريخ الإحالة على التقاعد أو كل إستدعاء لتوظيف محال على التقاعد لا يمكن أن يتم إلا بعد الحصول على رخصة إستثنائية من المديرية العامة للوظيفة العمومية ، واستشارة الإدارة المركزية.

**الجدول رقم ٠٧:**

هذا الجدول خاص بالمخطط التوقعي التكويني وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان السنة المعنية ، وهو ملخص عن المخطط السنوي والمتعدد السنوات للتكوين الخاص بالقطاع.

**الجدول رقم ٠٨ : يدرج في** هذا الجدول القائمة الإسمية لجميع الأعوان الدائمبن ،المتعاقدين والمؤقتين مهما كانت رتبتهم.

/*إمتصاص المناصب المالية الشاغرة عن طريق التشغيل:

إن المناصب المالية الشاغرة التي تظهر في العمود الثالث من الجدول رقم ٠٤ من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، ينبغي تشغيلها بإحترام النسب المحددة قانوناً كما تنص عليه القوانين الأساسية ، عن طريق التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي.

**الخلاصة والاستنتاجات:**

١- تقع مصلحة المستخدمين في قاعدة الهيكل التنظيمي لولاية المدية ، تتبع سلميا مديرية الإدارة المحلية، ويتولى تسيير مستخدمي الولاية مكتب تابع لمصلحة المستخدمين الذي يقوم بكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية حسب التنظيم المعمول به، وتقوم مصلحة المستخدمين بعدة مهام فتتولى تسيير الحياة المهنية لمستخدمي الولاية ومستخدمي البلديات، إضافة إلى اختصاصات استثنائية أخرى كالقضايا الوطنية، كماتسير المصلحة من قبل موظفين غير مختصين في تسيير الموارد البشرية، مثل تسيير الجوانب المالية للدولة والولاية.

٢ تقوم الولاية بإعداد المخطط السن وي لتسيير الموارد البشرية في شطرين، حيث بعد الشطر الأول بمجرد حصولها على مدونة المناصب المالية من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية في بداية السنة، ويعبر الشطر الأول من المخطط عن تقديرات الولاية حول تسيير للموارد البشرية خلال السنة الجارية، أما الشطر الثاني فيعد في بداية السنة اللاحقة ويعبر عن تقييم لتنفيذ الشطر الأول من المخطط، ويبقى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخطط جزئي يعالج فقط الموظفين على حساب ميزانية الولاية.

٣- تعتبر عملية المصادقة على الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموا رد البشرية من طرف مفتشية الوظيفة العمومية بمثابة إشعار بالبدء في تطبيق ما جاء في المخطط خاصة ما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

٤ يعتبر التوظيف أهم نشاط تقوم به مصلحة المستخدمين بمديريات الإدارة المحلية لمختلف الولايات، وهذا تطبيقا لما تتضمنه جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

# خاتمة عامة

**خاتمة عامة**

يعد التخطيط من الوظائف العامة في أية إدارة تتطلب فعالية الأجهزة الإدارية اهتماما بالعديد من الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها، وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيط شاملا وفقا لأسس علمية منتظمة، يعتبر تخطيط الموارد البشرية عمل أساسي لنجاح العمل من خلال رسم الخطط العمل ووضع البرامج، ومن الواضح أن هذه العملية تعتبر من الوظائف الإدارية والتي يجب أن تسبق أية وظيفة أخرى، وتتناول هذه الوظيفة تحديدا ما يجب انجازه من الأعمال في المستقبل بالكيفية والوقت اللازمين، ولذلك فتخطيط الموارد البشرية تربط بين الأهداف التي يجب على المؤسسة أن تقوم بإنجازها والطرق المستخدمة لتحقيق الأهداف.

**نتائج الدراسة**

**اولا**– الإدارات العمومية والإدارة المحلية جزء منها يعطي اهتماما كبيرا بعملية تخطيط الموارد البشرية و بعملية التوظيف والتنبؤ المنظم بالأفراد أو المستخدمين وفقا لقدراتهم وطموحاتهم ومن تم يجب على الإدارات أن تسخر له كافة أساليب العمل المتاحة وبالتالي العمل على انتهاج أساليب التنبؤ بطريقة تسمح بتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الإدارات في نفس الوقت.

