وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية الحقوق

مذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر

تخصص: إدارة و مالية

بعنوان:دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية

من تقديم الطالبين:

محمد بن عياد

حسين فهيس

تحت إشراف الدكتور:

أحمد لكحل

الدكتور	**حسين عمروش**	**رئيسا**
الدكتور	**صديق الشيخ**	**مناقشا**
الدكتور	**أحمد لكحل**	**مشرفا**

السنة الدراسية 2013 / 2014

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِيَ أَنَ اَشْكُرَ نِعْمَتَكَ اَلتِي~ أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنَ اَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَيهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ"

(سورة النمل، المكية، الآية 19، برواية أبي سعيد عثمان بن سعيد المصري الملقب بورش عن نافع بن عبد الرحمن بن أبي نعيم المدني، بما يوافق طريق ابي يعقوب يوسف بن عمرو بن يسار الملقب بالأزرق)

الحمد لله الذي تتم به خير الأعمال و الذي نحمده خير الحمد، و الذي كان خير معين و في صبرنا كان نعم اليقين، لله نخلص الثناء ونقدم عملا نرجو منه الرضا وإن لا بد أن نرجع الفضل إلى أهله و التقدير إلى أصحابه فإننا نبادر بتقديم الشكر لأستاذنا القدير المشرف **الدكتور أحمد لكحل** على صبره الدائم علينا وسعة صدره جزاه الله عنا كل خير، و إلى كافة الأساتذة، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والثناء إلى كل من ساعدنا و لو بالدعاء.

اليكم جميعا

جزاكم الله عنا خير الجزاء

الإهداء

بدأناباسم الله و الحمد لله و بأكثر من صلاة على رسول الله الإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى منارة العلم سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

بدأنا بأكثر من حرف وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى **والدي العزيز** أسكنه الله فسيح جنانه.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى **والدتي العزيزة**.

إلى جدي **امحمد** و جدتي **عائشة** طيب الله ثراهما.

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي إلى **أخوتي وأخواتي**.

إلى البراعم، البراءة: **ياسر محمد و نذير و نبيلو عبد الوهابو مرام**.

إلى أخي و صديق دربي الذي اغتالته أيادي الغدر في 12 رمضان الموافق لـ 12 فيفري 1995 أخي **نبيل موساوي** رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه.

إلى من ساندوني و آزروني أخواني **نور الدين عاصي** و **عبد الرزاق بويحي** والأستاذ **أمحمد بن عياد** و الأستاذ **إلياس بلهادي** إلى من ساهر معي في سبيل إنجاز هذا العمل و حفظني الله و إياه في حادث المرور يوم الأربعاء ليلا 27 شعبان الموافق لـ25 جوان 2014 أخي **رشيد عمارنية** أنعم الله عليه و حباه.

إلى **من نجا معنا** من الحادث المشؤوم.

إلى كل هواة الكرة الحديدية.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى **أساتذتنا الكرام**.

إلى من سرنا سويا و نحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى **أصدقائي و زملائي**.

محمد بن عياد

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى أعز إنسانين يعجز القلم عن وصفهما

إلى مثال الحب والتضحية إلى التي كانت وما تزال دائما شلالا دافقا من الحنان

حبي الأول والأزل الذي لا ولن يضاهيه آخر "**الأم الحنون**" و إلى الذي كان سندا لي طوال مشوار الدراسة وتحمل مشاقها لأجلي ذلك الذي رباني "**الأب العطوف**"

وأخلص لي فكان نعم الرفيق فأحبه قلبي واحترمه

إلى كل الإخوة والأخوات

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا من جد وعم وخال

إلى الدكتور توفيق بابا علي و الأستاذ أحمد زرقة

إلى المربين و الأساتذة و المعلمين

إلى جيلنا الصاعد

إلى الفريق التربوي الذي سهر على تكويننا خلال السنوات الماضية

إلى كل أعضاء الجمعية العلمية الفلكية أبو الوفاء البوزناجي – المدية –

إل كل تلميذاتي بنادي علم الفلك – مركز التسلية العلمية CLS المدية

إلى رفاقي الطلبة بكلية الحقوق بجامعة المدية

إلى طلبة الجامعة في وطننا الجزائر

الى كل اصدقائي و صديقاتي

مني ألف تحية وأطيب المنى والمحبة والامتنان

فهيس حسين

مقدمة

يتطلب تحقيق استمرار الإدارات العمومية الجزائرية اليوم و إثبات نفسها ضمن محيط يسوده الشك و عدم اليقين، و يفرض عليها تحديات حول قدرتها على التسيير التقديري لمواردها لبشرية، باعتبار هذا الأخير الوسيلة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، و يعتبر التسيير التقديري للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة.

و تواجه الإدارة الجزائرية رهانات جديدة نتيجة تطور نشاط الأفراد و اتساعه، و هو ما يفرض تدخل الإدارة الدائم لضبطه، و ما ينجر عن هذا التدخل من مشاكل حادة تتعلق بالكفاءات و المهارات المطلوبة كما ونوعا لشغل الوظائف المختلفة و إحداث التنمية المستدامة، فقد أصبح التسيير التقديري للموارد البشرية السبيل المتاح لتحقيق الأهداف المسطرة.

و يهدف التسيير التقديري للموارد البشرية إلى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالكمية و النوعية المطلوبة و في الوقت المناسب، من خلال وضع الإجراءات اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

و تعاني الإدارات العموميةعموما من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في هياكلها حيث أن هناك إدارات و أقسام معينة فيها تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجياتها الفعلية،في حين نجد إدارات و أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل و عدم قدرتها على إنجاز أعمالها لقلة مواردها البشرية،أو لنقص تأهيلها، أو لسوء توظيفها، الأمر الذي يؤثر على فاعليتها وكفاءتهاوعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

لذلك تسعى كل إدارة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من القوى العاملة، ويسهر التسيير التقديري للموارد البشرية باعتباره أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية على ضمان توافر هذه الموارد بما يتفق و الأهداف الإستراتيجية للإدارة، من خلال معرفة مواردها البشرية التي تتوفر عليها، و عملية التنبؤ باتجاه مسارهم المهني مستقبلا، و بالتالي تقدير احتياجات الإدارة من المستخدمين و تحديد الإجراءات اللازمة لكي تتحصل في الوقت المحدد على العدد اللازم منهم، و على هذا الأساس فكل إدارة ستجد نفسها مجبرة على رسم صورة مستقبلية لمواردها البشرية.

و تشهد بلادنا تحولات جذرية سياسيا و اجتماعيا و اقتصاديا،تفرض عليها أن تلعب في قطاعها العمومي دورا مميزا على المستوى الداخلي أو الخارجي، على حد سواء، لأن كفاءة أداء الدولة في

وضع و تنفيذ برامجها لمواجهة المنافسة العالمية و مواكبة التغييرات الحاصلة في العالم يتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية العاملة، فالإدارة الناجحة بهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى لنجاح المنظومة الإدارية– الإدارة على جميع مستوياتها العليا و الوسطى و الدنيا –ككل.

وقد انعكس هذا الأمر على تنامي البحث في مجالات تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية لاسيما فيما يتعلق بتخطيط مواردها البشرية.

و ترتكز الإدارات العمومية الجزائرية حاليا في تخطيط مواردها البشرية، على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و ذلك خلال كل سنة مالية جديدة، وهذا تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي 95 - 126 المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية،لتمكين الإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية، من خلال تلبية احتياجاتها الكمية و النوعية من القوى العاملة.

و يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، وهو أداة تحليلية لنظام التسيير و للسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية،يعتمد أساسا على التسيير التقديري، و هو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية السنوية الممنوحة، ليجعل منه قاعدة مرجعية، قصد تجسيد الأهداف المسطرة، و التي تتمثل في الاستغلال العقلاني و الأنجع للموارد البشرية و المالية، وكذا تحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية.

و يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الركيزة الأساسية لإدارة و تسيير الموارد البشرية في الإدارات العموميةفيها، قائمة كانت أو مستحدثة، و ذلك لضبط تعداد المستخدمين فيها، وكذا وضعياتهم، بغية توسعها، و التنبؤ، و تقدير عدد المستخدمين الواجب توافرهم فيها من ناحية التعداد البشري، و يعبر المخطط عن العجز أو فائض في كل مستويات الرتب و الأسلاك، و من ثم ترشيد استخدام هذه الموارد و تخفيض التكلفة الخاصة بالقوى العاملة إلى أقصى حد.

و ينظم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، كل العمليات الواردة المتعلقة بالمسار المهني، من توظيف، و تكوين، و ترقية، و نقل ...الخ.

وهو حتمية لا مفر منها لكل إدارة عمومية مستحدثة، أو إدارة عمومية قائمة، لضبط و لتقدير العدد الواجب توافره من مواردها البشرية لتوسعها.

كما أنه يساعد على تحليل حصيلة الشغل المتاحة،و كذا أسباب ترك الأفراد للخدمة، أو بقاؤهم فيها و مدى رضاهم عن الظروف المحيطة بهم في تقلد وظائفهم.

و أهداف الموضوع عديدة و نذكر منها:

التعرف على التعداد المتوافر من الموارد البشرية خلال السنة الماضية بصورة تفصيلية، و الذي يمكن من خلاله تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة.

يساعد على تبيان نوعية الموارد البشرية، و من ثم دراستها قصد تحديد أساليب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد و النوع.

يجري عملية الاستبيان من خلال البيانات الموجودة بالمخطط على المشاكل التي تحد من الاستعمال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، و الممكنة في المستقبل، و وضع مجموعة من الحلول حاضرا أو عبر مراحل، مع ضمان عدم تكرارها مستقبلا، و تبيان العجز الوارد في بعض الفئات من الموارد البشرية.

يرسم خطط التوظيف و التكوين لبلوغ مستوى راق لنشاط الإدارة يسوده الاستقرار و الفاعلية.

يقوم بعملية التنبؤ بالفائض و العجز من الموارد البشرية لتقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

و يمكن تلخيص الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية:

الرغبة و الشعور الذاتي بأهمية البحث، و استكشاف العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و رسم الخطط و تصور جميع العمليات التنبؤية فيه، و كذا التعرف على كافة المراحل التنظيمية المقررة لإعداده و إنجازه و تنفيذه.

ندرة الدراسات و المراجع المتعلقة بهذا الموضوع، باعتبار أن تسيير الموارد البشرية لم تعط له الأهمية المستحقة به، خاصة في مواضيع البحوث و الدراسات المتخصصة في القانون الإداري، علما أن أغلب الدراسات السابقة تناولته بنظرة علوم التسيير و إدارة الأعمال، فأردنا تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مجال تسيير العنصر البشري، و حمله على تحسين و تطوير أداء الإدارة لتحقق أهدافها.

كمال أننا واجهنا العديد من الصعوبات و العقبات أثناء إعدادنا لهذا البحث نذكر منها:

ندرة المراجع المتخصصة من حيث النظرة الإدارية للموضوع - نظرة القانون العام -؛ كما أننا لاحظنانقص التأطير المتخصص على مستوى الإدارات العمومية التي قمنا بزيارتها لإعداد المذكرة، وهو ما صعب من مهمتنا في الحصول على المعلومة في المجال التطبيقي، للتباين الملاحظ في طريقة إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛ إضافة إلى قصر المدة التي منحتنا إياها إدارة الكلية

لإعداد المذكرة، موازاة مع صعوبة التوفيق بين الوظيفة الإدارية التي نشغلها و التزامات الدراسة التي نقوم بها.

كما شق علينا إيجاد المراجع المتعلقة بالموضوع على مستوى كلية الحقوق، مما اضطررنا للاستنجاد بمكتبات كلية التسيير و الاقتصاد و أماكن أخرى للحصول على المراجع اللازمة.

و لقد ارتأينا أن نتبع المنهج الوصفي التحليلي في مذكرتنا هذه، و الذي يناسب موضوع دراستنا لأنه يصف ويحلل الجوانب الأساسية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية ودراستها.

و يرتكز موضوع مذكرتنا هذه على مجموعة من الإشكاليات هي:

- إلى أي مدى مكن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية منتجسيد مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية ؟
- إلى أي مدى ساهم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في ضبط العمليات الخاصة بضبط الموارد البشرية للإدارة العمومية ؟
- هل ساهم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في ضبط الموارد البشرية كميا ؟
- هل ساهم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في ضبط الموارد البشرية نوعيا ؟

إلى أي مدى ساهم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في ضبط ميزانية الإدارة العمومية الجزائرية ؟

- ما هو الالتزام الواقع على عاتق الإدارة، من خلال إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تنفيذه، و ما هي التبعات المترتبة على الإخلال بما ورد فيه ؟

هل وفق المشرع الجزائري في ضبط تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية من خلال فرض نوع الرقابة الحالي على القرارات الفردية المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين ؟

وسنحاول الإجابة على هذه المجموعة من الإشكاليات من خلال تقسيم هذه المذكرة إلى فصلين كالتالي:

الفصل الأول بعنوان تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية، و المقسم إلى مبحثين، المبحث الأول معنون ماهية الإدارة العمومية، أما المبحث الثاني فمعنون ماهية تسيير الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الذي قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول معنون مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المبحث الثاني عنوانه أهداف ومضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أما المبحث الثالث فعنوانه إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

.

ظهرت الإدارة نظرا للحاجة إليها، و لأنها الوسيلة الفعالة لتحقيق بعض أهداف المجتمع فهي مسئولة على توفير التعاون و التنسيق بين مواردها الثلاث، بشرية كانت، أو مادية، أو مالية، و سواء كانت متاحة، أو ممكنة.[1]

و تحتاج الإدارة إلى الموارد المتاحة[2] لتحقيق أهدافها، و يمثل العنصر البشري أهم مورد من الموارد أو الوسائل الثلاث التي تمكن الإدارة العمومية من مباشرة أعمالها، و القيام بوظائفها، و تحقيق أهدافها.

كما أننا سنسعى في هذا الفصل لتبيان الدور الرئيسي الذي يلعبه المورد البشري للإدارة العمومية في السهر على حسن سيرها و تنظيمها، و كذا حملها على تحقيق أهدافها.

إذ سنتطرق في هذا الفصل إلى عملية تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية وذلك في مبحثين، و سنتفضل بالدراسة في المبحث الأول لماهية الإدارة، أما في المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى ماهية الموارد البشرية.

[1] د. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم و مهنة الإدارة، مصر، دار السلام للطباعة و النشر و التوزيع و الترجمة الطبعة الأولى 2007، ص 19.
[2] د. مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع، ص 20.

- **المبحث الأول: ماهية الإدارة:**

تمثل الإدارة بشكل عام جانبا من جوانب التعاون الإداري الإنساني، و لا يمكن ممارستها إلا على شكل جهود جماعية، و هذا التعاون الإداري الإنساني لا يتحقق إلا بوجود درجة عالية من العقلانية فيما يخص الأهداف المراد تحقيقها، لذا فالتعاون في إطار مجهود جماعي يعتبر شرطا أساسيا للإدارة.[1]

و الإدارة (*Management*) لغويا: من الفعل يدير (*Manage*) بمعنى يدبر و يوظف ويستخدم و يحرك و يقتصد و يوجه و يرشد و يسوس... و هذا هو معنى الإدارة، و كذلك هو إشارة إلى بعض أدوار المدير (*Manager*).[2]

و تزخر كل المجتمعات في يومنا هذا بالمنظمات التي تسعى لتنظيم أعمالها لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجل تحقيقها و نجاحها أو فشلها في تحقيق ما تصبو إليه يتوقف على نوعية الأداء الإداري وفعاليته، و مقدرة قادتها على تحديد الأهداف التي تلبي رغبات المجتمع، و إنشاء أنظمة عمل جيدة تمكن من تجنيد الموارد البشرية و المادية و توجيهها بمهارة فائقة حتى تستطيع أن تصل إلى أهدافها المنشودة.[3]

و من أشهر تعريفات الإدارة[4]:

تعريف فريدريك تايلور (*Fredric Taylor*) الإدارة هي: أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة و فعالية.

أما هنري فايول (*H . Fayol*) الإدارة هي: عملية تنبؤ و تخطيط و تنظيم، و من ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.

هذا و هناك العديد من المدارس الفكرية و العلمية التي قدمت مفاهيم و تعريفات للإدارة، والملاحظ أنها تتفق مع بعضها في بعض الجوانب و تختلف في جونب أخرى.

فمنهم من يرى أن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين.

---

(1) محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 1984، ص18.
(2) د. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم و مهنة الإدارة، مصر، المرجع السابق، ص 13.
(3) د. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، دار البصائر، الطبعة الثانية 2008، ص 13.
(4) د. مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع، ص 13 – 15.

و منهم من يرى أنها علم[1] و فن إدارة الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة، مع نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد، أو توفير نوع من التعاون و التنسيق بين الجهود البشرية من أجل تحقيق هدف معين.

و منهم من يرى أن الإدارة هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد باستخدام أساليب المراوغة و المناورة[2]، حتى يمكن تحقيق رواج و سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

و منهم من يرى أنها عملية اجتماعية مستمرة تعمل على الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة والممكنة عن طريق التخطيط والتنظيم و القيادة و الرقابة، للوصول إلى هدف محدد.

و منهم من يرى أنها عملية تحديد و تحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربع وظائف إدارية أساسية هي: "التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة".[3]

و منهم من يرى أنها عملية صنع القرارات بصورة رشيدة، لإنجاز الأهداف المطلوبة بكفاءة.[4]

و منهم من يرى بأنها عملية تحقيق المنظمة للأهداف المخطط لها[5]، و ذلك بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، في الإطار الزمني المحدد لها.

و منهم من يرى أنها مسئولة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية.[6]

و منهم من يرى أنها عملية ذهنية و سلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المالية و المادية، لبلوغ أهداف المنظمة و العاملين بها بأقل تكلفة و أعلى جودة.

و منهم من يرى أنها تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة الموارد البشرية و الموارد الأخرى بالمنظمة، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

- **المطلب الأول: نظريات الإدارة:**

تنبع أساليب العمل الإداري من الواقع الراهن، فتعالج النظريات قضايا متعددة و متطورة فهي متغايرة ومتنوعة تواكب فكرة تغير الجماعات و تعاقبها، لتعالج المطالب الشعبية، و تساير رغباتها لتحسين ظروف معيشتها و التغلب على الصعاب.

---

(1) محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، المرجع السابق، ص17.
(2) د. حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، عمان الأردن، دار البداية و دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012،، ص232.
(3) د. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم و مهنة الإدارة، المرجع السابق، ص 14.
(4) د. مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع، ص 19.
(5) محمد مهنأ العلي: نفس المرجع، ص18.
(6) د. مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع، ص 19.

- **الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية:**

و لقد ظهرت المدرسة الكلاسيكية و التي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري في أواخر القرن التاسع عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، و من ضمن نظريات المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة ما يلي:

- **أولا النظرية البيروقراطية:**

كما وصفها ماكس فيبر (*Max Weber*) هي البداية لنظرية التنظيم العلمية و التي يقوم النموذج المثالي للتنظيم فها على أساس من التقسيم الإداري و العمل المكتبي، و الاعتبارات الشخصية هي السائدة فيها، و الاعتبارات الموضوعية و الحيدة و العلانية غير واردة في أداء العمل[1].

- **ثانيا: نظرية الإدارة العلمية:**

نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900م – 1925م، على يد فريدريك تايلور الذي كان يهدف من خلالها إلى تحقيق كفاية أداء العنصر البشري و الإمكانيات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيبا منطقيا عن طريقة دراسة الوقت[2] والحركة.