**ثانيا** –إن عملية تخطيط الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التنبؤات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف كما أنها عملية مشتركة بين الإدارات المركزية والإدارات المحلية والفروع التابعة لها أي كلما كانت التقديرات دقيقة وواقعية وتقابلها استجابة لها تسمح بالتسيير الحسن للأعمال الإدارية لأن التخطيط السليم للموارد البشرية يساعد على مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية الموارد البشرية.

**ثالثا** –يساهم التخطيط السليم للموارد البشرية في تحقيق احتياجات الإدارات من القيادات الإدارية والإشرافية ومن هنا تظهر الفاعلية الجيدة للتسيير الصحيح للإدارة، لكن رغم ذلك تتطلب عملية تخطيط الموارد البشرية في الإدارات المحلية مراعاة ما يلي:

١–ضرورة وضع برامج تنظيمية تضبط العمل في الإدارات المحلية الولائية.

٢–أهمية التطبيق الدقيق والسليم للقوانين والإجراءات الإدارية على المستخدمين المحليين.

# قائمة المراجع

**قائمة المراجع**

## المراجع باللغة العربية


١. ابراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية .السعودية :مؤسسة أم القرى، ط٣ .
٢. أحمد السيد كردى ، إدارة الموارد البشرية فى منظمات الأعمال العصرية ، موقع أحمد الكردى على كنانة أون لاين ، مصر ٢٠١٠م.
٣. أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، القاهرة، د ط، ٢٠٠٠
٤. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية .الاسكندرية :الدار الجامعية، ٣١١١
٥. أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية .البحرين :دار الوفاء لدنيا الطباعة،
٦. جمال لعمارة ، إقتصاد المشاركة بديل لإقتصاد السوق ، مجلة الدراسات الإقتصادية ، دار الخلدونية ، الجزائر ، العدد الأول ، السداسي الأول ،١٩٩٩ .
٧. حسام ابراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام .عمان :دار البداية، ط ،٣١١١هـ
٨. حسن رابحي، دورة التكوين المتخصص المتعلق بمختلف رتب مفتشي الوظيفة العمومية .الجزائر : مقرر وحدة تسيير الموارد البشرية،
٩. حسين عمر ، إقتصاد السوق ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ١٩٩٩ .
١٠. حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي .الكويت :ديوان المطبوعات الجامعية، ( د، ت)،
١١. د. مصطفى محمد أبو بكرن دليل المدير العام، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، ٢٠٠١، .
١٢. د.راوية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة ١٩٩٩.
١٣. د.عبد الغفار حنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد "كلية التجارة بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية ، ١٩٩٥ .
١٤. د.علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي " القاهرة المكتبية عين الشمس ١٩٧٤م
١٥. راوية أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (٢٠٠٢/٢٠٠٣ ).
١٦. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٩-٢٠٠٠.
١٧. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣.

١٨. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، ١٩٩٩-٢٠٠٠.

١٩. رشيد واضح ، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دار هومة ، الجزائر ، ٢٠٠٢ .

٢٠. رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر – السعودية، د ط، ١٩٩٦.

٢١. سواكري مباركة وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ١٩٩٥ ١٩٩٦ .

٢٢. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، ٢٠٠٢،

٢٣. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، د ط، ٢٠٠١،

٢٤. ضياء مجيد الموسوي الخوصصة و التصحيحات الهيكلية آراء و اتجاهات ديوان المطبوعات الجزائرية الجزائر ٢٠٠١ .

٢٥. عادل زايد ، الآداء التنظيمي المتميز :نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة ،٢٠٠٣

٢٦. عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وادارة الأعمال .الاسكندرية :الدار الجامعية، ١٩٩٢

٢٧. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد .الاسكندرية :الدار الجامعية، ١٩٩٢ ،

٢٨. عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال .الاسكندرية :الدار الجامعية، ١٩٩٢

٢٩. عبد الغفور يونس، تنظيم إدارة الأعمال، ليبيا، مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩ ، ص

٣٠. عبد المحسن، توفيق :( ١٩٩٧ ) تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر ٢٠٠١

٣١. عثمان غنيم، التخطيط أسس ومبادئ علمية.ط١ ، عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع، – (د، ت . )

٣٢. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

٣٣. العثمان، محمد" :( ٢٠٠٣ ) تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، الرياض–السعودية.