- **ثالثا: نظرية التقسيم الإداري:**

و تعني الوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساسا لعمليات التنظيم والتصميم الإداري أهم روادها، هنري فايول الفرنسي، و الذي كان يهدف بها، الوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، و جدارة قادتها. [3]

- **الفرع الثاني: المدرسة النيو كلاسيكية:**

ثم ظهرت المدرسة النيو كلاسيكية و من ضمنها نوعان و هما: (العلاقات الإنسانية و السلوكية).

---

[1] د. حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، المرجع السابق، ص 236.
[2] د. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المرجع السابق، ص 69.
[3] د. عمار بوحوش: نفس المرجع، ص 72.

- **أولا: نظرية العلاقات الإنسانية:**

عانت المؤسسات الصناعية من عدة مشاكل تنظيمية كالعجز عن رفع الإنتاج و عدم ضمان ولاء العمال، ومن روادها فريديريك تايلور الذي يعتمد على المبادئ الأربعة[1] المتمثلة في: الاختيار العلمي التدريب، التعليم، تنمية مواهب الرجل القادر على العمل.

و تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية على ثلاث نظريات أساسية هي: نظرية منطقة القبول، نظرية الاحتياجات و الرغبات الأساسية، و نظرية قانون الموقف[2].

- **ثانيا: النظرية السلوكية:**

ظهرت كامتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية، و اهتمت بالأبعاد السلوكية و النفسية للإنسان فردا وجماعة، وكذا دراسة العمل و علاقاته بقدرات الإنسان و ذلك بإعطاء أهمية للحوافز المعنوية والتنظيمات غير الرسمية.

و أتت هذه المدرسة بطفرة هائلة من التطور في دراسة علم الإدارة العامة و يأتي في مقدمة ما كتب في هذه الفترة مؤلف هيربرت سيمون "السلوك الإداري" حيث انتقد فيه الأسلوب التقليدي لدراسة الإدارة العامة و ركز على الجوانب السلوكية.[3]

- **الفرع الثالث: المدرسة الحديثة:**

و أخيرا ظهرت المدرسة الحديثة و أتت لنتيجة لنقص المدرستين السابقتين من العوامل والمتغيرات المحددة لأداء المؤسسات و اعتبارها نظاما مغلقا، أهم روادها البيولوجي الفيلسوف لدوينغ فان بيرتالانفي و الفيلسوف الاقتصادي كنيث باتسون، و من بين هذه النظريات الحديثة نذكر:

- **أولا: النظرة الموقفية:**

أو هي نظرية النظرة الظرفية، و تقر بتواجد تباين في المواقف و الناس و البيئة، و هي لا تؤمن بوحدة الإنسان، و الحاجات و الحوافز، و تركز على الفوارق الفردية، و اختلاف الحاجات الإنسانية.[4]

---

(1) د. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المرجع السابق، ص 82 - 83.
(2) د. عمار بوحوش: نفس المرجع، ص 85 - 89.
(3) محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 23.
(4) د. عمار بوحوش: نفس المرجع، ص 102.

- **ثانيا: نظرية التحرر:**

تعتبر هذه النظريات أن نظام التخصص الوظيفي و تقسيم العمل و السلطة و القوانين و السياسات المفروضة على الموظف هي أداة قمع داخلي أقوى من القمع الخارجي، يمتصها الفرد دون شعور، وهي تفصل بينه و بين نتائج عمله و تحرمه من متعة التباهي بإنجازاته، و هو ما يدفعه للتمرد و إثارة اضطرابات اجتماعية.[1]

- **المطلب الثاني: مفهوم الإدارة العمومية:**

لقد سمي عصرنا هذا بعصر الإدارة لوقوفها بقوة وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو اكتشاف أو خدمة أو إنتاج فالإدارة هي حجر الأساس لبناء أي مجتمع و يتمثل هدف الإدارة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت مادية أم بشرية استخداما امثلا ضمن مفاهيم الكفاية و الفاعلية فالإدارة الناجحة تسعى دوما إلى تجنب الإسراف والفوضى و الاضطراب و تعتبر الإدارة كنشاط قديمة قدم وجود الإنسان نفسه فقد عرفت الحضارات القديمة النشاط الإداري و مارسته كليا أو جزئيا فالحضارة السومرية مثلا اهتمت بحفظ السجلات و الوثائق، و الحضارة المصرية القديمة فيها الأهرامات التي هي شاهد حي على دقة التخطيط و التنظيم و الرقابة، أما البابليون اهتموا بوضع المعايير للعمل و تحديد المسؤوليات، أما في الحضارة الصينية فقد أملت الأوضاع العسكرية و التجارية على الدولة فيها هناك الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للدفاع عن البلاد (سور الصين العظيم)، إلى جانب الاهتمام بتطوير أنظمة العمل وإجراءاته أما الحضارة اليونانية كان اهتمامها بالعلوم و الفلسفة كتخصصات قائمة بذاتها واضحا، أما الحضارة الرومانية قد أرست أهم المبادئ التنظيمية في مجال التقسيم الإداري و نظم الاتصالات و قد عرف عن الفينيقيين اهتمامهم بالتجارة عبر البحار مما استلزم أشكالا تنظيمية قانونية و هي أساس العمل الإداري السليم.

أما في ظل الحضارة العربية الإسلامية فقد عرف المسلمون المفاهيم الإدارية و مبادئها المختلفة وطبقوها في شؤون الحياة المختلفة، فأرسى قواعدها الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم وسار على نهجه الخلفاء الراشدون[2]، و من بعدهم فأوجدوا الدواوين و الوزارات و الجيوش، و كان ذلك على مستوى متقدم يفسر انجازات الدولة الإسلامية في فترة قصيرة نسبيا.

---

[1] د. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المرجع السابق، ص 103.
[2] محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 22.

أما الإدارة كعلم له مبادئ وأسس وقواعد علمية فهي علم حديث النشأة يؤرخ له مع أواخر القرن 19 و بداية القرن 20 فقد أكد هنري فايول في كتابه "الإدارة العلمية و الصناعية على أن هناك مبادئ إدارية عامة يمكن تطبيقها على كافة أشكال النشاط الإنساني أما فريدريك تايلور أكد في مؤلفاته المتعددة على ضرورة اعتماد نظام الأجور القائم على عدد الوحدات المنتجة و على المبادئ التي تحكم الإدارة العلمية في كتاباته المتعددة من سنة 1895إلى سنة 1911 و قد عرف الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقام به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة و ارخص التكاليف كما عرفها هنري فايول بأنها الجهة التي تتنبأ وتخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب و مما سبق يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي للإدارة بأنها عملية استغلال الموارد المتاحة عن طريق تنظيم الجهود الجماعية و تنسيقها بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاية و فعالية و بوسائل إنسانية و ضمن المشروعية و بما يساهم في تحسين حياة الإنسان سواء كان عضوا في التنظيم أو مستفيدا من خدماته و أيا كان المجال الذي تمارس فيه[1].

و يرى البعض أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة ***Management***، و يرى آخرون أنها مرادفة لكلمة ***Administration***، و هناك محاولات كثيرة للتفريق بينهما، فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلى مهام الإدارة في المستويات العليا لكل عمل المنظمة، بينما تعبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي و هذا هو المفهوم الأمريكي التقليدي، أما المفهوم البريطاني هو - بشكل عام – يرى العكس، و هناك ما يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة ***Administration*** تطلق على المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح، بينما تختص كلمة ***Management*** لمشاريع الأعمال[2]، و هذا ما يمثل محور دراستنا.

- **الفرع الأول: تعريف الإدارة العامة:**

يقصد بالإدارة العامة ***Public administration*** جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة[3] للدولة.

---

(1) د.محمد قاسم القيرلوتي: مبادئ الإدارة، عمان الأردن، دار وائل للنشر و الطباعة، 2001، ص 25.
(2) د. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم و مهنة الإدارة، المرجع السابق، ص 15، 16.
(3) محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 20.

فهي موضوع متخصص من موضوع أكثر شمولا وهو "الإدارة"، و الإدارة هي تنفيذ الأعمال باستخدام الجهود البشرية والوسائل المادية و توجيهها بمهارة فائقة، وفق منظومة موحدة تستخدم الرقابة لتصحيح مساراتها، وترمي إلى تحديد الأهداف التي تلبي رغبات المجتمع.[1]

و تتألف عبارة الإدارة العامة من شقين، الشق الأول "إدارة" و تعني توجيه و ترشيد أعمال الجماعة لتحقيق أهدافها، و الشق الثاني "عامة" و تعني عموميتها و شمولها لأعمال الدولة وحكومتها.[2]

و هي عبارة عن مؤسسة، و الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة، و تقديم الخدمات للمواطنين، في إطار القوانين و الأهداف المرسومة من قبل القيادة السياسية[3]، وحين تتعلق هذه الأعمال بتنفيذ السياسة العامة للدولة، تسمى الإدارة "إدارة عامة".

فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفة تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضا، أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.

و لقد تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات و تقدمها و بتطور وظيفة الدولة الحديثة وتحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة منها: متطلبات التقدم الاقتصادي، والأزمات الاقتصادية وانتشار الأفكار الاشتراكية وظهور النظم السياسية الاشتراكية، مما جعل الدولة محركا أساسيا للتطور الاقتصادي والاجتماعي و مسئولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية واستمتاع الجماهير بثمرات هذا التطور و التقدم.

وتجلى هذا التطور، على الصعيد الإداري، بإضافة أعباء جديدة تنهض بها الدولة، فضلا عن الأعباء التقليدية السابقة، مما دعا إلى إحداث أجهزة إدارة جديدة أو تطوير الإدارات القائمة والوسائل التي تستخدمها، وانعكس ذلك على نطاق تدخل الإدارة العامة، فلم يعد دورها يقتصر على تنفيذ السياسة العامة للدولة و تحقيق أهدافها، بل اتسع نطاق تدخلها أيضا ليشمل مجال إشراكها في رسم السياسة العامة للدولة في كثير من المجالات والنشاطات العامة والخاصة، ولاسيما الاقتصادية منها، فضخامة الجهاز الإداري في الدولة تناسب طرديا مع ضخامة ما تأخذه الدولة على عاتقها في عملية إدارة الأنشطة اقتصادية، فظهور المؤسسات العامة ذات الصبغة الاقتصادية يعد من آثار تدخل الدولة في هذه الأنشطة[4].

---

(1) د. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المرجع السابق، ص 13.
(2) محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 30.
(3) د. عمار بوحوش: نفس المرجع، ص 15.
(4) محمد مهنأ العلي: نفس المرجع، ص 35.

و انبثقت الإدارة العامة من حقل السياسة، فهي وليدة العلوم السياسية، و هي كذلك و مما لا خلاف عليه أنها أحد العلوم الاجتماعية، و بالتالي فهي تتصل بسائر العلوم الاجتماعية الأخرى، مثل علم السياسة و علم الاقتصاد و القانون العام و المالية العامة وغيرها[1].

كما تقترب الإدارة العامة كثيرا من إدارة الأعمال، و هما فرعان لأصل واحد[2]، و ذلك على أساس الوحدة و التقارب في الوظائف إلا أنهما، يختلفان في الأهداف، فالهدف الذي يسعى إليه المشروع الخاص و تهتم به إدارة الأعمال هو الربح، في حين تسعى الإدارة العامة إلى تلبية حاجات المجتمع وتحقيق المصلحة العامة، والإكراه مستبعد في مجال القطاع الخاص ولا تعتمده إدارة الأعمال وسيلة لها ولكنه يؤدي دورا بارزا في الإدارة العامة.

وإذا كانت أهمية الإدارة العامة في تزايد مستمر في حياة المجتمعات البشرية، فإن هذه الأهمية هي موضع جدل بين فقهاء القانون وذلك بحسب معتقداتهم ومذاهبهم الفكرية.

ففي الدولة الرأسمالية التي تلتزم بالمذهب الفردي، يعد فقهاء القانون، من أنصار هذا المذهب تدخل الدولة عن طريق أجهزتها الإدارية العامة، قيدا على حرية الأفراد، و يضيفون أن كل الخير في عدم التدخل في الحقل الاقتصادي، و الحقيقة التي لا يمكن إنكارها، هو فضل العلماء الأمريكيين في تطور الإدارة العامة منذ مطلع القرن العشرين، و حتى يومنا هذا[3].

لكنهم، إثر نتائج الحروب، والثورة الصناعية[4]، وشيوع المذهب الاشتراكي، والأزمات الاقتصادية، وجدوا أن تدخل الدولة شر لا بد منه ويجب أن يحصر في نطاق ضيق جدا.

أما الماركسيون فيقولون بتدخل الدولة إلى أقصى مدى، وذلك من أجل إلغاء الملكية الفردية وجميع قيم المجتمع الرأسمالي وتقاليده، ولن يكون هذا إلا عن طريق إيجاد الأجهزة الإدارية العامة التي تؤدي في النهاية إلى قلب المجتمع التقليدي رأسا على عقب بتغيير الواقع تغييرا و شاملا.

وفي الدولة التي تعتنق المذهب الاشتراكي ولا تقول بإلغاء الطبقات ولا تأخذ بالمذهب الفردي بصورة نهائية، يرى الفقهاء أن وجود الإدارة العامة ضرورة لا بد منها إلى جانب النشاط الفردي؛ وذلك من أجل إلغاء استغلال الإنسان للإنسان وإشباع الحاجات العامة التي يعجز الأفراد عن إشباعها، عن طريق الأجهزة الإدارية العامة؛ وهذه هي وظيفة المرفق العام.

---

(1) محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 26 – 30.
(2) د. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المرجع السابق، ص 29.
(3) محمد مهنأ العلي: نفس المرجع، ص 23.
(4) محمد مهنأ العلي: نفس المرجع، ص 24.

لقد أصبح للإدارة العامة في الوقت الراهن، أهمية قصوى فمن غيرها لا يمكن تنظيم شؤون المجتمع أو تحقيق النمو الاقتصادي، ومن ثم فوجود الإدارة العامة، والمذهب التدخلي عن طريق الأجهزة الإدارية العامة أصبح مسلما به من قبل جميع المجتمعات و ذلك لوجود ضرورات ملحة أجبرت جميع الدول على تبني المذهب التدخلي.

- **الفرع الثاني: وظائف الإدارة العامة:**

لقد كان لظهور الإدارة العلمية في مجال إدارة الأعمال و ما انسحب منها على الإدارة العامة وأثر الثورة التقنية التي شملت كافة المجالات، و أسباب أخرى، كانت لها أثر كبير في تطور علم الإدارة العامة بشكل لم يسبق له مثيل من قبل في أي علم من العلوم، و ذلك لتوسع دور الدول و الحكومات وتعدد مهامها، في سبيل تقديم الخدمات العامة، و ولوجها في مجال الأنشطة الاقتصادية الربحية، مما انعس على تطور وظائف الإدارة و زيادة أعبائها، و لقد تحدث الكثير من الفقهاء على وظائف الإدارة وذلك مع تطور الفكر الإداري و نضوجه بشكل عام، و اتفقوا على العديد منها.[1]

- **أولا: التخطيط الإداري:**

يعرف التخطيط بأنه «البحث عن، و تحليل القرارات المختلفة التي يجب اتخاذها قبل أن يفرض على المشروع اتخاذها في ظروف الأزمة و في شكل حلول وقتية لمشكلات عاجلة و مفاجئة، إنه لا يتعلق في جوهره بما يجب أن نفعله مستقبلا، و إنما يتعلق بما يجب أن نفعله الآن حتى لا نفاجأ بأحداث أو مشكلات غير متوقعة في المستقبل»[2]، ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة، وهو الفكرة التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال، ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب ولاسيما أن الأعباء التي ألقيت على عاتق الدولة جسيمة جداً، ولا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية وعفوية .

- **ثانيا: التنظيم الإداري:**[3]

هو من الوظائف المهمة التي تلقى على عاتق الإدارة العامة وذلك لكثرة الحاجات المستجدة للمواطن، ولندرة المواد الأولية التي تخدم إشباع هذه الحاجات، ويعد التنظيم من أهم المصادر التي تؤدي إلى تحقيق الوفرة عن طريق استغلال الطاقات البشرية ومنع تبعثر الجهود وتعارضها، لذلك يجب على الإدارة دراسة الأعمال التي تهمها وتحليلها من أجل تحقيق أهدافها واستبعاد جميع الأعمال والإجراءات

(1) محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 23.
(2) د. حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، المرجع السابق، ص 119.
(3) محمد مهنأ العلي: نفس المرجع، ص 144.

غير المفيدة، ومن ثم يجب توزيع هذه الأعمال على الأشخاص الذين عليهم القيام بها وتحديد المسؤوليات التي تقع على عاتقهم والعلاقات القائمة فيما بينهم.

- **ثالثا: القيادة الإدارية:**

القيادة (*Leadership*): ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدأ الخليقة و أصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع، فلكل جماعة قائد، ولكل منظمة قائد، و لكل مجتمع قائد.[1]

إن القيادة هي العصب الحساس في كل مفصل من مفاصل الإدارة العامة، و هي المعبرة عن العنصر البشري الذي يتولى قيادة المنظمة[2]، والقائد الإداري يقوم بدور بارز في نجاح الأجهزة الإدارية أو إخفاقها في الوصول إلى أهدافها، فبكفاية القائد ودرايته يمكن الوصول بالمرفق العام إلى بر الأمان، وبإهماله وعدم الاهتمام به يكون دماره، لذلك يجب على الحكومات العناية باختيار القادة الإداريين ومتابعة تدريبهم وزيادة خبراتهم وقدراتهم من أجل ضمان استمرار المرفق العام في أداء مهمته.

- **رابعا: التنسيق الإداري:**[3]

يقع على عاتق القائد الإداري مهمة التنسيق بين عناصر الإدارة الواحدة عن طريق إشراك المرؤوسين في وضع الخطط أو في اتخاذ القرارات...

ويمكن أن يكون التنسيق بين الإدارة والسلطة السياسية والهيئات المحلية والجماعات ذات المصلحة.

- **خامسا: الاتصال:**[4]

تتم عملية الاتصال من قبل الرئيس الإداري عن طريق إعلام المرؤوسين بما تم تنفيذه من خطط المشاريع التي يعطيها الأولوية والتعديلات التي تفرضها المستجدات والصعوبات التي تعترض تنفيذ مشروع من المشاريع.

وكذلك يمكن للمرؤوسين أن يعلموا رئيسهم بكل أمر يرون أنه ذو نفع، أو يلحق ضررا بالمرفق ولكن يجب أن يحدث الاتصال عن طريق القنوات التي تحافظ على تدرج السلم الإداري، أي إنه يجب ألا يتخطى المرؤوسون رؤساءهم المباشرين إلا في حالات الضرورة والاستعجال.

---

(1) د. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم و مهنة الإدارة، المرجع السابق، ص 99.
(2) محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 170.
(3) محمد مهنأ العلي: نفس المرجع، ص 114.
(4) د. حسام إبراهيم حسن: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، المرجع السابق، ص 79.

- **سادسا: الرقابة:**

إن الرقابة هي الوظيفة الإستراتيجية[1] الحساسة داخل الكيان الإداري، لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية، وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة.

وللرقابة ثلاثة أنواع: **إدارية، و قضائية، و سياسية،** وكل واحدة منها تمارسها جهة متخصصة مختلفة ومستقلة عن غيرها.

- **الفرع الثالث: وسائل الإدارة العمومية:**[2] ***Les Moyens d'action***

تمتلك الإدارة العمومية ثلاثة (03) وسائل لتنفيذ تصرفاتها و التعبير عن إرادتها و هي: الوسائل القانونية، أو الأعمال الإدارية ***Actes Administratifs*** (العقد و القرار الإداري)، و الوسائل المادية (الأموال العمومية الخاصة و العامة)، و الوسائل البشرية (الموظف العام و العون المتعاقد و العون المؤقت)، كما سنرى كالآتي:

- **أولا: الوسائل القانونية:**

و تتمثل في القرار الإداري، و العقد الإداري.