٣٤. العثمان، محمد" :( ٢٠٠٣ ) تفويض السلطة وأثره على كفاية الأداء، رسالة ماجستيرغير منشورة، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، الرياض–السعودية
٣٥. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، د ط، ١٩٧٥،
٣٦. علي عزمي و آخرون، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل .ط١ ، القاهرة :دار الفجر،
٣٧. القطامين (بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة )وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة).١٩٩٦
٣٨. كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية .دمشق :دار أصلاس للدراسات والترجمة والنشر، ١٩٩٣.
٣٩. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف تقنيات .الجزائر :ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، ١٩٩٥
٤٠. ١محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة.الدار الجامعية، ١٩٩١ ،
٤١. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة .الاسكندرية :الدار الجامعية، ٣١١١ ،
٤٢. مخيمر، عبد العزيز وآخرون :( ١٩٩٩ )قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة–مصر.
٤٣. المربع، صالح" :( ٢٠٠٤ ) التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء"، رسالة ماجستير غيرمنشورة ، جامعة نايف العربية للعوم الأمنية، الرياض–السعودية
٤٤. ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ٢٠٠١ ،
٤٥. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة .الجزائر :دار المحمدية العامة، ١٩٩٢ ،
٤٦. ناصر دادي عدون، الادارة والتخطيط الاستراتيجي.ديوان مطبوعات الجامعية،
٤٧. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، ٢٠٠١،.
٤٨. وقد اعتبر ت)خطاب (التخطيط الاستراتيجي هو مرحلة تصميم الإستراتيجية في الإدارة الإستراتيجية).خطاب،: ٢٠٠١

**مذكرات**

١. أسماء بقاري، هجيرة خوخي، تخطيط الموارد الشرية في الادارة المحلية :دراسة حالة مديرية الادارة المحلية لولاية ورقلة ( .مذكرة ليسانس في العلوم .السياسية، تخصص :تنظيمات ادارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة،٣١١١هـ
٢. آسيا علاد، صليحة مولاي، فعالية الموارد البشرية في الادارة الحلية(.مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص :تنظيمات ادارية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة ورقلة،

٣. جلول سيبوكر و جمال فنتيز،تخطيط الموارد البشرية في الادارة العمومية ( .مذكرة تقني سامي، مركز التكوين المهني والتمهين سليماني محمد، عين البيضاء، ورقلة٣١١١هـ

## المصادر القانونية

١. المرسوم التنفيذي ٩٥-١٢٧ المؤرخ في ١٩٩٥/٠٤/٢٩ يعدل و يتمم مرسوم رقم ٦٦-١٤٥ مؤرخ في ٠٢/٠٦/١٩٦٦ يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين) .وثيقة ميلاد المخطط تسير الموارد البشرية
٢. مرسوم رقم ٦٦-١٤٥ مؤرخ في ٠٢/٠٦/١٩٦٦ يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين.
٣. تعليمة رقم ٢٤٠ المؤرخة في ١٩٩٥/٠٥/٢٧ المتضمنة الإجراءات التطبيقية المرسوم التنفيذي ٩٥-١٢٧ المؤرخ في ١٩٩٥/٠٤/٢٩
٤. تعليمة رقم ١٢٧٨ المؤرخة في ١٩٩٥/١٢/٣٠ المتضمن إجراءات تحضير مخطط تسيير الموارد البشرية في إطار السنة المالية
٥. تعليمة رقم ١٩٢ المؤرخ ٢٠٠١/٠١/١٣ المتضمن إجراءات المصادقة على مخطط تسير الموارد البشرية
٦. تعليمة رقم ٣ المؤرخة في ٣١ مارس ٢٠٠٩ المتعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق.
٧. تعليمة رقم ١١ المؤرخة في ٢٠٠٩/٠٥/١٣ المتضمنة تكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا و نظام التعاقد
٨. تعليمة رقم ٠٦ مؤرخة في ٠٥/٠٥/٢٠١٠ متضمنة كيفيات الدراسة و المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية.
٩. النماذج المكونة لمخطط تسير الموارد البشرية(présentation)
١٠. المراسلة رقم ٢ المؤرخة في ٢٠٠٣/٠٥/٣ المتضمنة المصادقة على امخطط تسير الموارد البشرية
١١. المراسلة رقم ١٢٤ المؤرخة في ٢٠٠٣/٠٣/١١ DGFP المتضمنة إعداد امخطط تسير الموارد البشرية
١٢. مراسلة رقم ٠٦ المؤرخة في ٢٠٠٤/٠٢/١٠ بخصوص إعداد المخططات تسير الموارد البشرية
١٣. المراسلة رقم ١ المؤرخة في ٢٠٠٧/٠٢/١٩ DGFP المتضمنة المناصب المالية المخصصة للنقل