أ- القرار الإداري:

1- تعريف القرار الإداري: عرف الأستاذ "فؤاد مهنا" القرار الإداري بقوله "هو عمل قانوني انفرادي صدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث أثارا قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم".

ويجمع الفقه على أن القرار الإداري السابق محل الدعوى الإدارية، هو عمل قانوني صدر عن سلطة إدارية بإرادتها المنفردة له طابع تنفيذي، ويلحق أذى بذاته.

2- خصائص القرار الإداري: من خلال تعريف القرار الإداري تتبين خصائصه وهي:

---

[1] محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، المرجع السابق، ص 192.

[2] د. محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، عنابة، دار العلوم للنشر و التوزيع 2004، ص 12.

- القرار الإداري عمل قانوني:[1]

القرار الإداري عمل قانوني لأنه يولد ويحدث أثار قانونية عن طريق إحداث أو إنشاء مراكز قانونية أو تعديل أو إلغاء هذه المراكز.

- القرار الإداري قرار انفرادي[2]:

تنصب دعوى تجاوز السلطة على القرارات والتصرفات الإدارية الصادرة عن الإرادة المنفردة للإدارة ويقصد بالقرار الانفرادي القرار الصادر عن إرادة الإدارة، ويظهر الطابع الانفرادي في العلاقة الموجودة بين القرار والمخاطب بحيث يهدف القرار الانفرادي إلى إحداث أثر اتجاه أشخاص لم تشارك في إنشاءه ودون رضاهم.

- القرار الإداري قرار تنفيذي:

لا تكون الطعون بتجاوز السلطة مقبولة إلا في مواجهة القرارات الإدارية التي تنتج أثار قانونية في مواجهة الطاعنين أي تلك التي تمس بالمركز القانوني للفرد.

ويتمثل الجانب التنفيذي للقرار الإداري في نقطتين أساسيتين:

- الامتياز المعترف به للإدارة في اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ دون اللجوء للقاضي الإداري ويسمى هذا الامتياز بامتياز الأسبقية *Le privilège du préalable.*

- موضوع القرار هو إحداث آثار قانونية.

- القرار الإداري يمس بمركز قانوني[3] و يلحق أذى بذاته:

كل قرار إداري يتوفر على عنصر إلحاق الضرر بالضرورة يكون له طابع تنفيذي أما العكس غير صحيح دائما والمثال على ذلك قرار ترقية أو قرار منح رخصة ما، فهذه القرارات لها طابع تنفيذي ولكن لا تلحق أذى بذاتها.

---

[1] د. مازن ليلو راضي: القانون الإداري، "طبيعة القانون الإداري، التنظيم الإداري، الضبط الإداري، المرفق العام الوظيفة العامة، الأموال العامة، القرار الإداري، العقود الإدارية"، (بلد النشر و داره و سنته غير مكتوب)، الطبعة الثالثة ص 165.

[2] محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، المرجع السابق، ص 12.

[3] د. مازن ليلو راضي: نفس المرجع، ص 165.

3- الأعمال اللاحقة للقرارات الإدارية:

يحدث أن تقوم الإدارة بعد إصدارها للقرار إداري أن تقوم ببعض الأعمال ترمي إلى تنفيذ القرار الإداري وتشمل هذه الأعمال على وجه الخصوص: في إجراءات التبليغ، النشر، أو تذكر قرار إداري فلا تعتبر هذه الأعمال قرارات إدارية، لأنها تجسد القرار الإداري الأول، و بالتالي لا تحتوى على قاعدة تمس من جديد مركزا قانونيا ما.

4- الأعمال التنظيمية الداخلية للإدارة:

تتعلق أساسا بالتعليمات والمنشورات وتتعلق بحسن سير الداخلي للإدارة ومصالحها، كما تهدف إلى تغير بعض النصوص القانونية.[1]

5- الأعمال التمهيدية "غير التنفيذية"[2]: و تتمثل خصوصا في الإنذارات، و هدفها تهديد وحمل المخاطب بالقرار المتخذ في مواجهته على تنفيذه في الوقت المحدد.

6- بعض القرارات الإدارية المحصنة من الرقابة القضائية: توجد بعض الأعمال التي تتخذها السلطات الإدارية ولكنها مع ذلك لا يمكن أن تكون محل أي منازعة قضائية، وعندما يرفع الطعن أمام القاضي ضد قرار من هذه القرارات فانه يعترض بعدم القبول لأن هذه الأعمال ليست من طبيعتها أن تكون محلا للطعن.

وهذه الأعمال هي أعمال السيادة أو الحكومة، وقرارات الهيئات البرلمانية.

- **أعمال السيادة أو الحكومة:** إن أعمال السيادة أو أعمال الحكومة كما يسميها بعض الفقهاء هي قرارات إدارية تحتوي على جميع عناصر القرار الإداري لكنها لا تخضع لرقابة القضاء.[3]

- **قرارات الهيئات البرلمانية:** لا يمكن تقديم أي طعن ضد القرارات الصادرة عن المجلس الشعبي الوطني وعموما أن هذه القرارات هي عبارة عن قوانين والقاضي مكلف بتطبيقها أو تفسيرها دون أن تكون له القدرة على مراقبة، هذه المراقبة التي تعود إلى اختصاص المجلس الدستوري فهو وحده المكلف بتلك المهمة ليتأكد من مطابقة القوانين مع الدستور.[4]

---

[1] د. مازن ليلو راضي: القانون الإداري، "طبيعة القانون الإداري، التنظيم الإداري، الضبط الإداري، المرفق العام الوظيفة العامة، الأموال العامة، القرار الإداري، العقود الإدارية"، المرجع السابق، ص 167.

[2] د. مازن ليلو راضي: نفس المرجع ، ص 205.

[3] د. مازن ليلو راضي: نفس المرجع، ص 181.

[4] د. مازن ليلو راضي: نفس المرجع، ص 183.

أما بالنسبة لأعمال الهيئات القضائية (الأحكام أو القرارات) فلا يمكن أن تكون محل طعن بتجاوز السلطة فهذه الأعمال الأخيرة تخضع لنظام يعرف بطرق الطعن العادية وغير العادية طبقا للإجراءات معينة نص عليها القانون.

ب- العقد الإداري:

تتمثل العقود الإدارية في الأعمال القانونية الصادرة عن الإدارة بالاشتراك مع بعض الأفراد بحيث تتوافق الإدارتان وتتجهان نحو أحداث أثر قانوني معين، و لجأت الإدارة إلى إتباع هذا الأسلوب لتحقيق هدفها في إشباع الحاجات العامة، وفق ما يمكن تسميته بعقود الإدارة.

والعقود التي تبرمها الإدارة لا تخضع لنظام قانوني واحد، فهي على نوعين: الأول عقود الإدارة التي تخضع للقانون الخاص و التي تماثل العقود التي يبرمها الأفراد في نطاق القانون الخاص، و النوع الثاني هو العقود الإدارية التي تخضع لقانون العام و التي تبرمها الإدارة باعتبارها سلطة عامة تستهدف تنظيم مرفق عام أو تشغيله.

و قد نصت المادة 2 من المرسوم الرئاسي 10 – 236 المعدل و المتمم، على الأشخاص المعنوية العامة محل نفقات العقود الإدارية و كذا منازعاتها بالمادة 800 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية[1].

وفي هذا الجزء من الدراسة، و نبين موضوع العقود الإدارية كما يلي:

1- معيار تميز العقد الإداري: مر تمييز العقد الإداري عن عقود الإدارة الأخرى بمراحل زمنية متعاقبة بدأت بمحاولة المشرع تمييز عقود الإدارة بإرادته، وفق ما يسمى في نظرية العقد الإداري بمرحلة العقود الإدارية بتحديد القانون ثم أعقبت ذلك مرحلة أخرى وضع فيها القضاء الإداري عدة معايير للتمييز سميت بمرحلة التمييز القضائي للعقود الإدارية.

- العقود الإدارية المحددة قانونا[2]:

و لو أن لا القانون لا يتطرق إلى تفاصيلها إلا أنه يذكرها بأسمائها وهي عقود الأشغال العمومية عقود اقتناء اللوازم، عقود تقديم الخدمات، عقود إنجاز الدراسات، عقود الامتياز...

---

(1) القانون 08 – 09، المؤرخ في 25 فيفري 2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية و الإدارية.
(2) المادة 4 من المرسوم الرئاسي 10 – 236، المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية المعدل والمتمم، ج.ر 58.

عقود الأشغال العامة:[1]

عقد الأشغال العامة هو اتفاق بين إدارة و أحد الأفراد أو الشركات بقصد القيام ببناء أو ترميم أو صيانة عقارات لحساب شخص معنوي عام، و لقد نصت المادة 189 من قانون البلدية على أن يتم أبرام العقود الخاصة بصفقات اللوازم و الأشغال أو تقديم الخدمات طبقا للتنظيم الساري المفعول المطبق على الصفقات العمومية، وهو نفس المعنى الذي قصدته المادة 135 من قانون الولاية فيما يتعلق بالعقود الإدارية التي تبرمها.

عقود اقتناء اللوازم:[2]

و قد نصت على هذا النوع المادة 13 من المرسوم الرئاسي 236/10 و يمكن أن تكون موضوعها اقتناء مواد تجهيز أو منشآت إنتاجية كاملة غير جديدة، والتي تكون مدة عملها مضمونة أو محددة بضمان، و تسمى أيضا بعقود التوريد، وهي اتفاق بين شخص من أشخاص القانون العام مع فرد أو شركة يتعهد بمقتضاه الفرد أو الشركة بتوريد منقولات معينة للشخص المعني تكون لازمة له في مقابل ثمن معين وعلى فترة أو فترات زمنية محددة، و تتم عادة بطريقة المناقصات ضمانا لمصلحة الخزينة العامة للدولة، والزمن يشكل عنصرا جوهريا في مثل هذه العقود من حيث ظروف التنفيذ ومن حيث انتهاء العقد.

و من أمثلتها العقود التي تجريها كلية الحقوق للحصول على الطاولات والكراسي...الخ

عقود تقديم الخدمات:[3]

لا يكون محلها أشغال ذات طابع عقاري، وتهدف إلى تحقيق خدمات منقولة مادية و مثل إجراء تحقيق أو انجاز قرص مضغوط، وقد تكون فنية مثل إجراء استشارة فنية تبرم على الخصوص مع مهندس معماري، أو مكتب دراسات متخصص أو متعدد التخصصات.

عقود انجاز الدراسات:[4]

و من حيث طبيعتها وآثارها إلى عقود ملزمة لجانبين وعقود ملزمة لجانب واحد، وإلى عقود تبرع وعقود معاوضة، وهذه تنقسم إلى عقود محدد القيمة وعقود احتمالية ومن حيث تنفيذها إلى عقود فورية وعقود مستمرة.

---

[1] المادة 13 الفقرة 2، من المرسوم الرئاسي 10 – 236، المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية المعدل والمتمم.

[2] المواد 5، 6، 13 الفقرة 4، من المرسوم الرئاسي 10 – 236، نفس المرجع.

[3] المادة 5 و 6 الفقرة 8، 14، 15 من المرسوم الرئاسي 10 – 236 نفس المرجع.

[4] المادة 4 و 6 الفقرة 7، من المرسوم الرئاسي 10 – 236، نفس المرجع.

تم إدراج عقود الدراسات ضمن عقود الخدمات من حيث المال و الزمن، ما جعل المرسومين الرئاسيين 250/02 و 236/10 المعدل و المتمم، يفصلان بين عقود الدراسات وعقود الخدمات، فهي لا تخضع لنفس إجراءات الإبرام.

وتبرم هذه العقود مع مكاتب خبرات اقتصادية، و جيوتقنية[1] صناعية، لإشباع حاجة الإدارة من خدمة فكرية.

عقود الامتياز أو الإلتزام[2]:

وهي العقود التي تهدف إلى إدارة مرفق واستغلاله لمدة من الزمن بواسطة عمال وأموال يقدمها صاحب الامتياز على مسؤوليته، مقابل رسوم يدفعها المنتفعون من خدماته وذلك لمدة من الزمن تحدد في العقد حيث يعود المشروع في نهاية المدة إلى الإدارة، طبقا للمادة 149 من قانون الولاية، و المادة 156 من قانون البلدية، ويصادق الوالي على هذه العقود بموجب قرار بعد التحقق من سلامة الإجراءات ومطابقتها لدفتر الشروط النموذجي.

هذه هي أهم العقود الإدارية المسماة وهناك عقود أخرى يثور التساؤل بشأنها ما إذا كانت عقود إدارية أم لا، ومنها عن سبيل المثال:

عقود التخصيص، عقد البيع، عقود الاستئجار و الشراء، عقود التأجير، عقود التبادل.

- العقود الإدارية المقررة قضائيا:

و هذه العقود هي التي استنبطها القضاء الإداري بعد البحث في معايير تمييز العقود الإدارية وهي كثيرة غير محصورة، ولمعرفة طبيعة العقد يجب دراسة كل حالة على حدا. ولذلك سنكتفي بعرض ثلاثة (03) أنواع، اجتهد القضاء الإداري الفرنسي في تحديد طبيعتها الإدارية.

عقود القرض العام:

و هو اتفاق يقرض بمقتضاه أحد الأفراد أو البنوك مبلغا من المال للدولة أو لإحدى إداراتها مقابل تعهدها بدفع فائدة سنوية أو بدونها، ولمدة معينة في العقد.

---

[1] المادة 13 الفقرة 7 من المرسوم الرئاسي 10 – 236، المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية المعدل والمتمم.

[2] د. مازن ليلو راضي: القانون الإداري، "طبيعة القانون الإداري، التنظيم الإداري، الضبط الإداري، المرفق العام الوظيفة العامة، الأموال العامة، القرار الإداري، العقود الإدارية"، المرجع السابق، ص 231.

عقد تقديم المساعدة[1]:

وهو اتفاق بين جهة الإدارة وفرد أو شركة يلتزم بمقتضاه الفرد أو الشركة بالمساهمة نقدا أو عينيا في نفقات توسيع أو إعداد مينا أو إنشاء محطة، ومن المساهمة العينية تقديم قطعة أرض، وقد يكون التعهد منجزا، وقد يكون مشروطا.

عقد النقل:

وهو اتفاق يتعهد بموجبه فرد أو شركة للنقل البري أو البحري أو الجوي، بنقل أشياء للإدارة أو بوضع وسيلة النقل تحت تصرفها، لنقل الأشخاص فيها، ومع أن هذا العقد يشبه عقد التوريد في أن كلاهما ينصب على مال منقول.

2- طرق إبرام العقود الإدارية:[2]

أ- الدعوة إلى المنافسة:[3]

و هي وسيلة أصلية وإجراء يهدف إلى وضع عدة مترشحين في منافسة، ومنح العقد للمتعهد الذي يقدم العرض الأفضل ماليا وتقنيا، وميزتها الاعتماد على الإشهار، وقد تكون الدعوة وطنية أو دولية وتأخذ 5 أشكال حددتها المواد من 26 و 28 إلى 34 من تنظيم الصفقات العمومية و هي:

- **المناقصة المفتوحة:** طلب مفتوح يتضمن نداءا للعموم يسمح بالاشتراك فيه لكل من يشاء وتلتزم الإدارة باختيار من يتقدم بأفضل الشروط المالية والتقنية.

- **المناقصة المحدودة:** تستعمل هذه الطريقة من أجل تنفيذ الخدمات التي تتطلب معارف خاصة ويجب إعداد دفتر الشروط الذي يحدد قواعد الانتقاء الأولي و كيفيات التقويم، و لا يوجه ملف الاستشارة إلا للمؤسسات المختارة من طرف الإدارة بعد الدعوة إلى الترشح و الموجودة على القائمة المعدة للغرض، و يتم منح العقد بنفس شروط إجراء المناقصة المفتوحة.

- **الاستشارة الانتقائية:** هي إجراء يكون المرشحين المرخص لهم بتقديم عرض فيه هم المدعوون خصيصا بالقيام بذلك بعد انتقاء أولي، و يتلاءم هذا الإجراء مع العمليات المعقدة أو ذات أهمية خاصة مثل إنجاز السدود، الأنفاق، الأعمال الفنية في مجال واسع، أرضية المطارات، الطرق السريعة.

---

[1] د. محمود الخلف الجبوري، العقود الإدارية، (بلد النشر غير موجود)، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الثانية 1998 ص26.

[2] الأمر 10 – 236، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المرجع السابق.

[3] د. عمار عوابدي: القانون الإداري، النشاط الإداري، الجزء الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 205 – 211.

- المزايدة: الإجراء الذي يمنح الصفقة بموجبه للمتعهد الذي يقدم العرض الأقل ثمنا، و تشمل العمليات البسيطة من النمط العادي و لا تخص إلا المؤسسات الخاضعة للقانون الجزائري، تظهر خاصة في صفقات الولايات و البلديات، و لا تخص سوى المرشحين الوطنيين و الأجانب المقيمين في الجزائر.

- المسابقة: هي إجراء يضع رجال الفن في منافسة قصد إنجاز عملية تشتمل على جوانب تقنية أو اقتصادية أو جمالية أو فنية خاصة.

ب- التراضي و الحالات الأخرى:

- التراضي: و هو إجراء يسمح للإدارة بالقيام بمفاوضات مع المؤسسات أو الممولين الذين تختارهم دون دعوة شكلية للمنافسة، و منح العقد بكل حرية للمرشح الذي تختاره، و هذا الإجراء استثنائي و يمكن أن يأخذ أحد الصورتين:

- التراضي البسيط: إجراء لمنح العقد لمتعاقد، دون الوضع رهن أية منافسة، و ميزته أنه سريع ويسمح باقتصاد تكاليف منافسة لا مبرر لها، و قد نصت المادة 27 الفقرة 2 من التنظيم المذكور أعلاه.

- الحالات الأخرى:

الطلبية: نص المرسوم الرئاسي 12 - 236 المعدل و المتمم المتضمن تنظيم الصفقات العمومية[1] أنه عندما تقل قيمة عقود الخدمات و الأشغال و التوريد عن مبلغ 8 مليون دج، و كذا عقود الدراسات عندما لا تتجاوز قيمتها 4 مليون دج، يجوز أن يتم العقد بناء على مذكرات أو فاتورات.

الاتفاق: عقد مكتوب يتم إبرامه مع مؤسسة أو ممول محدد لتنفيذ الخدمات التي لا تفوق قيمتها سقف الإبرام، ويهدف خصوصا إلى تحديد محتوى الخدمة و كيفيات وأجال التنفيذ، الأسعار وشروط التسوية طبيعة الضمانات، حقوق والتزامات الطرفين، أي بند تراه الإدارة مفيدا.

الاقتناء أو الأشغال بموجب فاتورة: هي خدمات منفذة بموجب وصل بسيط أو رسالة طلب بعد دراسة السوق يودع طلب لدى ممول أو مؤسسة دون أي شكلية أخرى.

- **ثانيا: الوسائل المادية (الأموال العامة):**

للتعرف على الأموال العامة يلزم أولا دراسة ظهور فكرة المال العام ثم التطرق لبيان تمييز الأموال العامة عن الأموال الخاصة وذلك كما يلي:

---

[1] المادة 2 من المرسوم الرئاسي 12 – 23 المؤرخ في 07 أكتوبر 2012، تعدل المادة 6 المرسوم الرئاسي رقم 10 – 236، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المرجع السابق.

أ- ظهور فكرة الأموال العامة:

ظهرت فكرة الأموال العامة أول مرة في ظل الدولة الرومانية، حيث تم تقسيم الأشياء إلي أشياء داخلة في التعامل وخارجة عن دائرة التعامل، و منها ما هو مخصص للمنفعة العامة لكل الأفراد، ومنها ما هو مخصص للجماعات العامة.[1]

ثم انتقلت هذه الفكرة إلى فرنسا حيث صدر القانون المدني الفرنسي سنة 1804 الذي أطلق مصطلح الدومين العام لأول مرة على أموال الدولة دون أن يميز بين الأموال العامة والأموال الخاصة واستمر الوضع على ذلك حتى بدأ الفقه بالمناداة بالتفريق بين المال العام و المال الخاص، وكان أول من نادى بهذه التفرقة الفقيه الفرنسي برودون *proudhon*.[2]

وقد طبق القضاء الفرنسى هذا التمييز في العديد من أحكامه ، ثم صدرت بعض التشريعات التي تميز بين المال العام والمال الخاص ، ومن أول هذه التشريعات التشريع الصادر في 26 يونيو 1851 بخصوص الملكية العقارية في الجزائر.

وقد ظهرت فكرة المال العام في مصر بعد صدور القانون المدني المختلط في 28 يونيو 1875

وتظهر أهمية التمييز بين هذين النوعين من الأموال في أن الأموال العامة لا يجوز التصرف فيها أو الحجز عليها أو تملكها بالتقادم، فالأموال العامة تخضع لنظام قانوني متميز عن النظام القانوني الذي تخضع له الأموال الخاصة للإدارة وهو نظام القانون العام.[3]

وهذه الأموال لا يجوز التصرف فيها أو الحجز عليها أو تملكها بالتقادم[4].

ب- المعيار المميز للأموال العامة:

تملك الدولة و الأشخاص المعنوية العامة الأخرى نوعين مختلفين من الأموال وهما[5]: الأموال العامة و تسمى بالدومين العام، والأموال الخاصة و تسمى بالدومين الخاص، و يخضع كل نوع منها لنظام قانوني مختلف يميز الأموال العامة عن الأموال الخاصة.

---

(1) د.ممدوح مصطفى، القانون الروماني، مصر، دار المعارف، 1959، ص 269.
(2) د.سليمان محمد الطماوى، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي 1989، ص 581.
(3) د. مازن ليلو راضي: القانون الإداري، "طبيعة القانون الإداري، التنظيم الإداري، الضبط الإداري، المرفق العام الوظيفة العامة، الأموال العامة، القرار الإداري، العقود الإدارية"، المرجع السابق، ص 145.
(4) القانون 90 – 30 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990، المتعلق بالأملاك الوطنية، المعدل و المتمم.
(5) أ.د. محمد الصغير بعلي - أ.د. يسري أبو العلاء: المالية العامة "النفقات العامة، الإيرادات العامة، الميزانية العامة" الجزائر، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2003، ص 55.

1- معيار طبيعة المال:

الأموال العامة تلك التي لا تصلح بطبيعتها لتكون مملوكة ملكية خاصة و تكون مخصصة للاستعمال المباشر للجمهور ومثال ذلك الطرق العامة والميادين والحدائق العامة.[1]

2- معيار تخصيص المال للمرفق العام:

يذهب أنصار مدرسة المرفق العام إلى أن المال العام هو المال المخصص لخدمة مرفق عام، و تم استبعاد المنقولات المستخدمة في المرافق العامة من نطاق الأموال العامة، وكذلك المباني الحكومية والمدارس والثكنات العسكرية لأنها غير معدة أعدادا خاصاً لخدمة المرفق.[2]

لذلك سرعان ما هجر هذا المعيار واتجه الفقه نحو معيار التخصيص للمنفعة العامة.

3- معيار تخصيص المال للمنفعة العامة:

و قد اختلف الفقه في الطريق الذي يتم فيه تخصيص المال للنفع العام ، فقد ذهب ***Hauriou*** إلى ضرورة أن يكون تخصيص المال للمنفعة العامة بقرار من الإدارة، في حين أضاف ***Waline*** إلى ذلك أن المال العام يجب أن يكون ضروريا و لازما لتسيير المرفق العام وتحقيقه للمصلحة العامة ولا يمكن الاستغناء عنه أو الاستعاضة عنه بسهولة.[3]

وأيا كانت طريقة التخصيص فقد استقر رأى الفقه والقضاء على أن المال العام هو ذلك المال المملوك لإحدى الجهات الإدارية والمخصص للمنفعة العامة.

- **ثالثا: الوسائل البشرية:**

يميز القانون الأساسي للوظيفة العمومية[4] بين ثلاث فئات من الأعوان العموميين[5] و هم: الموظف العام والعون المتعاقد و العون المؤقت، كما سنرى كالآتي:

أ- الموظف العام:

---

(1) د. مازن ليلو راضي: القانون الإداري، "طبيعة القانون الإداري، التنظيم الإداري، الضبط الإداري، المرفق العام الوظيفة العامة، الأموال العامة، القرار الإداري، العقود الإدارية"، المرجع السابق، ص 146.

(2) د. مازن ليلو راضي: نفس المرجع، ص 146 نقلا عن:
Waline: Droit administratif, Trait de droit administratif. p.432 – Duguit : Traite de droit constitutionnel, 1930, p.350.

(3) د. مازن ليلو راضي: نفس المرجع ، ص 146.

(4) الأمر الرئاسي 06 – 03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ج.ر رقم 46.

(5) هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، دار هومة، الطبعة 2012، ص97.

و تربطه بالإدارة علاقة قانونية وتنظيمية[1].

فكل شخص عين في منصب دائم، و رسم أو ثبت في رتبة تابعة للسلم الهرمي الخاص بالإدارات المركزية، والمصالح الخارجية، والجماعات المحلية، والمؤسسات ذات الطابع الإداري التابعة لها ونخلص إلى أن صفة الموظف تتوقف على توافر عنصرين أساسيين:

1- أن يعين الموظف في منصب دائم و يشغل المنصب بصفة دائمة أيضا لأن هذا الأخير هو عنصر من عناصر المرفق العام، و يقترن هذا المعنى بصفتي الاستقرار و الاستمرارية، و انطلاقا من هذا التلازم والتلاصق بين المنصب و المرفق العام يمكن إضفاء صفة الموظف على:

- أعوان الدولة المتقاضين أجرة يومية و الشاغلين مناصب غير دائمة.
- الأعوان الدائمين الذين يشغلون مناصب عارضة (مؤقتة).

غير أنه لا يمنح نظام الوظيفة العمومية شغل هذه المناصب لأصحابها لا صفة الموظف و لا حتى حق اكتساب هذه الصفة.

2- أن يدمج في السلم الهرمي للإدارة عن طرق الترسيم (التثبيت)، و هو نتيجة حتمية لمبدأ استمرارية المرفق العام، و تنفيذ وظائفه، وتقتضي طبيعته أن تكون مشاركة الموظف مستمرة و بدون انقطاع أي دائمة.

ب- الأعوان المتعاقدين:

يمكن اللجوء بصفة استثنائية إلى توظيف هؤلاء الأعوان في مناصب شغل مخصصة للموظفين في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين، كما يمكن توظيفهم لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

و يخضع هؤلاء للقانون العام و يحتفظون بصفة الموظف الذين يشغلون وظائفهم عند تاريخ نشر[2] الأمر 06 – 03، المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية.

ج- الأعوان المؤقتين:

و يخضعون للقانون الخاص و لا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية، و يمكن توظيفهم بصفة استثنائية في إطار

---

[1] المادة 7 من الأمر 06 – 03، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.
[2] المادة 19 من الأمر 06 – 03، نفس المرجع.

نشاطات الحفظ و الصيانة أو الخدمات[1] أو في إطار أعمال تكتسي طابعا مؤقتا وفقا لحاجات المؤسسات و الإدارات العمومية عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة و بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي[2].

- **المطلب الثالث: أصناف الإدارات العمومية:**

تقوم الإدارة عامة في الجزائر على أجهزة و هيئات ذات طابع مركزي، و أخرى ذات طابع لامركزي.

- **الفرع الأول: الإدارة المركزية:**

يقصد بها الإدارات العامة و تمارس وظيفتها الإدارية المتمثلة في النشاط التقليدي للدولة.

و تقوم الإدارات المركزية على المؤسسات الإدارية الأساسية التالية:

- **أولا: رئاسة الجمهورية[3]:**

تمثل رئاسة الجمهورية قمة السلطة التنفيذية، و تقوم على هيئات تمثل الأجهزة و الهياكل الداخلية و هي بمثابة مصالح لرئاسة الجمهورية و تحت إشراف رئيس الجمهورية، و هي[4]:

أ- مدير الديوان.

ب- أمانة عامة لرئاسة الجمهورية.

ج-أمانة عامة للحكومة.

د- مستشارون.

ه- رئيس ديوان.

و- كتابة خاصة.

ز- مجموع هياكل رئاسة الجمهورية أو الهياكل التابعة لها.

---

(1) المرسوم التنفيذي 08 – 05 المؤرخ في 19 جانفي 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات و الحجاب، ج.ر 03.

(2) المواد 21، 22 من الأمر 06 – 03، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

(3) المواد 70 – 79 من دستور 1996، المؤرخ في 8 ديسمبر 1996، المعدل بالقانون رقم 02-03 المؤرخ في 10 أبريل 2002 ج.ر 25، و المعدل بالقانون رقم 08-19 المؤرخ في 15 نوفمبر 2008 ج.ر رقم 63.

(4) المرسوم الرئاسي 01 – 197، المؤرخ في 22 جويلية 2001، يحدد صلاحيات مصالح رئاسة الجمهورية وتنظيمها.

- **ثانيا: الوزارة الأولى:**

يعين رئيس الجمهورية الوزير الأول[1] بمرسوم رئاسي، و ينهي مهامه، و لا يوجد أي شروط لتولي هذا المنصب.

و يختلف عدد الوزارات تبعا للمعطيات العامة التي تسود الدولة.

كما أن هناك عدة أنواع للوزارات رغم تداخل النشاط الحكومي تتمثل أساسا في:

أ- وزارات السيادة:[2] ***Ministères de souvraintés***

هي الوزارات المكلفة بالحفاظ على كيان الدولة و قوامها كوزارة العدل، وزارة الدفاع، وزارة الداخلية، وزارة الخارجية ...الخ.

ب- الوزارات ذات الطابع الاقتصادي: ***Ministères à caractères économiques***

و هي الوزارات العاملة في الميدان الاقتصادي، كوزارة الصناعة، وزارة التجارة، وزارة الصناعة ...الخ[3]

ج- الوزارات ذات الطابع الاجتماعي و الثقافي:[4]

Ministères à caractère socioculturel

و هي الوزارات العاملة في الحقل الاجتماعي و الثقافي كوزارة التضامن و العائلة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة الصحة و السكان ...الخ.

و يبقى تقسيم الوزارات و تصنيفها مسألة نسبية، ذلك أن توزيع الصلاحيات بين أعضاء الحكومة من طرف رئيس الجمهورية لا يعني عدم وجود مجالات للتعاون، بل و التداخل أحيانا.

و أثر هذا التصنيف يتمثل في إسناد وزارات السيادة لأشخاص معينين مراعاة لاعتبارات سياسية - اعتبار الثقة - و ذلك خلافا لباقي الوزارات و التي عادة ما يتولاه ذوو الخبرة و الاختصاص (الاعتبارات التكنوقراطية).

---

(1) المادة 77 الفقرة 5 من دستور 1996، المعدل و المتمم، المرجع السابق.
(2) د. محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، المرجع السابق، ص 115.
(3) د. محمد الصغير بعلي: نفس المرجع، ص 115.
(4) د. محمد الصغير بعلي: نفس المرجع، ص 114

د- تباين التنظيم الهيكلي و الداخلي للوزارات باختلاف نوعها و نشاطها:

1- الإدارات المركزية للوزارة: *Administration centrale*

و تخضع لمركزية التسيير و للرقابة الرئاسية، و يختلف عدد الإدارات المركزية (الوزارات) باختلاف المعطيات العامة التي تسود الدولة، حيث يمكن إسناد مهمة التكوين مثلا إلى وزارة واحدة، كما يمكن تكليف عدة وزارات لاعتبارات معينة بهذا القطاع[1] (وزارة التربية، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، وزارة التعليم والتكوين المهنيين).

2- المصالح الخارجية:

و تخضع لمركزية التسيير و للرقابة الرئاسية، و هي الأجهزة الإدارية التي لا تتمتع بالشخصية المعنوية[2]، رغم تمتع مجموعة منها ببعض السلطات (كسلطة التقاضي)[3]، و الخاضعة للسلطة الرئاسية للوزير، رغم تواجدها خارج الهيكل المركزي للوزارة إما على مستوى الولايات أو في جهات معينة مثل المديريات الولائية للفلاحة أو التربية أو مثل المديريات الجهوية للجمارك و التي يمتد اختصاصها الإقليمي عبر عدة ولايات.

و تجدر الإشارة لعلاقة الوالي بهذه المصالح الخارجية للوزارات باعتباره ممثلا لأعضاء الحكومة.

- **ثالثا: المؤسسات الوطنية الاستشارية:**

توجد العديد من الهيئات الإدارية المركزية الوطنية الاستشارية التي تنشط في مختلف الميادين والنشاطات الاقتصادية الثقافية الاجتماعية، و الهيئات الوطنية العليا، و لقد تعددت هذه الهيئات تبعا للتطورات السياسية، كما أنه لها علاقة سواء برئاسة الجمهورية أو بالوزارة الأولى.

و تعتبر الاستشارة ظاهرة حيوية للإدارة العصرية، و ذلك لترشيد العمل الإداري و فاعليته وتوجيهه، ولعل أحكمها أنجعها نظام الشورى في الإسلام[4].

و من أهم الهيئات الاستشارية الرئيسية نجد:

- المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي.

---

(1) د. محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، المرجع السابق، ص 114.
(2) قرار مجلس الدولة رقم: 149303 ليوم: 1999/02/01 قضى برفض الدعوى شكلا لأن مديرية البريد والمواصلات لا تتمتع بالشخصية المعنوية (ليس لها أهلية التقاضي).
(3) د. محمد الصغير بعلي: نفس المرجع، ص 117.
(4) د. محمد الصغير بعلي، نفس المرجع، ص 120.

- مجلس الدولة[1].

- **الفرع الثاني: الإدارة اللامركزية (اللامركزية الإقليمية "الجماعات المحلية "):**

و تخضع للتسيير اللامركزي و للرقابة الرئاسية و الوصائية، و تبنى على أساس الدستور، وتنص المادة 15 منه على أن "الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية و الولاية، البلدية هي الجماعة القاعدية".

كما تنص المادة 16 منه على أن "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، و مكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية".

إذن فالإدارة اللامركزية الإقليمية تقوم على وحدتين إداريتين هما: البلدية و الولاية، و اللتان تتمتعان بالشخصية المعنوية و الذمة المالية [2].

- **أولا: البلدية:**

يشكل قانون البلدية[3] أساس التنظيم البلدي بالجزائر، فالبلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، و طبقا لهذا النص تقوم البلدية على هيئتان هما:

أ- المجلس الشعبي البلدي:

و هو هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر و السري و النسبي على القائمة، من طرف جميع الناخبين المقيمين بالبلدية و لمدة خمس (05) سنوات، و يتألف حسب عدد سكان البلدية من 13 "بلدية يقل عدد سكانها عن 10.000 نسمة" إلى 43 عضوا "بلدية يفوق عدد سكانها عن 200.000 نسمة".[4]

و يشكل المجلس الشعبي من بين أعضائه لجان دائمة و خاصة:

1- اللجان الدائمة:

تحدث هذه اللجان بمداولة مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس بناء على اقتراح من رئيسه[5]، و يحدد عددها حسب عدد سكان البلدية و يكون من ثلاث (03) لتعداد سكاني يساوي أو يقل عن 20.000 نسمة إلى ستة (06) لجان لتعداد سكاني يفوق 100.000 نسمة، وتختص في مجالات: الاقتصاد الصحة، تهيئة الإقليم و التعمير، الري و الفلاحة و الصيد البحري، و الشؤون الاجتماعية[6]، و تعد هذه اللجان نظامها الداخلي و تعرضه على المجلس للمصادقة.

---

(1) القانون العضوي 98- 01، المؤرخ في 30 ماي 1998، يتعلق باختصاصات مجلس الدولة و تنظيمه و عمله.
(2) المادتين 49 (المعدلة) و 50 من الأمر 75 – 58، المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني المعدل و المتمم.
(3) القانون 11 – 10، المؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية.
(4) المواد من 65 إلى 81 من القانون العضوي رقم 12 – 01 المؤرخ في 12 جانفي 2012، يتعلق بنظام الانتخابات.
(5) المادة 32 من القانون 11 – 10 نفس المرجع.
(6) المادة 31 من القانون 11 – 10 نفس المرجع.

2- اللجان الخاصة:

يمكن أن تحدث هذه اللجان، بمداولة مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس بناء على اقتراح من رئيسه، و تتشكل هذه اللجان من بين أعضاء المجلس لدراسة موضوع معين يدخل في مجال اختصاصه، و تقدم هذه اللجان نتائج أعمالها لرئيس المجلس، على أن يحدد موضوع و تاريخ انتهاء المهمة والآجال الممنوحة لها من أجل استكمال مهمتها بصفة صريحة في المداولة المحدثة لها.[1]

ب- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

ينتخبه المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، يساعده حسب عدد المقاعد في المجلس البلدي **من** نائبان (02) "عدد المقاعد من 7 إلى 9" **إلى** ستة (06) نواب "عدد المقاعد 33"[2]، و هو يتمتع بالازدواجية في الاختصاص، حيث يمثل البلدية تارة [3]، و يمثل الدولة تارة أخرى[4].

- **ثانيا: الولاية[5]:**

يشكل قانون الولاية، و هي الجماعة الإقليمية للدولة، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة، و هي الدائرة غير الممركزة للدولة، و تنفذ السياسات العمومية، و تتدخل في حدود الاختصاص المخول لها بموجب القانون، و طبقا لهذا النص تقوم الولاية على هيئتان هما:

أ- المجلس الشعبي الولائي:

و هو هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر و السري و النسبي على القائمة، من طرف جميع الناخبين المقيمين بالولاية و لمدة خمس (05) سنوات، و يتألف حسب عدد سكان الولاية **من** 35 عضوا "ولاية يقل عدد سكانها عن 250.000 نسمة" **إلى** 55 عضوا "ولاية يفوق عدد سكانها عن 1.250.000 نسمة".[6]

يمارس المجلس الشعبي الولائي اختصاصاته و يتداول في مجال: الصحة العمومية، السياحة الإعلام والاتصال، التربية و التعليم و التكوين، الشباب و الرياضة و التشغيل، السكن و العمران وتهيئة الإقليم، الفلاحة و الري و الغابات، التجارة و الأسعار و النقل، الهياكل القاعدية و الاقتصادية، التضامن

(1) المواد من 33 إلى 36 من القانون 11 – 10، يتعلق بالبلدية، المرجع السابق.
(2) المادة 69 من القانون 11 – 10، نفس المرجع.
(3) المواد من 77 إلى 84 من القانون 11 – 10، نفس المرجع.
(4) المواد من 85 إلى 95 من القانون 11 – 10، نفس المرجع.
(5) القانون 12 – 07 المؤرخ في 21 فيفري 2012، يتعلق بالولاية.
(6) المواد من 65 إلى 77 و من 82 إلى 83 من القانون العضوي رقم 12 – 01، يتعلق بنظام الانتخابات، المرجع السابق.