١٤. المراسلة رقم ٢٠ المؤرخة في ٢٠٠٨/٠٥/١٠ DGFP المتضمنة تكييف مخطط تسير الموارد البشرية مع النظام الجديد للتصنيف

١٥. برقية رقم ٧٨٤ مؤرخة في ٠٦/٠٦/٢٠١٠ متضمن رد عن استفسار يخص غياب تنظيم دورات التكوين قبل الترقية لا يعد سببا في عدم المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية.

١٦. مراسلة رقم /DGFP/٠٩ مؤرخة في ٢٤/٠٥/٢٠١٠ يتضمن دراسة المخططات السنوية لتسير الموارد البشرية

١٧. التعليمة رقم ٠١ مؤرخة في ٢٠١١/٠٤/١١ تتعلق بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية

## المراجع باللغة الأجنبية

la gestion modern:ed Gestion Morin, P ٢٠. G. Bergeron, andaC ٤١

Dr. I. Belanger – et A petit j– I– Bergeron – Gestion des Ressour ces humaines edition ellipses – paris – ١٩٩٢

Guest, D. (١٩٨٧), ' Human Resource Management and Industrial Relations', Journal of Management Studies, Vol.٢٤ No.٥,

C.kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités « édition maxima ,paris ٢٠٠

R.A Thiétart , »la stratégie d'entreprise « , ٢ème édition MCGRAWHILL ١٩٩١

J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , « Management stratégique des R.H « EEPAD télé enseignement , télé formation managment es R.H ١٩٩٨

# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الوصية.....

تسمية المؤسسة.....

# مخطط تسيير الموارد البشرية بعنوان سنة.....

# بـطـاقـة تـقـديـم بعنوان سنة .....

التسمية : .....

تاريخ إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية : .....

تـاريخ المصـادقة عليه :.....

مجموع التعدادات الحقيقية:

عـدد الأعـوان المرسمين:

عـدد الأعـوان المتعاقدين:

عـدد المناصب المالية الشاغرة :

-

-

-

– عدد الأعوان المؤهلين للإحالة على التقاعد:

**جدول يتعلق بهيكلة التعدادات: إلى غاية: .....**

**مرسوم تنفيذي رقم .....**

**جـدول رقـم: ١**

| القانون الأساسي | الوظائف العليا | التعداد الحقيقي إلى ١٢/٣١/..... | تعداد المناصب المالية ..... | تعداد للمناصب الحقيقية إلى غاية ١٢/٣١/..... | الفرق | | ملاحظات | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | التعداد الحقيقي | من بينهم بالنيابة | من بينهم نساء | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ |
| | | | | | | | | |
| المجموع الفرعي ١ | | | | | | | | |

| القانون الأساسي | المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي | التعداد الحقيقي إلى ١٢/٣/..... | تعداد المناصب المالية ..... | تعداد للمناصب الحقيقية إلى غاية ١٢/٣١/..... | الفرق | | ملاحظات | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | التعداد الحقيقي | من بينهم بالنيابة | من بينهم نساء | | |
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | ٦ | ٧ | ٨ | ٩ |
| | | | | | | | | |

جدول رقم ١

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| المجموع الفرعي ٢ | | | | | | | |

# جدول يتعلق بهيكلة التعدادات إلى غاية ٣١ ديسمبر

**مرسوم تنفيذي رقم .....**

| القانون الأساسي | السلك و الرتبة | التعداد الحقيقي الموقوف إلى غاية ...../١٢/٣١ | التعداد المالي ٢٠١٠ (١) | التعداد الحقيقي إلى غاية ٣١/١٢/٢٠١٠ | | | | | عقد غير محدد المدة | | | | عقد محدد المدة | | | | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | المرسمون | المتربصون | المجموع (٢) | من بينهم نساء | الفارق (١-٢) | التوقيت الكامل | من بينهم نساء | التوقيت الجزئي | من بينهم نساء | التوقيت الكامل | من بينهم نساء | التوقيت الجزئي | من بينهم نساء | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | المجموع الفرعي ٤ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| المجموع العام | | | | | | | | | | | | | | | | | |