ما بين البلديات - التضامن المالي و التعاون المشترك بين البلديات -[1]، التراث الثقافي و التاريخي حماية البيئة، التنمية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية، ترقية المؤهلات النوعية المحلية.[2]

ب- رئيس المجلس الشعبي الولائي:

ينتخب رئيسا للمجلس بالاقتراع السري، من بين أعضائه من القائمة الحائزة الأغلبية المطلقة للمقاعد، وحالة العكس يمكن للقائمتين الحائزتين على (35 %) على الأقل من المقاعد تقديم مرشح وحالة العكس يمكن لكل القوائم أن تقدم عنها مرشحا عنها، و يعلن رئيسا للمجلس المرشح الحائز على أغلبية الأصوات، و إذا لم يحصل أي مرشح على ذلك يجرى دور ثان للحائزين على المرتبتين الأولى والثانية و علن رئيسا للمجلس الحاصل على أغلبية الأصوات، و في حالة التساوي يعلن فائزا المرشح الأكبر سنا.[3]

يختار رئيس المجلس الشعبي الولائي خلال الثمانية (08) أيام التي تلي تنصيبه، نوابه من بين أعضاء المجلس و يعرضهم للمصادقة بالأغلبية المطلقة و لا يمكن أن يتجاوز عددهم: "اثنين (02) بالنسبة للمجالس المتكونة من 35 إلى 39 منتخبا"، "ثلاثة (03) بالنسبة للمجالس المتكونة من 43 إلى 47 منتخبا"، "ستة (6) بالنسبة للمجالس المتكونة من 51 إلى 55 منتخبا"[4]، و لرئيس المجلس الشعبي الشعبي الولائي ديوان يعمل على نحو دائم[5]، يتكون من موظفين يختارهم من بين موظفي القطاعات التابعة للولاية.

ج- الوالي:

يعين من طرف رئيس الجمهورية بموجب الدستور[6].

و يتمتع الوالي بالازدواجية في الاختصاص، حيث يمثل الولاية تارة، و يمثل الدولة تارة أخرى.

ففي إطار تمثيله للولاية يسهر الوالي على نشر مداولات المجلس الشعبي الولائي و تنفيذها ويطلعه سنويا على نشاط القطاعات و يمثل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية و الإدارية، و يؤدي إدارة الأملاك و الحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية، و يمثلها أمام القضاء، و يعد مشروع

(1) المواد من 211 إلى 217 من القانون 11 – 10، يتعلق بالبلدية، المرجع السابق.
(2) المادة 77 من القانون 12 – 07، يتعلق بالولاية، المرجع السابق.
(3) المواد من 58 إلى 61 من القانون 12 – 07، نفس المرجع.
(4) المادة 62 من القانون 12 – 07، نفس المرجع.
(5) المادة 68 من القانون 12 – 07، نفس المرجع.
(6) المادة 78 الفقرة 9 من دستور 1996، المعدل و المتمم، المرجع السابق.

ميزانيتها و يتولى تنفيذها، و يسهر على وضع المصالح الولائية و مؤسساتها العمومية، و يقدم بيانا سنويا حول النشاطات أمام المجلس.[1]

و في إطار تمثيله للدولة و التفويض الحكومي، ينشط الوالي و يراقب نشاط المصالح غير الممركزة في للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية عدا النشاطات المستثناة بالمادة 111 من قانون الولاية، و سهر على حقوق المواطنين و حرياتهم، و على تنفيذ القوانين و التنظيمات و على رموز الدولة و شعاراتها، و الحفاظ على النظام و الأمن و السلامة و السكينة العمومية، و تنسيق نشاطات مصالح الأمنـ و تسخير قوات الشرطة والدرك الوطني عندما تقتضي الظروف الاستثنائية ذلك و وضع تدابير الدفاع و الحماية التي لا تكتسي طابعا عسكريا و تنفيذها، و إعدادات مخططات تنظيم الإسعافات في الولاية و تحيينها و تنفيذها، و حفظ أرشيف الدولة والولاية و البلديات، و الأمر بالصرف لتجهيز برامج التنمية بالولاية، كما يجب عليه الإقامة بالمقر الرئيسي للولاية.[2]

و للحفاظ على الأمن و النظافة و السكينة العمومية و ديمومة المرفق العام و عندما لا تقوم هذه الأخيرة خصوصا بالتكفل بالعمليات الانتخابية و الخدمة الوطنية و الحالة المدنية بالنسبة لجميع بلديات الولاية أو بعضها، و عندما تمتنع عن اتخاذ القرارات الموكلة لها بمقتضى القوانين و التنظيمات بعد إعذارها و انقضاء الآجال المحددة بموجب الإعذار، و في حالة حدوث اختلال بمجالها الشعبية دون التصويت على الميزانية، يمكن للوالي أن يتخذ كل الإجراءات اللازمة بسلطة الحلول المخولة له بموجب القانون[3].

- **المطلب الرابع: أسس و نشاط الإدارة العمومية:**

يأخذ النشاط الذي تقوم به الإدارات العمومية المركزية منها و اللامركزية و التي ينبني عليها التنظيم الإداري في أية دولة، صورتين أساسيتين، هما المرفق العام و الضبط الإداري.

حيث يتخذ النشاط الإداري للمرفق العام مظهرا إيجابيا من خلال إنشائها و تسييرها في مجالاتها المختلفة، كالصحة و التعليم و النقل ...الخ.

---

(1) المواد من 102 إلى 109 من القانون 12 – 07، يتعلق بالولاية، المرجع السابق.
(2) المواد من 110 إلى 123 من القانون 12 – 07، نفس المرجع.
(3) المواد من 100 إلى 103 من القانون 11 – 10، يتعلق بالبلدية، المرجع السابق.

و يتجلى نشاط الإدارة العامة و يتخذ صورة سلبية تتمثل في الضبط الإداري، من خلال مراقبتها وتوجيهها لذلك النشاط و الحد من ممارسة الحريات العامة، و ذلك حفاظا على النظام العام بالمجتمع.[1]

- **الفرع الأول: المرفق العام:**

بداية من القرن العشرين ذهبت مدرسة المرفق العام من الفقه الفرنسي بقيادة "دوجي و جيز" إلى القول أن المرافق العامة هي المكلفة بالقيام بنشاطاتها الإدارية سدا للاحتياجات العامة للجمهور و تلبية للمصلحة العامة.

و يعرفه الأستاذ الدكتور محمد سليمان الطماوي: "مشروع يعمل باضطراد و انتظام تحت إشراف رجال الحكومة بقصد أداء خدمة عامة للجمهور، مع خضوعه لنظام قانوني معين"[2]

و المرفق العام هو كل نشاط تقوم به الهيئات العامة إشباعا لحاجيات عامة (المفهوم الموضوعي - المادي)، أو هو الهيئة العامة أو الجهاز أو التنظيم الذي يتولى ذلك النشاط (المفهوم العضوي - الشكلي).

و تقوم الإدارة العامة (المركزية و اللامركزية) من أجل تنفيذ و إنجاز سياساتها بإحداث المرافق العامة في مختلف الميادين و المجالات، تلبية للاحتياجات العامة للمواطن.و عادة ما يلجأ الفقه و القضاء لتحديد مفهوم المرفق العام إلى استعمال معيارين أساسيين و هما: [3]

- **المعيار العضوي أو الشكلي (التنظيم):** و هو الهياكل أو الهيئة أو المؤسسة أو التنظيم المتكون من مجموعة من الأشخاص و الأموال الذي ينشأ و يؤسس لإنجاز مهمة عامة معينة، مثل: وحدات الإدارة العامة المركزية و اللامركزية.
- **المعيار الموضوعي أو المادي أو الوظيفي (النشاط):** و هو النشاط أو الوظيفة أو الخدمة التي تلبي حاجيات عامة للمواطن مثل التعليم العام، الرعاية الصحية العامة ...الخ.

و يتكون النظام القانوني الذي يحكم المرفق العام من:

- **أولا: أركان و عناصر المرفق العام:**[4]

يمكن استخلاص العناصر و الأركان التي يقوم عليها المرفق العام كالتالي:

---

(1) د. محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، المرجع السابق، ص 203.
(2) أ. د. محمد سليمان الطماوي: السلطات الثلاث في الدساتير العربية المعاصرة و في الفكر السياسي الإسلامي، القاهرة 1967، دار الفكر العربي، ص 354.
(3) د. محمد الصغير بعلي: نفس المرجع، ص 28.
(4) د. محمد الصغير بعلي: نفس المرجع، ص 207.

أ- تلبية الحاجيات العامة:

هو أساس وجود أي مرفق عام، تقتضيه الحياة العامة للمواطنين تحقيقا للمصلحة العامة، مع الحفاظ على الطابع المرن لهذا العنصر، نظرا لفكرة مرونة الحاجة العامة و المصلحة العامة.

ب- المرفق العام مشروع أو تنظيم عام:

يقتضي وجود المرفق العام، إقامة تنسيق و تنظيم بين مختلف مكوناته.

ج- الارتباط بالإدارة العامة[1]:

يرتبط المرفق العام بالإدارة المركزية أو اللامركزية من حيث إنشائه، تسييره، إدارته، إلغائه فارتباطه بالدولة و الإدارة هو ركن و عنصر جوهري لوجوده و تمييزه.

د- الخضوع لنظام قانوني استثنائي:[2]

لما كان المرفق العام هو الأساس الرئيسي للقانون الإداري، فإنه يخضع لنظام قانوني مغاير للنظام القانوني الذي يحكم الأشخاص (مبدأ المساواة، مبدأ الاستمرارية، مبدأ التكييف "القابلية للتغيير").[3]

- **ثانيا: أنواع المرافق العامة: [4]**

يمكن تقسيم المرافق العامة إلى عدة أنواع حسب معيار التقسيم.

أ- المعيار الموضوعي أو المادي:

تنقسم المرافق العامة النظر لموضوع نشاطها إلى مرافق عامة إدارية و مرافق عامة اقتصادية[5].

1- المرافق العامة الإدارية:

و هي التي تنشئها الإدارات العامة للممارسة وظيفة إدارية.

2- المرافق العامة الاقتصادية:

ظهرت هذه المرافق نتيجة ازدياد تدخل الدولة في الحياة العامة و مختلف قطاعات النشاط.

---

(1) د. عمار عوابدي: القانون الإداري، النشاط الإداري، الجزء الثاني، المرجع السابق، ص 64.
(2) د. محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، المرجع السابق، ص 209.
(3) د. محمد الصغير بعلي: نفس المرجع، ص 220 – 237
(4) د. محمد الصغير بعلي: نفس المرجع، ص 207.
(5) د. محمد الصغير بعلي: نفس المرجع، ص 209.

ب- المعيار الإقليمي:[1]

تنقسم المرافق العامة على مدى اتساع نطاق نشاطها الإقليمي إلى: مرافق عامة وطنية، و مرافق عامة إقليمية ولائية و بلدية:

1- المرافق العامة الوطنية (القومية):

هي المرافق العامة التي تنشئها السلطات الإدارية المركزية (الوزارات)، تمارس نشاطها على مستوى كافة إقليم الدولة.

2- المرافق العامة المحلية (الإقليمية):

هي المرافق العامة التي تنشئها وحدات الإدارة المحلية (البلدية و الولاية)، و تمارس نشاطها في الحيز الجغرافي لإقليم الوحدة المحلية.

ج- من حيث الإلزام:

تنقسم المرافق العامة من حيث إلزامية الإدارة بإنشاء مرق عام إلى:

1- مرافق عامة إجبارية:

نظرا لأهميتها و ضرورتها، فتفرض النصوص على الجهة الإدارية المختصة إنشاء مرفق عام مثل مرفق الأمن و الدفاع.

2- مرافق عامة اختيارية:

عندما تخول النصوص للإدارة سلطة تقديرية لإنشاء المرفق العام و ذلك هو الحال لمعظم الأنشطة المحلية وفقا لقانون البلدية[2] و الولاية[3].

- **الفرع الثاني: الضبط الإداري:**

يقصد بالضبط الإداري "*La police administrative*" المحافظة على النظام العام "*L'ordre publique*" و المتمثل أساسا في الحفاظ على الأمن العام لاتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية أرواح الناس وممتلكاتهم، و الحفاظ على الصحة العامة باتخاذ التدابير الوقائية لمنع انتشار الأوبئة والأمراض المعدية كالسهر على نظافة المواد الاستهلاكية و تطهير مياه الشرب من طرف المصالح

[1] د. عمار عوابدي: القانون الإداري، النشاط الإداري، الجزء الثاني، المرجع السابق، ص 65.
[2] المواد 107 – 124 و 149 – 168 من القانون 11 – 10، يتعلق بالبلدية، المرجع السابق.
[3] المواد 73 – 101 و 132 – 137 من القانون 12 – 07، يتعلق بالولاية، المرجع السابق.

الإدارية المختصة، و كذلك الحفاظ على السكينة العامة باتخاذ إجراءات توفر الطمأنينة و الراحة والهدوء كتنظيم المظاهرات العمومية و تنظيم استعمال مكبرات الصوت.

و بالنظر لتدخل الدولة المستمر في النشاط و مختلف الميادين و القطاعات اتسع مفهوم الضبط ليمتد للمجالات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية فأصبحت السلطات الإدارية تتمتع بالاختصاص بضبط و توجيه حرية التجارة و الصناعة[1]، و مراقبة مدى التزام الأفراد بقواعد البناء و التعمير وحماية البيئة (شرطة العمران و حماية البيئة)، و بإلزام المواطنين بالتلقيح منذ الصغر ...الخ.

و لم تعد أهداف الضبط الإداري تقتصر على المفهوم التقليدي الثلاثي للنظام العام (أمن عام وصحة عامة وسكينة عامة) الذي يتسم بطابع مادي هو تفادي الاضطراب الظاهري للنظام العام[2]، بل أصبحت تتجه أيضا لحماية الأخلاق و الآداب العامة (منع عرض الأفلام الخليعة في الأماكن العامة)، أو ضمان قدر معين من الجمال (لافتات المحلات و المتاجر)، وذلك كله مراعاة لطبيعة النظام القائم بالدولة و مشروع المجتمع السائد بها.

- **أولا: أنواع الضبط الإداري:[3]**

يقسم الضبط الإداري إلى نوعين و هما: الضبط الإداري العام و الضبط الإداري الخاص.

أ- الضبط الإداري العام: *La police administrative générale*

يقصد به مجموع السلطات و التدابير و الإجراءات المتخذة في شتى مجالات النشاط للحفاظ على النظام العام على مستوى إقليم البلدية و الولاية.

ب- الضبط الإداري الخاص: *La police administrative spéciale*

يقصد به مجموع السلطات و التدابير و الإجراءات المتخذة في مجال معين و محدد يتعلق بمجموعة أشخاص مثل شرطة العمران.

- **ثانيا: تمييز الضبط الإداري:**

يمكن تمييز الضبط الإداري على أنواع الضبط الأخرى[4] (الضبط التشريعي و الضبط القضائي).

أ- الضبط الإداري و الضبط التشريعي:

يختلف الضبط الإداري عن الضبط التشريعي من جانبين:

---

(1) المادة 37 من دستور 1996، المعدل و المتمم، المرجع السابق.

(2) أ. د. محمد سليمان الطماوي: السلطات الثلاث في الدساتير العربية المعاصرة و في الفكر السياسي الإسلامي، المرجع السابق، ص 626 و ما بعدها.

(3) د. محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، المرجع السابق، ص 262.

(4) د. محمد الصغير بعلي: نفس المرجع، ص 263.

1- الجانب الموضوعي (المادي):

الضبط الإداري مختلف التدابير و الأعمال الإدارية التي ترمي للحفاظ على النظام العام و حمايته من الاختلال، بينما الضبط التشريعي هو عبارة عن الأعمال التشريعية (القوانين) الصادرة عن البرلمان التي تضبط وتبين كيفية ممارسة الحريات الواردة بالدستور و التي تقتضي سن و إصدار القوانين المتعلقة بها[1]، و إن تنمية وترشيد و حماية ممارسة هذه الحريات في المجتمعات لا تبنى فقط بالنص عليها في الدستور، نما بمدى وضع الآليات و الإجراءات التشريعية التي تضمن و تكفل حقا و فعلا التمتع بها في كنف النظام و الاستقرار.

2- الجانب العضوي (الشكلي):

يمارس الضبط الإداري من طرف الهيئات و أجهزة المنتمية للسلطة التنفيذية بينما يعود الاختصاص بالنسبة للضبط التشريعي للسلطة التشريعية كأصل تمارسه طبقا للدستور و القوانين العضوية المتعلقة، و إن كان أن يتدخل رئيس الجمهورية في هذا الشأن بموجب صلاحياته بالتشريع بالأوامر (Ordonnances)[2].

ب- الضبط الإداري و الضبط القضائي:

يختلف الضبط الإداري عن الضبط القضائي من جانبين:

1- الجانب العضوي (الشكلي):

يمارس الضبط الإداري من طرف الهيئات و أجهزة المنتمية للسلطة التنفيذية بينما يعود الاختصاص بالنسبة للضبط القضائي للسلطة القضائية (النيابة العامة) كأصل تمارسه طبقا للقانون[3].

2- الجانب الموضوعي (المادي):[4]

يتسم الضبط الإداري بالطابع الوقائي، بينما الضبط القضائي طابعه علاجي، و عليه فالضبط الإداري مختلف التدابير و الأعمال الإدارية التي ترمي للحفاظ على النظام العام للحيلولة دون اختلاله وذلك خلافا للضبط القضائي الذي يتمثل في البحث و التحري عن الجرائم المقررة في قانون العقوبات وجمع الأدلة عنها و البحث عن مرتكبيها لمعالجة ما أصاب النظام العام من خلل.

---

(1) المواد 122 إلى 123 من دستور 1996، المعدل و المتمم، المرجع السابق.

(2) المادة 124 من دستور 1996، نفس المرجع.

(3) المادة 12 من الأمر 66 – 155، المؤرخ في 8 يونيو 1966، المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم.

(4) د. محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، المرجع السابق، ص 266.

- **ثالثا: سلطات و هيئات الضبط الإداري:**

يحدد القانون السلطات الإدارية المركزية و اللامركزية و الأعوان الذين يتمتعون بصلاحيات ممارسة الضبط الإداري العام منه و الخاص وذلك نظرا لخطورة إجراءاته على ممارسة الأفراد لحرياتهم في مختلف المجالات.

أ- سلطات الضبط الإداري على المستوى المركزي:

تتمتع السلطات الإدارية المركزية (رئيس الجمهورية، الوزير الأول، الوزير) بالاختصاص في ممارسة الضبط الإداري العام.

1- رئيس الجمهورية:

من أهم صلاحياته في مجال الضبط الإداري الوطني بموجب سلطاته في اتخاذ التدابير والإجراءات الكفيلة بدرء الخطر و في الحفاظ خصوصا على أمن الدولة و بالتالي الحفاظ على النظام العام، بموجب ما يصدره من **مراسيم رئاسية**.

و من الوسائل القانونية لتحقي ذلك نشير إلى الآليات القانونية المخولة لرئيس الجهورية في إعلان:

- **حالة الحصار (*Etat de siège*) و حالة الطوارئ (*Etat d'urgence*):**[1][2]

لم يميز الدستور الجزائري بين حالة الحصار و حالة الطوارئ من حيث القواعد التي تحكمهما وإن كان عادة ما يميز بينهما أن تتضمن الأخيرة تقييدا أوسع للحريات العامة بهدف الحفاظ على النظام العام، بينكما يتم نقل العديد من سلطات الهيئات و الأجهزة المدنية إلى الهيئات العسكرية في حالة الحصار.

فمن حيث السبب يعود إعلان الحالتين إلى قيام الضرورة الملحة بفعل حوادث و وقائع من شأنها تهدد أمن الدولة يعود تقرير تقديرها إلى سلطة رئيس الجمهورية.

و من حيث الإجراءات يقرر إعلان حالتي الحصار و الطوارئ بموجب مرسوم رئاسي ولصحتها لا بد من التقيد بمجموعة من الإجراءات قبل اتخاذه و هي:

اجتماع المجلس الأعلى للأمن الذي يرأسه رئيس الجمهورية[3]، استشارة رئيس المجلس الشعبي الوطني، ورئيس مجلس الأمة، و الوزير الأول، و رئيس المجلس الدستوري.

---

(1) المادة 91 من دستور 1996، المعدل و المتمم، المرجع السابق.

(2) لقد عرفت الجزائر هذه الحالتين بموجب: المرسوم الرئاسي رقم: 91 – 196، المؤرخ في 1991/06/04، المتعلق بحالة الحصار. و المرسوم الرئاسي رقم: 92 – 44، المؤرخ في 1992/02/09، المتعلق بحالة الطوارئ.

(3) المادة 173 من دستور 1996، نفس المرجع.

و من حيث المدة جعل الدستور الحالتين مؤقتتين تبينان في المرسوم الرئاسي المعلن لكل منهما وذلك نظرا للقيود التي ترد على الحريات العامة بفعل هذه الحالتين، كما أن تمديد هذه المهلة لا يكون إلا بموافقة البرلمان بغرفتيه، فضلا على أن تنظيم الحالتين لا يكون إلا بقانون عضوي[1]، و ذلك كله حماية لتلك الحريات.

- **الحالة الاستثنائية[2]:**

إذا ما تزايد الخطر على أمن الدولة و أصبح النظام العام مهددا، يلجأ رئيس الجمهورية إلى إعلان الحالة الاستثنائية و المتمثلة فيما يلي:

فمن حيث السبب يمكن إعلان الحالة الاستثنائية لدى وشوك قيام خطر داهم من شأنه أم يهدد الدولة في هيئاتها الدستورية أو استقلال أو سلامة ترابها، و يعود تقرير تقديرها إلى سلطة رئيس الجمهورية.

و من حيث الإجراءات يصح إعلان الحالة الاستثنائية بموجب مرسوم رئاسي، كما يجب التقيد والالتزام بمجموعة من الإجراءات قبل اتخاذه:

استشارة رئيس المجلس الشعبي الوطني و رئيس مجلس الأمة و المجلس الدستوري و الاستماع إلى المجلس الأعلى للأمن و مجلس الوزراء، و اجتماع البرلمان.

- **حالة الحرب[3]:**

إذا ما وقع عدوان فعلي على البلاد أو زادت الخطورة و أوشك أن يقع، يقوم رئيس الجمهورية بإعلان الحرب، و تخضع هذه الحالة إلى شروط و هي:

فمن حيث السبب يستند إعلان الحرب إلى وجود عدوان خارجي على البلاد سواء وقع أو يوشك أن يقع، وذلك طبقا لميثاق الأمم المتحدة (قواعد القانون الدولي)، حتى تكتسي الحرب مشروعيتها الدولية.

و من حيث الأشكال و القواعد و نظرا لخطورة الحرب و أهمية القرار المتخذ بشأنها، فقد نص الدستور على ضرورة تقيد رئيس الجمهورية و إلزامه بمجموعة من الترتيبات و الإجراءات التي تسبق الإعلان عنها من طرفه، حيث يجب أن يجتمع مجلس الوزراء، و يتم الاستماع إلى المجلس الأعلى للأمن، و استشارة رئيس المجلس الشعبي الوطني و رئيس مجلس الأمة و يجتمع المجلس الشعبي وجوبا ثم يوجه خطابا للأمة أخيرا ليعلمها بذلك.

---

(1) المادة 92 من دستور 1996، المعدل و المتمم، المرجع السابق.
(2) المادة 93 من دستور 1996، نفس المرجع.
(3) المواد من 95 إلى 97 من دستور 1996، نفس المرجع.

و من حيث الآثار فينتج عن إعلان حالة الحرب توقيف العمل بالدستور، و يتولى رئيس الجمهورية جميع السلطات: و تمدد العهدة الرئاسية لغاية نهاية الحرب.

2-الوزير الأول:

يعتبر الوزير الأول من سلطات الضبط الإداري العامة، بموجب ما يصدره من **مراسيم تنفيذية** تضبط وتحدد طرق و كيفيات ممارسة الحريات العامة لتطبيق القانون في المجال التنظيمي[1]، شريطة انسجامها مع القوانين المتعلقة بتلك الحريات و تطبيقا لها، فالسلطة التنظيمية لوزير الأول مرتبطة بالسلطة التشريعية و ليست مستقلة عنها، فيسهر على تنفيذ القوانين و التنظيمات[2].

3- الوزير:

يخول الوزراء لاتخاذ التدابير و القرارات اللازمة التي من شأنها الحفاظ على النظام العام وبالرجوع لمختلف المراسيم التنفيذية المحددة لصلاحيات مختلف الوزراء فإن كل وزير مختص في مجال وزارته، و بذلك يعتبر الوزير من سلطات الضبط الإداري الخاص، و استثناء تتميز سلطة وزير الداخلية في مجال الضبط الإداري عن باقي الوزراء، باتخاذ قرارات من شأنها الحفاظ على النظام العام و احترام الحريات العامة، على المستوى الوطني، خاصة على مستوى المديرية العامة للأمن الوطني وسلطته على الولاة في مجال الضبط الإداري.[3]

ب- سلطات الضبط الإداري على المستوى المحلي:

1- الوالي:

يتضمن الفصل الثاني من الباب الثالث من قانون الولاية صلاحيات الوالي بصفته ممثلا للدولة[4] و باعتباره سلطة من سلطات الشرطة أو الضبط الإداري.

2-رئيس المجلس الشعبي البلدي:

تتضمن الفقرة الثانية من الفرع الثاني من الفصل الثاني من قانون البلدية صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة[5] و باعتباره سلطة من سلطات الشرطة أو الضبط الإداري.

---

(1) المادة 125 من دستور 1996، المعدل و المتمم، المرجع السابق.
(2) المادة 85 الفقرة 2 من دستور 1996، نفس المرجع.
(3) د. محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، المرجع السابق، ص 273.
(4) المواد من 110 إلى 123 من القانون 12 – 07، يتعلق بالولاية، المرجع السابق.
(5) المواد من 85 إلى 95 من القانون 11 – 10، يتعلق بالبلدية، المرجع السابق.

- **المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية:**

تحتاج الإدارة إلى الموارد لتحقيق أهدافها، و يعتبر (Max Sipron) المورد بأنه: "أي شيء له قيمة، و يمكن استخدامه، و هو إما أن يكون متاحا، أو غير متاح، و يتطلب بعض الجهد لجعله متاحا ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه، و يجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة، أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة".[1]

و هناك تصنيفات عديدة لأنواع الموارد نذكر منها: الموارد البشرية و المالية و المادية والتنظيمية، الموارد المتاحة و الممكنة، الموارد الداخلية و الخارجية، الموارد المعنوية و المادية.[2]

و يعتبر العنصر البشري المورد الرئيسي بالنسبة للإدارة العمومية مثله مثل المباني، المخزون وهو بهذا المفهوم يمثل استثمارا[3]، و لاستخدام و استغلال و تنمية هذا الاستثمار عليها إدارته، فيتطلب ذلك تخطيط و تنظيم وتوجيه و تقييم مثل عوامل الإنتاج المادية.

و قد اعترف الأكاديميون و الممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء الإدارات تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري، و ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة هي مهمة تكوين و تنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها.

إن الأهمية الكبرى لعنصر الموارد البشرية في الإدارة انعكس على الجانب الأكاديمي و العلمي للموضوع، مما جعل مما دع بالجامعات في جميع الدول إلى إدراج مقياس تسيير الموارد البشرية في برا مج مختلف فروع العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم الإدارية[4].

- **المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

يجمع علماء الإدارة جميعا، على أن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المنظمة، وبغض النظر عن المصطلح المقدم لوصفه - سواء كانت إدارة شؤون العاملين، أو إدارة الموارد البشرية - يعتبر من الأنشطة المهمة، لا بل النشاط الذي يمكن أن يكسب الإدارة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته.

---

(1) د. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم و مهنة الإدارة، المرجع السابق، ص 20.
(2) د. مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع، ص 20.
(3) د. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص 30.
(4) د. نوري منير: نفس المرجع، ص 8.

علاوة على ذلك اتفق الجميع، على أن هيكل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه ضمن مراحل تاريخية، كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإنساني، ممثلا بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية، استجاب فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المنظمات وتركيبة الموارد البشرية فيها.

و عليه فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الدور التقليدي، كاستقطاب القوى العاملة والتعيين وصرف الأجور ومنح الإجازات فقط، بل أخذ دورها يتسع ليصبح أكثر شمولا وتخصصا، وأصبح لإدارة الموارد البشرية اليوم دورا استراتيجيا يتطلب كفاءات متخصصة ومؤهلة تأهيلا كفؤا لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، لأنها أصبحت تمارس مهام متخصصة إستراتيجية إلى جانب المهام التنفيذية.

و يختلف الكتاب في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، و يظهر هذا التباين في أغلب الأحيان في استخدام التسمية من طرف الكتاب، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد و إدارتهم في المنظمة، و يعرف إدارة الأفراد بكونها "تخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة".

و تشتمل إدارة الأفراد على نشاطات[1] التخطيط، و التنظيم، و التوظيف.

- **الفرع الأول: التعريف:**

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، و يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية تتعلق بحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

يعرفها أ، فليبو *E - Flippo* "إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة" [2].

---

[1] د. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 39. نقلا عن: د. خالد عبد الحميد الهيتي: إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2005، ص 30.

[2] صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية: "مدخل تطبيقي معاصر"، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004، ص 18.

كما يعرفها ماهر عليش: "إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم"[1].

و يعرفها أ، سيكولا *Sikula - A*: "بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد"[2].

و من ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

تشير إدارة الموارد البشرية إلى "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"[3].

كما يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية: "هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلة المنظمة و العاملين فيها"، "و هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم، في إطار تحقيق أهداف المنظمة، و تحقيق أهدافهم"، "و هي في المنظمة، على أنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد و تدريبهم، و تطويرهم و حفزهم و تنظيمهم و المحافظة عليهم".[4]

كما تعد إدارة الموارد البشرية: "الإدارة الإستراتيجية التي تعتني بصياغة خطة للتصرف وسياسات الموارد البشرية لفترة طويلة من الزمن، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"[5].

---

(1) مدني ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، السعودية، دار زهران للنشر، 1993، ص 9.
(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية: "مدخل تطبيقي معاصر"، المرجع السابق، ص 16.
(3) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد السيد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، السعودية، دار المريخ للنشر، 2003، ص 34.
(4) أ.د. عادل حرحوش صالح – أ.د. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2006، ص 5.
(5) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2003، ص27.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية تمل المحور الأساس في تنظيم العلاقات بين المنظمة و العاملين، و ترمي لتحقيق أهداها و أهدافهم[1]، و دورها أصبح متعددا ومعقدا فلم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدى بشكل روتيني، وإنما يجب أن يتضمن أدوارا تحليلية وتشخيصية في كل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فالأدوار التحليلية والتشخيصية تتمثل بشكل أساسي في صياغة إستراتيجية المورد البشري المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة، ويتمثل الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية في هذا الجانب في التفاعل المستمر والترابط المتكامل بين هذه الإدارة والإدارة العليا حيث تقوم بالمساعدة في تحديد رسالة و أهداف المنظمة من خلال تحليلها للفرص والتهديدات المرتبطة بالمورد البشري، وكذلك في تحديد نقاط القوة والضعف في الموجودات البشرية في المنظمة.

وبالتالي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموع الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وأهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية".

- **الفرع الثاني: التطور التاريخي:**

تغير تطور إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ الإنساني التي احتاجت إلى الاهتمام بها عبر التاريخ و الذي يمكن أن نميز فيه خمسة (05) مراحل رئيسية[2].

و ذلك بداية بمرحلة العبودية و نظام الرق الذي ساد المجتمع الإنساني القديم، ثم تلتها مرحلة الطوائف وارتفاع أهمية الصناعة اليدوية عند تطور الحرف و الصناعات الصغيرة على مستوى العائلة -أسرية ذات ملكية فردية- لتكوين الخلف لمساعدة السلف على المعيشة، ثم تلتها مرحلة تصنيع و تصاعد الحاجة للعاملين و لأنظمة عمل بداية الثورة الصناعية، ثم تلتها مرحلة الحربين العالميتين الأولى والثانية التي ارتكزت على فكرة إنضاج أدوات علمية (للقياس و الاختيار و التقييم) و تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام.

و زيادة عن المراحل الأربعة (04) السابقة الذكر، و منذ الربع الأخير للقرن العشرين وصلت إدارة الموارد البشرية إلى مرحلتها الخامسة (05) و الأخيرة (الحالية)، و مع انتهاء القرن السابق ذكره شهدت تغيرا مهما نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها:

---

[1] أ.د. عادل حرحوش صالح – أ.د. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، المرجع السابق ص5.

[2] د. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، عمان الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2007 ص 27.

- **أولا: نظرية و مدرسة المنظومة:[1]**

ساهمت مدرسة المنظومة إلى بتحويل النظرة إلى العاملين كمورد و ليس مجرد مستخدمين، يجب الاهتمام بصيانته و تطويره والحفاظ عليه، لذلك تغيرت تسمية نشاط الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

- **ثانيا: أثر التطور العلمي و التكنولوجي و العولمة:**

أدت الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي شاهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع و صناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا و وقتا طويلا، فتحتاج المنظمات لتطوير العاملين بها، و الحفاظ عليهم، للتعامل مع هكذا تكنولوجيات، و منحهم الامتيازات، كل ذلك أكد لها أهمية الإنسان كمورد بالغ الندرة[2].

- **ثالثا: التغيرات في خصائص و تركيبة القوى العاملة:[3]**

أدت التغيرات التكنولوجية و الاقتصادية إلى تغير جذري في تركيبة القوى العاملة للدول المتقدمة صناعيا من أهمها:

أ- ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية و الخدمية:

و غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل، فتدفع لهم رواتب مقطوعة، في حين انخفضت نسبة العمال الذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس كمية العم المنجز، فتدفع لهم أجوا عن هذا الأداء وغالبا ما يتم استخدامهم بعقود عمل ذات أمد قصير.

ب- ارتفاع نسبة حملة الشهادات العالية و أصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين:

فيتم استخدام هؤلاء اعتياديا بعقود استخدام طويلة الأجل، و قد تحدد أجورهم على أساس سنوي مع مكافآت و مزايا إضافية و متنوعة.

ج- توسع حجم قطاع الخدمات:

الذي أصبح الأكبر من حيث عدد العاملين بعد أن كان قطاع الصناعة هو الأكبر و الأهم، و يشغل هؤلاء العاملين قطاعات مثل البنوك، المؤسسات المالية و الصحية و العلمية و خدمات الحواسيب والمعلومات والاتصال ...الخ، و زيادة على ذلك فأصحاب الخدمات الشخصية و التقليدية كالمتاجر

---

[1] د. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، المرجع السابق، ص 29.
[2] د. سعاد نائف برنوطي: نفس المرجع، ص 32.
[3] د. سعاد نائف برنوطي: نفس المرجع، ص 33 و ما يليها.

والمهن و الحرف و من يمتلكون أنظمة عمل بسيطة و مرنة، و مع توسع نشاطها و زيادة مستخدميها أصبحت تقتضي أنظمة تسيير متعددة الخصائص، تتلاءم و ظروف عملها للتعامل مع الفئات المختلفة لعامليها زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية فيها.

- **الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية:**

إن تحقيق الأهداف الإدارية في بلد ما لا يتم فقط بالتوسع الأفقي في تقديم الخدمات عن طريق زيادة المرافق وتنوعها وزيادة الإمكانيات، ولكن يتم أيضا عن طريق التوسع الرأسي في تقديم هذه الخدمات، وذلك عن طريق إدارة و تخطيط القوى العاملة، لاختيار عدة بدائل تحسب سلفا، بدلا من أن تكون أفعالها مجرد ردود أفعال لما تتمخض عنه المتغيرات البيئية، و ذلك بالتنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة، و خدمة الأهداف العامة، و تقليل التكاليف، و تحسين توزيع و استخدام الموارد البشرية[1].

إن إدارة الموارد البشرية محورها الرئيسي هو العنصر البشري في العملية الإدارية ومختلف العمليات الأخرى، ويعتبر هذا العنصر أكثر هذه العناصر تقلبا وتغيرا وأصعبها في التنبؤ بسلوكه للمستقبل أو فهم محددات هذا السلوك، ذلك أن الأفراد لهم آمال ورغبات ودوافع تحكم سلوكهم وترسم اتجاهاتهم وكل ذلك يؤثر على مستوى أدائهم، هذا عكس عناصر الإنتاج الأخرى كالوسائل التي يمكن التحكم فيها حسب ما نشاء، وذلك تحت ظروف التشغيل المتوفرة[2].

و يعود الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية لعوامل كثيرة أهمها:[3]

- التوسع والتطور الإداري الذي تم في العصر الحديث ويتطلب تنمية موارد بشرية قادرة على استيعاب وتطوير التغيرات والتطورات المتلاحقة في كافة المجالات.
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام الموظفين.
- ارتفاع تكلفة العمل البشري من حيث قيمة الرواتب التي تأخذ نسبة عالية ومتزايدة من الميزانية.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وانتخاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات.

---

(1) د. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 120 - 126.
(2) محمد بوهزة: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09 – 10 مارس 2004، ص 28.
(3) محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004 ، ص 28.

- زيادة أهمية دور النقابات حيث أنها تلتزم بإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري.

إن دمج وظيفة الموارد البشرية في إستراتيجية الإدارة هو الآن ضرورة لابد منها، فالإدارات العامة تعلم أن الهياكل والأشخاص يمكنها أن تعطي ميزة تنافسية لمنظماتهم، ولهذا فهي تعتمد على إستراتيجية للتنمية البشرية بالتوافق مع إستراتيجيتها العامة؛ ووفقا لمفاهيم الإدارة الحديثة أصبح العنصر البشري عاملا إستراتيجيا على المدى البعيد ويعد الرأسمال الحقيقي ويشكل العامل الملائم للاستثمار[1].

ونظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المنظمة، تولي الإدارة الحديثة اهتماما متناسبا بقضايا الموارد البشرية من زاويتين:[2] الأولى تخطيط الموارد البشرية والثانية تنمية الموارد البشرية، وتتكامل الزاويتان في مفهوم "إدارة الموارد البشرية" وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة "الإستراتيجية" لتصبح "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دلالة على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و ارتباط التعامل معهم بالإستراتيجيات العامة للمنظمة.

- **الفرع الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية:**

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، فيقوم مدير الموارد البشرية بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم، لكن هذا العمل يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها[3].

و بشكل عام كانت إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق النتائج الآتية:[4]

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، و الاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة.

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم: فعالية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، ماي 2005، ص 4.

[2] علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 41.

[3] مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مصر، الدار الجامعية للنشر 2003 - 2004، ص 64.

[4] علي السلمي: نفس المرجع، ص 14.

- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، و نظم تحديد الرواتب و المكافآت، و نظم التدريب و التنمية و تقييم الأداء.
- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.
- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.
- المساعدة في حل مشكلات العاملين و محاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.
- استعمال طريقة مثلى في إدارة الكفاءات وتشجيع تطوير العمل.
- ضمان احترام العلاقات الاجتماعية بين العمال.
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة فيما يخص السياسات التي لها تأثير على نشاطاتهم وحثهم على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و ممتلكاتهم[1].

- **المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية:**

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المنظمة[2] ويتمثل دورها في اختيار المساعدين، وتوجيه ومتابعة المسار المهني، تكوين وتنمية الكفاءات وتطوير الحوار الاجتماعي، حيث تختلف طبيعة المهام الموكلة لها باختلاف المنظمة، وطبيعة نشاطاتها وحجمها ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى[3]:

- **الفرع الأول: الوظائف الفنية:**

و تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، و تشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافأتها، تطويرها، حمايتها وإجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

---

(1) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، عرض و تحليل، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، ص 29.
(2) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الجزائر، الجزائر، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، 2001، ص 274.
(3) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004 ، ص 32– 35.