- ملاحظة: الوثائق المساعدة على ملأ هذا الجدول:- القائمة الإسمية و العددية للمستخدمين إلى غاية ١٢/٣١/ ن-١ و ن-٢ (مؤشر عليها من طرف مصالح المراقبة المالية)

**الأجهزة الاستشارية الداخلية للمستخدمين**

**– لجان الموظفين– لجان الطعن**

**جـدول رقم: ٢**

| الأسلاك أو الرتب | لجان المستخدمين | | | | لجان الطعن | | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | قرارت تتضمن الإنشاء المرجع | حدود صلاحيات | التمديد | | المرجع | حدود الصلاحيات | التمديد | | |
| | | | المرجع | حدود صلاحيات | | | المرجع | حدود صلاحيات | |
| - | | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | |

الوثائق المساعدة على ملأ الجدول: – مقررات إنشاء أو تجديد اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء حسب الحالة

- مقرر اللجنة التأديبية الاستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين،
- مقرر إنشاء أو تحديد لجنة الطعن.

## وضعية القضايا المتنازع فيها

**جـدول رقم ٠٢ مكرر ٢**

| الرقم | تعيين أطراف النزاع | الوظيفة أو الرتبة | أطراف أخرى في النزاع (الإدارة– م.ع.و.م) | موضوع المنازعات | الجهة القضائية المختصة | طرق الدفاع عن مصالح الدولة (مذكرات محامي) | الحكم القضائي | حجية الشيء المقضي به | الطعون القضائية | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | |

## وضعية الحالات التأديبية

**جـــــدول رقـم ٠٢ مكرر ٣**

| الرقم | الاسم و اللقــب | طبيعة الخطأ | تاريخ التوقيف | تاريخ اجتماع لجنة التأديب | مضمون العقوبة | تاريخ الطعن | تاريخ اجتماع لجنة الطعن | قرار لجنة الطعن | تطبيق القرار | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

جدول رقم: ٣ جدول قرارات الإطار المتعلقة بالامتحانات والمسابقات

| السلك أو الرتب | الإلتحاق بالتكوين | | التوظيف الخارجي | | التوظيف الداخلي | | التثبيت وفقا للقوانين الأساسية | الإدماج وفقا للأحكام الانتقالية | الملاحظ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | داخلي | خارجي | مسابقة على أساس الشهادة | مسابقة عن طريق الاختبار أو الفحص | الامتحان مهني | الفحص المهني | | | |
| *الأسلاك المشتركة* | | | | | | | | | |
| العمال المنهيين، سائقي السيارات و الحجاب | | | | | | | | | |
| المتعاقدين | | | | | | | | | |
| الأسلاك النوعية | | | | | | | | | |

الوثائق المساعدة لملأ هذا الجدول: كل النصوص القانونية و التنظيمية الخاصة بتنظيم المسابقات، الاختبارات و الامتحانات المهنية.

القوانين الأساسية حسب الحالة،

النصوص القانونية الخاصة بتنظيم مختلف التكوين.

**الجدول رقم ٤** **المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية**

| القانون الأساسي | الوظائف العليا المناصب العليا الأسلاك و الرتب | المناصب المالية ..... | المناصب المشغولة ..... | المناصب الشاغرة ..... | التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة | | | الترقية | | | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | منتوج التكوين | | على أساس الشهادة– مسابقة على أساس الشهادة مسابقة على أساس الاختبار/الفحص المهني | امتحان مهني | على أساس الاختيار | التأهيل المهني | |
| | | | | | خارجي | داخلي | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | المجموع | | | | | | | | | | |

الوثائق المساعدة على ملأ هذا الجدول:

- مدونة الميزانية للسنة الحالية « Etat « B،

- القائمة العددية إلى غاية ١٢/٣١/ من السنة السابقة (مؤشر عليها من طرف مصالح المراقبة المالية)