- **أولا: تحليل، توصيف، وتصميم الوظائف:**[1] معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية المناسبة لها.
- **ثانيا: الاستقطاب و الاختيار و التعيين:**[2] تحفيز المرشحين المناسبين على تقديم طلباتهم، و اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة و تعيينهم.
- **ثالثا: تكوين وتطوير الموارد البشرية:**[3] بمعنى الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.
- **رابعا: توجيه وتحفيز الموارد البشرية:**[4] بمعنى التعرف على الاختلافات بين الأفراد، وتوجيههم إلى السلوك الإيجابي على أدائهم.
- **خامسا: إدارة المسارات المهنية:**[5] أي الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.
- **سادسا: تقييم أداء الموارد البشرية:**[6] معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.
- **سابعا: تحديد الرواتب و الأجور:**[7] مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أدائهم.
- **الفرع الثاني: الوظائف الإدارية:**

اختلف العلماء و الباحثون في الاتفاق على تعريف واحد للإدارة، كذلك فإنهم لم يتفقوا على تحديد واضح لوظائف الإدارة[8] فمنهم من يرى أن وظائف الإدارة تتمثل في: صنع القرار، التخطيط، القيادة الرقابة، و منهم من يحدد وظائف الإدارة في: التخطيط التنظيم، توظيف الطاقات البشرية، التدريب التمويل، و رأي ثالث يعرض وظائف الإدارة في: صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ويمكن شرح هذه الوظائف كما يلي:

---

(1) د. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 163 - 171.
(2) د. نوري منير: نفس المرجع، ص 173 - 199.
(3) د. نوري منير: نفس المرجع، ص 237 - 279.
(4) د. نوري منير: نفس المرجع، ص 281 - 300.
(5) د. نوري منير: نفس المرجع، ص 301 - 334.
(6) د. نوري منير: نفس المرجع، ص 335 - 362.
(7) د. نوري منير: نفس المرجع، ص 201 - 235.
(8) د. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم و مهنة الإدارة، المرجع السابق، ص 40 - 41.

- **أولا: مسؤوليات إستراتيجية:[1]**

و تتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية، معرفة إستراتيجية المنظمة وخططها البعيدة المدى.

- **ثانيا: التخطيط:[2]**

التخطيط هو عملية إرساء الأهداف و تحديد الخطوات اللازمة لبلوغها[3]، ورغم كون الموارد البشرية عنصرا أساسيا للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى.

و يتضمن وضع الأهداف و المعايير و تطوير القواعد و الإجراءات ووضع الخطط و توقع الأحداث المستقبلية القريبة.

- **ثالثا: التنظيم:**

و يتضمن تحديد مهمات و أعمال الأفراد العاملين و توزيعهم على الأقسام و منحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم و تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، حيث يشمل التنظيم على كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم، كما أن انتماء الأشخاص إلى "مجموعات وظيفية *Grade Definition*" تكون مهام الأفراد[4] فيها معرفة وواضحة وتشجع التعاون والمفاوضة بين الأفراد، يمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

---

(1) أ.د. عادل حرحوش صالح – أ.د. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، المرجع السابق ص01 – 36.

(2) أ.د. عادل حرحوش صالح – أ.د. مؤيد سعيد السالم: نفس المرجع، ص57 – 77.

(3) سامية خرخاش - رابح بوقرة: تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، ماي 2005 ص5.

(4) د. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم و مهنة الإدارة، المرجع السابق، ص 46.

- **رابعا: التوظيف:**[1]

و يتضمن تحديد نوع الأفراد المراد توظيفهم و استقطابهم و اختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور و المكافآت و تدريب الأفراد العاملين.

- **خامسا: القيادة (التوجيه):**[2]

ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان من بدأ الخليقة و أصبحت ضرورة لا يستغنى عنها لأية جماعة أو منظمة أو مجتمع، و تعتبر من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم و رفع معنوياتهم و زيادة دافعيتهم للعمل.

- **سادسا: التحفيز:**[3]

تقوم المنظمة بوضع عدة أنظمة لتوجيه الموظف وحثه على أداء مهامه بشكل صحيح، حيث تقوم بتصميم الوظائف، وضع أنظمة التكوين والتطوير و التحفيز المناسبة لتقوية إرادة الموظف وتوضيح مسؤولياته في العمل.

- **سابعا: الرقابة:**[4]

يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء الموظفين و التأكد من النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة، كما تمكن الرقابة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام الموظفين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفوارق و القيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها.

---

[1] أ.د. عادل حرحوش صالح – أ.د. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، المرجع السابق ص81 – 97.

[2] د. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم و مهنة الإدارة، المرجع السابق، ص 99.

[3] أ.د. عادل حرحوش صالح – أ.د. مؤيد سعيد السالم: نفس المرجع، ص179 – 206.

[4] د. مدحت محمد أبو النصر: نفس المرجع، ص 48.

إن التطورات السريعة و الحديثة في عالمنا المعاصر تستوجب على الإدارة العمومية الجزائرية التكيف سريعا مع البيئة الداخلية لها، و ذات الصلة بتسيير الموارد البشرية، و ذلك فيما يخص المرتبات والتحفيزات الفردية و الجماعية، فوظيفة الموارد البشرية تطورت كثيرا، و أصبحت تشمل مجموعة كبيرة من الميادين المتنامية و المهام الموزعة بين مختلف المسئولين و مصالح الموارد البشرية.

و يعتبر التوقع أمر لا مفر منه لتحضير الإدارة العمومية للتغيرات المستقبلية، و لمنح المزيد من الاعتبار لتسيير الموارد البشرية المتنامية باستمرار، إلى جانب ذلك لا بد من أخذ زمام مهمة التقييم وملائمة الوظائف و الموارد البشرية اللازمة لها، و ذلك بإعداد حصيلة للكفاءات و الاعتناء بالعمل الرئيسي الذي يسمح بتطوير قدرات المستخدمين من خلال التكوين و الإتقان.

يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمثابة نموذج لدعامات التسيير السنوي للموارد البشرية، يتم إنجازه من طرف الإدارات العمومية المسيرة، بمجرد حولها على مدونة المناصب المالية الجديدة.

و يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الوسيلة، لتطبيق الإجراءات الجديدة للمراقبة التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية حول التسيير التقديري للموارد البشرية من جهة، و للسماح بوضع آليات لضمان التحكم في تعداد المستخدمين في قطاع الوظيفة العمومية، قصد مراقبة فاعلية المسيرين في إدارة الموارد البشرية و ما ينجر عنها من تحملهم لمسؤولية أعمال تسيير الحياة المهنية للموظفين العاملين تحت إشرافهم من جهة أخرى.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، سنخصص المبحث الأول منه إلى مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، أما في المبحث الثاني فسندرج فيه مكوناته، أما المبحث الثالث فسنخصه لمراحل إعداده و كذا عملية مراقبة تنفيذه.

- **المبحث الأول: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

بغرض توفير دعائم أساسية لتطبيق النظام الجديد لتسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية صدر المرسوم التنفيذي 126/95[1] لإقرار إجراءات جديدة للمراقبة التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية حول قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين و الأعوان العموميين التابعين للإدارات العمومية، بغية الوقوف على تحقيق أفضل الشروط التي تهيئ نجاح التسيير التقديري للموارد البشرية و العمل على وضع الآليات الموجهة لضمان الضبط و التحكم و في تعداد المستخدمين في قطاع الوظيفة العمومية، و إدخال نظام التدقيق كإحدى المهام الجديدة المعهودة إلى مصالح الوظيفة العمومية بما يسمح بتقييم نجاعة المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية، وصولا إلى جعل المسيرين مسئولين مسؤولية كاملة على كافة أعمال تسيير الحياة المهنية للموظفين العاملين تحت إشرافهم بعدما ألغى المرسوم 126/95 السالف الذكر نظام المراقبة القبلية المستبدل بنظام المراقبة اللاحقة، فأصبح الآمرون بالصرف وفق هذه الإجراءات الجديدة مسئولون بالتقيد الصارم بالأحكام الدستورية و القانونية والتنظيمية و لاسيما:

- احترام المبادئ الأساسية التي تضمن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف[2]، و كذا النسب المخصصة لكل نمط من أنماط التوظيف[3].

- احترام شروط و كيفيات تنظيم و سير الامتحانات و المسابقات المهنية[4][5].

- ضبط العمليات الخاصة بالتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

---

[1] المرسوم التنفيذي 95 – 126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، يعدل و يتمم المرسوم 66 – 145 المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين و نشرها، ج.ر رقم 26.

[2] المادة 51 من دستور 1996، المعدل و المتمم، المرجع السابق؛ الموضحة بالمنشورين: رقم 6881 المؤرخ في 23 نوفمبر 1983، و رقم 02 المؤرخ في 15 أكتوبر 1991، الصادرين عن مصالح الوظيفة العمومية.

[3] المنشور رقم 8605 المؤرخ في 03 نوفمبر 1991، الصادر عن مصالح الوظيفة العمومية، يتعلق بالنسب المخصصة لكل نمط من أنماط التوظيف.

[4] المرسوم التنفيذي 12 – 194، يحدد كيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية و إجرائها، ج.ر رقم 26.

[5] التعليمة رقم 01 الصادرة بتاريخ 20 فيفري 2013 عن المدير العام للوظيفة العمومية، تحدد كيفية تطبيق المرسوم التنفيذي 12 – 194، نفس المرجع.

- احترام الشروط المتعلقة بالعزل أو إنهاء علاقة العمل[1].

و تظل مسؤولية الجهة التي تتمتع بصلاحية التعيين قائمة عن كل قرار غير مشروع يمكن أن تنجر عنه متابعة جزائية حالة ما يشكل ذلك خرقا منصوص عليه بقانون العقوبات، و/ أو عقوبات تأديبية ينص عليها التشريع و التنظيم المعمول بهما[2].

و لإضفاء طابع الشفافية في تسيير الموارد البشرية أصبح يشترط اللجوء إلى نشر كافة القرارات والمقررات ذات العلاقة بالحياة المهنية للموظفين و أعوان الدولة في النشرة الرسمية للإدارة المعنية وفق الكيفيات المنصوص عليها في النظام القانوني الساري المفعول[3].

- **المطلب الأول: تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمثابة نموذج لدعامات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية، يتم إنجازه من طرف الهيئات و الإدارات العمومية المسيرة، بمجرد تقدير و تحديد المناصب المالية، ويتم إخضاعه لمصادقة مصالح الوظيف العمومية، و مصالح المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية.[4]

و يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسة الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية فيهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية، و يعرف بأنه: "وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية".[5]

و يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها

---

(1) المواد 163، 184، 185، 216 من الأمر 06 – 03، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.
(2) المادة 3 من المرسوم التنفيذي 95 – 126، يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المرجع السابق.
(3) د.سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية 2013، ص 342.
(4) د.سعيد مقدم: نفس المرجع، ص 343.
(5) الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 27 و28 فيفري 2013، ص 8. نقلا عن: عقون شراف: سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية رسالة ماجيستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007، ص 33.

القيام بعمليات التسيير التقديري لموارده البشرية في المستقبل، فيعتبر بمثابة لوحة قيادة[1] تساعده على اتخاذ قراراته المناسبة.

كما أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمثل أداة لضبط عمليات التسيير التوقعية المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص التوظيف و الترقية، الإحالة على التقاعد، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، ثم يعرض هذا المخطط على مصالح الوظيفة العمومية بغرض دراسته والمصادقة عليه وفقا للإجراءات المعمول بها في هذا المجال لإجراء رقابتها عن طرق المصادقة عليها بحيث تضمن المصالح المعنية تطابق العمليات المقررة في هذا المخطط مع الأحكام التنظيمية و القانونية المعمول بها و بالخصوص فيما يتعلق بتوزيع المناصب المالية المفتوحة حسب الأنماط القانونية للتوظيف، و مطابقة رزنامة إنجاز عمليات التسيير مع الآجال المحددة، و البرمجة الفعلية للإحالة على التقاعد لكافة المستخدمين، كما تقوم مصالح الوظيفة العمومية في هذا الإطار بإجراء مراقبة تنفيذ برنامج التسيير السنوي المصادق عليه بعنوان السنة الماضية عن طريق وضع حوصلة دقيقة لحالة تنفيذ هذا البرنامج، و على الرئيس الإداري تبرير كل تأخير يلاحظ في تنفيذ عمليات تسيير الموارد البشرية كما ينص عليه المخطط السنوي.[2]

كما يعتبر المخطط السنوي لإدارة الموارد البشرية أسلوب هام و وسيلة فعالة و هو عبارة على وثيقة يتم إنجازها من طرف الهيئات و الإدارات العمومية بعد تحديد المناصب المالية و يخضع لمصادقة مصالح الوظيف العمومي و يتضمن عدد المناصب المفتوحة للتوظيف و عدد الموظفين الذين تمت تسوية وضعيتهم، و على مصالح الوظيفة العمومية قبل الشروع في تنفيذ المخطط القيام بالرقابة البعدية على تنفيذه و على قانونية القرارات الفردية المتخذة في هذا الإطار كما ترسل إلى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية كل القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين خلال 10 أيام[3]، كما أنه للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية دور أساسي في عملية التدقيق في حسابات التسيير للموارد

---

[1] الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المرجع السابق، ص 12.

[2] مستند تسيير الموارد البشرية، تكوين رؤساء المجالس الشعبية، جامعة التكوين المتواصل، مارس أبريل 2008، ص19 - 20.

[3] المادة 3 من المرسوم التنفيذي 95 – 126، تعدل و تتمم المادة 6 مكرر 3 من المرسوم التنفيذي 66 – 145 المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المرجع السابق.

البشرية و التي تقوم على أساسه و ذلك من خلال مراحل التي يقطعها من إعداد و مصادقة و رقابة عليه، و يتجلى ذلك من خلال المقارنة بين أهداف التدقيق و محتوى المخطط[1].

- **المطلب الثاني: الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:[2]**

إن الإطار القانوني لمخطط تسيير الموارد البشرية كرسته الإعفاءات من إجراءات المراقبة المسبقة التي كانت تطبقها مصالح الوظيفة العمومية على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين و الأعوان العموميين لغاية سنة 1995 - مرحلة بداية العمل بالمرسوم التنفيذي 95 – 126 و المرسوم التنفيذي 95– 127 و اللذين يعتبران وثيقة ميلاد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و التي أعفت جميع القرارات ذات الطابع التنظيمي و الفردي المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين من الرقابة المسبقة.

و كانت هذه الرقابة المسبقة مقررة لمصالح الوظيفة العمومية منذ أول نظام للوظيفة العمومية في الجزائر بعد الاستقلال[3]، وذلك بموجب المرسوم التنفيذي 66 – 145 الصادر في بتاريخ 06 جوان 1966، و الذي تميز بمظاهر البيروقراطية، و الشكلية، التي طبعت نشاط مصالح الوظيفة العمومية وتداخل صلاحياتها التنظيمية مع الصلاحيات التسييرية للإدارة العمومية فيما يخص المسارات المهنية لموظفيها.

و من أجل القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة تم إصدار المرسوم 81–114 المؤرخ في 06 جوان 1981 المتعلق بمهمة مراقبة المشروعية التي تمارسها مصالح الوظيفة العمومية و الذي نص على ضرورة إعفاء بعض القرارات الفردية من التأشيرة المسبقة لمصالح الوظيفة العمومية، حيث لم تبقى خاضعة للتأشير المسبقة بمقتضى هذا المرسوم إلا قرارات التعيين وقرارات الانتداب إلى الهيئات غير الخاضعة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و قرارات إنهاء

(1) بلال بلخير و محمد حسان، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، السنة الرابعة إدارة أعمال، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدية.
(2) أنظر الملحق 1.
(3) الأمر الرئاسي 66 – 133، المؤرخ في 2 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ملغى.

المهام[1]؛ و سنتعرض في هذا المطلب لتطور النظام القانوني للرقابة على مشروعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين و نشرها في الإدارات العمومية الجزائرية.

- **الفرع الأول: المراقبة السابقة على بعض القرارات التنظيمية و الفردية التي تهم وضعية الموظفين و نشرها:**

و الذي يتمثل في القيام برقابة قبلية لمشروعية القرارات المتخذة من طرف مسيري الموارد البشرية بالإدارات العمومية، و مدى تطابقها و الأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها[2] منذ سنة 1966 - مرحلة العمل بالمرسوم التنفيذي 66 – 145 المؤرخ في 02 جوان 1966- وقد غلب على هذا الإجراء مظاهر الشكلية والبيروقراطية، كما خلقت طريقة ممارسته علاقات تبعية و اتكالية بين مصالح الوظيفة العمومية ومختلف الهيئات العمومية، و أدت بهذه المصالح إلى التدخل في **مهام التسيير** و ذلك على حساب **مهامها التنظيمية**، كما أدت هذه الوضعية إلى النظر في نظام الرقابة المسبقة و مصالح الوظيفة العمومية بصفتها الجهاز الذي يسهر على تكريسها بنظرة سلبية، و تقديم هذه المصالح على أنها هي السبب للتفسير السهل لكل و لم يعالج هذا الإجراء على معالجة النقائص المسجلة حول إجراء الرقابة السابقة.

و قصد القضاء على هذه المشاكل الناجمة عن إجراءات التأشيرة المسبقة من جهة، و لمواكبة التحولات التي عرفتها الجزائر خاصة مع مطلع تسعينيات القرن الماضي في مجال إصلاح منظومة الوظيفة العمومية كسبيل لتحديث أساليب و تقنيات تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى، ارتأت المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى مراجعة جذرية لنظام الرقابة المسبقة و استبداله بنظام الرقابة السابقة على تحرير و نشر القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين لسد النقائص المسجلة في تسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات والإدارات العمومية[3].

---

(1) المادة الأولى من المرسوم 81 – 114، المؤرخ في 06 جوان 1981، يعدل المرسوم 66 – 145 المؤرخ في 02 جوان 1966، و المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، ج.ر رقم 23. (أنظر الملحق 1)

(2) د. سعيد مقدم: إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، الجزائر، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، مركز التوثيق و البحوث الإدارية، 1995، ص7 - 9.

(3) الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، المرجع السابق، ص 8. نقلا عن:إسماعيل كزعي: رقابة المشروعية للوظيفة العمومية مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الجزائري التونسي حول الوظيفة العمومية، الجزائر، المديرية العامة للوظيفة العمومية، 12 سبتمبر 2005، ص 2 - 3.

- **الفرع الثاني: المراقبة اللاحقة على بعض القرارات التنظيمية و الفردية التي تهم وضعية الموظفين و نشرها:**

و قصد التخفيف من الرقابة السابقة على تحرير و نشر القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي و التي تهم وضعية الموظفين صدر المرسوم التنفيذي 81 – 114 المؤرخ في 6 جوان 1981 و الذي عدلت مادته الأولى، المادة 6 من المرسوم التنفيذي 66 – 145، فأصبحت تخضع للتأشيرة القبلية من طرف مصالح الوظيفة العمومية إلا القرارات الفردية الآتية:[1]

- قرارات التعيين.
- قرارات الانتداب إلى الهيئات غير الخاضعة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- قرارات إنهاء المهام.

- **الفرع الثالث: المراقبة اللاحقة على القرارات التنظيمية و الفردية التي تهم وضعية الموظفين ونشرها:**

و في إطار إعمال هذه الرقابة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، و لتوفير دعائم أساسية لتطبيق النظام الجديد لتسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، و إعداد و نشر كل القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردي المتعلق بوضعيات الموظفين، صدر المرسوم 95 – 126 بتاريخ 29 أبريل 1995.

و باعتبار المراقبة اللاحقة الإجراء الأكثر ملائمة لمقتضيات الإدارة العصرية، نص المرسوم 95 - 126 السالف الذكر، بضرورة الإعفاء من التأشيرة المسبقة أو القبلية، للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، جميع القرارات الفردية التي تتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين و الأعوان العموميين في الإدارات العمومية، على أن تتخذ هذه القرارات من قبل السلطة المنوط بها صلاحية التعيين وفق الشروط و حسب الكيفيات التي ستحدد عن طريق التنظيم[2].