**الجدول رقم ٤ مكرر** **جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة ١٩ من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**

| تحديد منصب الشغل | التصنيف | | التعداد المالي ٢٠١١ | | | | التعداد الحقيقي إلى: ٢٠١٠/١٢/٣١ | | | | مناصب شاغرة ٢٠١١ | | | | الملاحظ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الصنف | الرقم الاستدلالي | عقد محدد المدة | | عقد غير محدد المدة | | عقد محدد المدة | | عقد غير محدد المدة | | عقد محدد المدة | | عقد غير محدد المدة | | |
| | | | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| **المجموع العام** | | | | | | | | | | | | | | | |

الوثائق المساعدة على ملأ هذا الجدول:

- مدونة الميزانية للسنة الحالية « Etat « B،

- القائمة العددية إلى غاية ١٢/٣١/ من السنة السابقة (مؤشر عليها من طرف مصالح المراقبة المالية)

**الجدول رقم ٤ مكرر ١** **جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة ٢١ من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية**

| تحديد منصب الشغل | التصنيف | | التعداد المالي ..... | | التعداد الحقيقي إلى: ١٢/٣١/..... | | مناصب شاغرة ..... | | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الصنف | الرقم الاستدلالي | عقد محدد المدة | | عقد محدد المدة | | عقد محدد المدة | | |
| | | | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | التوقيت الكامل | التوقيت الجزئي | |
| | - | - | - | | | | - | | |
| | - | - | - | | | | - | | |
| | - | - | - | | | | - | | |

(١) جدول خاص بالأعوان المتعاقدين في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا.

# الرزنامة الملخصة لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية لسنة .....

جدول رقم : ٥

| السلك أو الرتبة | التاريخ التوقعي لتنظيم عمليات التسيير | | | | | | | | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | التوظيف الخارجي | | | | التوظيف الداخلي | | | | | | |
| | مسابقة على أساس الاختبار | مسابقة على أساس الشهادة | توظيف على أساس لشهادة | اختبار مهني | امتحان مهني | الترقية الإختيارية | الترقية علي أساس قائمة التأهيل | الترقيـة في الدرجة | لجنـة التثبيت | مسابقة الدخول إلي التكوين | العمليات الأخرى | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

## بيـان يتضمـن المستخـدميـن الذيـن تتوفر فيهم شروط التقاعد

## بعنـوان سنــة .....

***جـدول رقــم: ٦***

| الاسم و اللقـب | تاريخ الميلاد | السلك أو الرتبة الأصلية | الوظيفة السارية | تاريخ المتوقع للإحالة على التقاعـد | مـلاحظـات |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

**بيـان يتضمـن المستخـدميـن المتقـاعديـن الذيـن تم استدعائهم لمـزاولة النشـاط**

**بعنـوان سنــة .....**

***جـدول رقـم: ٦ مكرر***

| الإســم و اللقـب | السلك أو الرتبـة الأصليـة | الوظيفـة الممـارسـة | تاريخ الإحالـة على التقـاعـد | تاريـخ العودة | مـلاحظــات |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

– حدد مرجعية رسالة الموافقة ل–م.ع.و.ع.

– إرفاق نسخة

## بيان يتضمن المستخدمين المؤهلين للتقاعد و الذين تم الاحتفاظ بهم

## بعنوان سنة .....

***جدول رقم: 6 ثلاثي***

| الاسم و اللقب | تاريخ الإزدياد | الرتبة أو الوظيفة الممارسة | الأقدمية العامة الى تاريخ | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | سنة | شهر | يوم | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

**– حدد مرجعية رسالة الموافقة ل – م.ع.و.ع.**

**– إرفاق نسخة**

*جـدول رقـم: ٧*

## مخطط توقيعي لتنظيـم التكويـن و تحسيـن المستوى و تجـديد المعلـومات بعنـوان سنـة .....

| السلك أو الرتبة | التكوين الأولـي | | | التكوين التكميلي | | | تحسيـن المستـوى | | | تجـديد المعلومات (الرسكلة ) | | | المجموع | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | عدد الأعوان | تاريخ الدخول | مدة التكوين | عدد الأعوان | تاريخ الدخول | مدة التكوين | عدد الأعوان | تاريخ الدخول | مدة تحسين المستوى | عدد الأعوان | تاريخ الدخول | مدة ت.م. الرسكلة | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

**يتم تحديد تاريخ بداية التكوين في المخطط السنوي للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بعنوان سنة ..... للوزارة الوصية**