---

[1] المادة الأولى من المرسوم 81 – 114، يعدل المرسوم 66 – 145، و المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المرجع السابق.

[2] المادة 2 من المرسوم التنفيذي 95 – 126، يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المرجع السابق.

و لسريان النظام الجديد أقرت المادتين 6 و 7 من المرسوم السالف الذكر، المرحلة الانتقالية للعمل بهذا النظام، فتعتبر المرحلة الممتدة من 01 جويلية 1995 إلى 31 ديسمبر 1995 مرحلة تحضير و استعداد لتاريخ دخول هذه الإصلاحات حيز التنفيذ المقرر بدأ من 02 جانفي 1996، فكل المؤسسات و الإدارات العمومية المسيرة بأحكام تنظيم الوظيفة العمومية، و التي تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال الإداري و المالي معنية بالتحضير و الاستعداد للعمل بالنظام الجديد، باستثناء البلديات التي تأجل بها تاريخ الدخول في هذه الإصلاحات إلى 31 ديسمبر 1996[1].

و لتطبيق أحكام المرسوم 95 – 126 السالف الذكر، صدرت عن المدير العام للوظيفة العمومية التعليمة 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بكيفيات الإعداد و المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و التي يجب أن تتضمنه جميع الإدارات العمومية بدون استثناء و ذلك للقضاء على صعوبات التسيير و ذلك بإدراج الجداول المرفقة بهذه التعليمة لتسهيل إجراءات إعداد المخططات التي يمكن أن تواجه المكلفين بإعدادها[2]

كما صدرت عن مصالح الوظيفة العمومية عدة مناشير وتعليمات أخرى، تنظم و تفسر كيفية تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي السابق الذكر و توحد العمل به.

- **المطلب الثالث: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

تبرز أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالغة في مجال التسيير التقديري للموارد البشرية للإدارات العمومية و تحديد النقائص لهذه الموارد و إيجاد السبل و الطرق الكفيلة للقضاء عليها.

- **الفرع الأول: وسيلة تسيير تقديرية:**

و يتمثل في تحديد الطل المستقبلي على العمالة، و مقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة من السنة المنقضية، و عمل عملية تقديرية إستراتيجية للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للعرض و الطلب، ونشير أنه كلما قصرت فترة التخطيط كانت دقة التنبؤ و التخطيط أفضل، و العكس صحيح ويرتكز التخطيط على المدى القصير على تغطية النقص أو عدم التناسب بين عدد و نوع المورد البشرية

[1] المادة 5 من المرسوم التنفيذي 95 – 126، يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المرجع السابق.
[2] النقطة 1 الفقرة 1 من التعليمة 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بكيفيات الإعداد و المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

المطلوبة، القادرة على التعامل مع الاحتياجات الطارئة، بفعل عوامل عديدة كتدني كفاءات بعض العاملين و أو الاستنكاف للبعض منهم عن العمل، أو ترقية عدد منهم لوظائف أخرى، و يمكن معالجة مثل هذه الأوضاع إما بإعادة النظر في الوظائف نفسها أو تأهيل الموظفين أو تأهيل موظفين غيرهم وفي حالة ترك بعض الموظفين للعمل، بشكل مفاجئ سواء للعمل خارج الإدارة للعمل شروط عمل أفضل، أو الانتقال لأسام أخرى داخل الهيئة عن طريق الترقية إلى وظائف أعلى، فإنه يمكن اللجوء إلى تعيين موظفين جدد، أما التخطيط للمدى طويل الأجل فإنه يستلزم منهجية أكثر دقة، لأنه يتوقع التغيرات و يخطط للتعامل معها.

و لذلك يتم حصر الوظائف الموجودة و المتوقعة، و الكفاءات الموجودة و المتوقعة خلال نفس الفترة، و من ثم تلمس السبل الكفيلة بسد الفجوة بين هذين المستويين[1].

و يمكن تحديد أسلوبين رئيسيين لتقدير الطلب على الموارد البشرية و هما:

- **أولا: تحليل العمل: Work Analysis**

ما دامت أن المسئوليات المتصلة بالعمل هي المبرر لتخطيط تقدير الموارد البشرية و توفيرها فإن الطريقة المباشرة لتقدير الطلب على الموارد البشرية تبدأ بتحليل العمل و معرفة المهام المختلفة فيه خلال فترة زمنية محددة، و احتساب الزمن الذي تأخذه هذه المهام، و تحويل ذلك إلى العدد اللازم من العاملين للقيام بهذه المهام وتقسيم الوقت على ساعات العمل اليومي، و استخراج عدد الموظفين اللازمين لأداء تلك المهام عن طريق تقسيم ساعات العمل اللازمة على معدل ساعات العمل لكل موظف، و من ثم مقارنة تلك الأعداد من العاملين كنسبة عدد السكان ، مع الأخذ في الاعتبار عوامل أخرى مثل المتوقع من أيام الغياب و الاستقالات و الإحالات على التقاعد والانتقال لمواقع أخرى و استنكاف بعض العاملين عن العمل نهائيا إلى غير ذلك من الأمور التي يمكن أن تحدث في أية هيئة، وليتم معالجة ذلك من خلال توفير قوى عمل إضافية، و على ضوء تلك التحاليل و توقعات زيادة عدد السكان خلال تلك الفترة الزمنية. [2]

---

[1] أ. محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى 2010، دار وائل للنشر، عمان الأردن ص112.

[2] أ. محمد قاسم القريوتي: نفس المرجع، ص 113 – 114.

و يتم تحديد العدد المطلوب من العاملين مع الأخذ بالحسبان أثر المتغيرات التكنولوجية و الأساليب الإدارية المختلفة و ما تتركه على من آثار تؤدي إلى زيادة أو نصان على قوى العمل اللازمة في المستقبل، و تتمثل طرق تحليل العمل في: الملاحظة المباشرة للقائمين على العمل، عمل المقابلات مع العاملين، توزيع الاستبيانات على العاملين لوصف المهام التي يقومون بها.

- **ثانيا: الأساليب الإحصائية: Statistical Methods**

و تتمثل في تحليل الاتجاه و السلاسل الزمنية ، و تحليل الانحدار و هما كالتالي:

أ- تحليل الاتجاه و السلاسل الزمنية: *Time Series Analysis*

تقوم هذه الفكرة على استقراء المستقبل، على أساس أنه استمرار للماضي في أغلب الأحيان، مما يعني أنه يمكن تحديد الاتجاه العام لتطور ظاهرة معينة من خلال احتساب معدل الزيادة أو النقص المتوقع حدوثه في المستقبل تبعا للأداء في الماضي.[1]

ب- تحليل الانحدار: *Regression Analysis*

تعتبر هذه الطريقة الإحصائية مفيدة في حال وجود علاقة وثيقة بين متغير معين كعدد الموظفين وعدد السكان، إذ في مثل هذه الحالة لو تم رصد قيم الظاهرتين على رسم بياني معين لوجدنا أنها تنتشر بشكل منتظم، إما حول خط مستقيم أو منحني، و تعتبر طريقة المربعات من أفضل الطرق لتحديد معادلة الانحدار و رسم خطوطها[2].

- **الفرع الثاني: تحديد النقائص و مبدأ المشاركة في إجراءات التسيير:**

يعد مبدأ المشاركة في تسير الشؤون العامة من حق كل جزائري و جزائرية، و هو مبدأ دستوري نصت عليه الفقرة 8 من ديباجة دستور 1996 المعدل سنة 2008، و هو المبدأ التي تحكمه في منظومتنا الإدارية نصوص تتماشى و منطق الوظيفة العمومية[3].

---

(1) أ. محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 114.
(2) أ. محمد قاسم القريوتي: نفس المرجع، ص 115.
(3) د. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، المرجع السابق، ص 356.

فبالرغم من وجود إدارة، و آليات استشارية تمثيلية تستجيب للمتطلبات الإدارة الحديثة العصرية، و كذا الضمانات الدستورية المقررة للموظفين[1] فإن مبدأ المشاركة أصبح من مقتضيات الحكم الرشيد في تسيير الشؤون العامة للمجتمعات الحديثة و المرافق العمومية القائمة على دولة القانون التي قوامها الديمقراطية و الشفافية والموضوعية و الفعالية في التسيير، و منها تسيير الحياة المهنية للموظفين عبر المشاركة في الأجهزة الاستشارية المتخصصة في إعداد الدراسات الفنية و تقديم الاقتراحات و الآراء للجهات التي بيدها اتخاذ القرارات النهائية والإشراف على تنفيذها.

و يشترط مبدأ المشاركة - الذي يعرف انتشارا كبيرا[2]- من السلطات الإدارية من السلطة المختصة استشارة الهيئات و الأجهزة التمثيلية المعنية قبل اتخاذ بعض القرارات ذات الطابع العام أو الفردي فإن هذا المبدأ ضل منحصرا في قطاع الوظيفة العمومية، وذلك بإشراك الموظفين في تحضير بعض القرارات التنظيمية الخاصة بالمسار المهني للموظفين، كالنظر في المسائل التأديبية عبر المشاركة في لجان التأديب أو في الترقية في الدرجات أو النظر في بعض الحالات كطلبات الإحالة على الاستيداع، أو الانتداب، أو في غيرها من المسائل التنظيمية الأخرى، و التي تدخل في مجملها في إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الرامي إلى توفير أحسن الشروط لإقامة نظام للتسيير التقديري للموارد البشرية و الذي يكون لمبدأ المشاركة فيه مكانة معتبرة.

لقد عرف مبدأ المشاركة في العديد من البلدان المتطورة، تطورا معتبرا و تجاوزمبدأ الاستشارة البسيطة *La consultation*، في إطار تنظيم الهيئات إلى التشاور*La concertation*، لتشمل فكرة الانسجام بمعنى الاتفاق، و التوجه أكثر نحو الديمقراطية و نموذج جديد للعلاقات الدولية في مختلف الإدارات التي تنبذ العمل الفردي و تعمل على تحقيق التوافق.

---

[1] د. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، المرجع السابق، ص 354. نقلا عن: د. أحمد بوضياف: الهيئات الاستشارية في الإدارة الجزائرية المؤسسة الوطنية للكتاب الطبعة الأولى، الجزائر 1989، ص 09 و ما يليها.

[2] د. سعيد مقدم: نفس المرجع، ص 355. نقلا عن: د. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الطبعة الأولى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984، ص 253 و ما يليها.

فالحوار و التشاور يعتبر من التحديات التي يتعين مواجهتها على الصعيد الداخلي للإدارة، لتسوية المشاكل البشرية و المادية المستجدة، و هي الطرق الأكثر رشدا لخلق جو من الثقة، و إشراك الجميع لضمان حسن التسيير في إطار تنظيمي واضح[1].

و بالرغم من إقرار مبدأ المشاركة في الممارسة العملية، بشقيه الاستشاري ***La consultation*** و التشاوري ***La concertation***، فإن سلطة القرار التي تتمتع فيها الإدارة لم تتأثر كثيرا.

و تتمثل الهيئات الاستشارية المعنية بمبدأ المشاركة في التسيير لإعداد القرارات ذات الطابع الفردي أو العام، في اللجان و الهياكل التي تتمتع بصفة التمثيل، و تمتلك هامش من الصلاحيات، و ذلك للسهر على احترام الضمانات الأساسية للموظفين التي نص عليها الدستور، و ميدان التشريع فيها[2] وتتمثل في: اللجان المتساوية الأعضاء، لجان الطعن، اللجان التقنية[3]، و كذا المجلس الأعلى للوظيفة العمومية.

- **أولا: اللجان المتساوية الأعضاء:[4]** ***Les commissions paritaires***

تنشأ هذه اللجان على مستوى الإدارات المركزية و الولايات و الجماعات المحلية، بقرار من الوزير المعني، و تضطلع بمهمة المشاركة في تسيير المسارات المهنية للموظفين و منها سلطة التأديب و تكون استشارتها إلزامية عندما يتطلب الأمر اتخاذ تدابير ترتب جزاءات جسيمة على الموظف الموضوع المتابعة التأديبية، كما هو الحال بخصوص العقوبات من الدرجة الثالثة و الرابعة[5] مثلا.

---

(1) د. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، المرجع السابق، ص 357. نقلا عن: مداخلة رئيس الحكومة أمام المشاركين في الندوة الوطنية للمؤسسات 1989، وثيقة الندوة مطبوعة.
1ère édition, Rouiba, Alger, Entreprise nationale d'édition et de publicité, E.N.ANEP 1989.

(2) المادة 122 الفقرة 18 و 26 من دستور 1996، المعدل و المتمم، المرجع السابق.

(3) المواد 62 – 73، من الأمر 06 – 03، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

(4) المواد 1 – 21 من المرسوم 84 – 10، المؤرخ في 14 جانفي 1984، يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها و تنظيمها و عملها، ج.ر 3. (أنظر الملحق 1)

(5) المادة 163 الفقرة 3 و 4 من الأمر 06 – 03، نفس المرجع.

و تتشكل اللجنة المتساوية الأعضاء بعدد متساو، فيما بين ممثلي الإدارة المعينين و ممثلي المستخدمين المنتخبين [1].

كما تنشأ لجنة متساوية الأعضاء مختصة بسلك أو بعدة أسلاك، تختص بمهمة المشاركة في تسيير المسارات المهنية للموظفين للمستخدمين الذين يعملون بالإدارات المركزية.

كما تنشأ لجنة متساوية الأعضاء تختص بالمستخدمين الذين ينتمون للسلك 12 و ما تحته ويمارسون مهامهم في الولايات.

- **ثانيا: لجان الطعن:** ***Les commissions de recours***

تنشأ لجان للعن على مستوى الإدارة المركزية، بقرار من الوزير المعني، و تضطلع بفحص الطعون في قرارات اللجنة المتساوية الأعضاء التي يرفعها المستخدمون أو الإدارة نفسها، بخصوص التنزيل في الرتبة، الإحالة على التقاعد، التسريح.[2]

كما تنشأ لجان للطعن بقرار من الوزير المعني، تختص بالطعن في قرارات اللجنة المتساوية الأعضاء التي يرفعها المستخدمون الذين يعملون في الإدارات المركزية أو الذين ينتمون للسلم 13 فما فوق الذين يمارسون مهامهم في الولايات.[3]

- **ثالثا: اللجان التقنية:**[4] ***Les commissions techniques***

تتشكل هذه اللجان من عدد متساو من ممثلي الإدارة و ممثلي الموظفين من بين المنتخبين في اللجنة المتساوية الأعضاء، و تستشار في المسائل المتعلقة بظروف العامة للعمل، و كذا النظافة و الأمن داخل الإدارة المعنية.

---

[1] المرسوم 84 – 11، المؤرخ في 14 جانفي 1984، يحدد كيفية تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء، ج.ر رقم 3. (أنظر الملحق 1)

[2] المواد 22 – 25 من المرسوم 84 – 10، يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها و تنظيمها وعملها المرجع السابق.

[3] المواد 26 -28 من المرسوم 84 – 10، نفس المرجع.

[4] المادة 71 من الأمر 06 – 03، المرجع السابق.

- **رابعا: المجلس الأعلى للوظيفة العمومية:**

Le conseil supérieur de la fonction publique

يعتبر المجلس الأعلى للوظيفة العمومية من الهيئات الاستشارية للوظيفة العمومية أيضا، و يكلف في مجال الوظيفة العمومية بـ:[1]

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة.

- تحديد سياسة تكوين الموظفين و تحسين مستواهم.

- دراسة وضعية التشغيل كما و نوعا.

- السهر على احترام قواعد الأخلاقيات.

- اقتراح تدابير لترقية ثقافة المرفق العام.

- مشاريع النصوص التشريعية.

- **الفرع الثالث: تحديد وضعية المستخدمين:**

و للوقوف على الوضعية الحقيقية و الدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف الإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة، و الشاغرة، و الاحتياجات الجديدة)، و التي من شأنها التحديد بصفة موضوعية التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل، و بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة.

و تبلغ هذه الوضعية إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العمومية و مصالح الميزانية قبل كل سنة معينة.

[1] المواد 55 و 58 – 61 من الأمر 06 – 03، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

- **المبحث الثاني: مكونات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية وفق التنظيم المعمول به و ذلك انطلاقا من قيامها بعملية ضبط التعداد الحالي، و التقديرية لتحديد احتياجاتها المستقبلية، و تبرز أهدف وضع المخطط من خلال ما ورد فيه من عمليات أساسية سهلت لضبط الوسيلة البشرية في الإدارة العمومية.

- **المطلب الأول: أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:[1]**

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية وثيقة إدارية آلية تمكن الانتقال من منطق إدارة القانون التي تقوم بمعالجة الوضعيات على أساس أحكام مسبقة إلى منطق إدارة التسيير و التدبير التي تقوم على معالجة وضعيات متعددة الاهتمامات لتقودها إلى مستوى القرارات الفعالة فتحرر المسير من الارتجال و اللامبالاة و تفتحه نحو الإبداع و روح المبادرة.

لقد عرف تسيير الموارد البشرية تحسنا ملحوظا بعد إدراج المخطط السنوي حيز التطبيق والممارسة، ويمكن اعتبار الأهداف الرئيسية لهذا النمط في:

- **الفرع الأول: ضبط تعداد المستخدمين:[2]**

يمكن للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من الوقوف على الوضعية الحقيقية و الدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف الإدارات العمومية بصفة موضوعية و دقيقة للتوظيف الذي ينبغي إجراؤه، وذلك لضمان فتح المناصب المالية على أسس مضبوطة و ملائمة.

و يسمح المخطط للإدارة العمومية من الوقوف على الوضعية الحقيقية و الدقيقة لتعداد المستخدمين ووضعياتهم الحالية و التالي التقدير لعمليات التوظيف و التكوين و هو كما ورد بالمادة 6 من المرسوم التنفيذي 95 – 126 السابق الذكر.

---

[1] الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، المرجع السابق، ص 10.

[2] د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع 2005 ، ص 132.

- **الفرع الثاني: التحكم في نظام التسيير التقديري:**

و لإرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية (الوظائف و الكفاءات)، و المقصود بذلك التصور و التنفيذ و تقدير الخطوات الرامية إلى الاستشراف[1]، و العمل على تقليص الفوارق الموجودة في مجال الموارد البشرية القائمة و الاحتياجات المستقبلية، سواء على المستوى الكمي فيما يخص تعداد المستخدمين، أو النوعي فيما يتعلق بالكفاءات؛ أو فيما يخص التحديد الموضوعي لاحتياجات الإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية و ما ينتج عنه من ضبط و تحكم عقلاني في تعداد المستخدمين و متابعة تطور الموظفين في الإدارة العمومية.

و هذا الإجراء أو الأسلوب في التسيير المستحدث في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين يجبر الإدارة العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير خلال السنة المالية و لاسيما فيما يخص الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة و الغرض من ذلك هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها فيما يتعلق بـ[2]: التوظيف، التكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات، الترقية، الإحالة على التقاعد ويرسل هذا المخطط السنوي للتسيير إلى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية خلال العشرة (10) أيام التي تعقب تاريخ توقيعات القرارات المذكورة.

فبذلك يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمثابة أداة فعالة للتفريق بين التسيير التقليدي غير الفعال و بين التسيير التقديري الحديث الهادف إلى عصرنة الإدارات العمومية.

- **الفرع الثالث: المسؤولية على وثائق المستخدمين:**

و في إطار ممارسة الرقابة اللاحقة لمصالح الوظيفة العمومية على نشاطات التسيير و التي حملت المسيرين المسؤولية[3] الكاملة على جميع وثائق المستخدمين، في إطار تسيير حياتهم المهنية، و ذلك بعد

---

(1) د. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، المرجع السابق، ص 224.

(2) المادة 03 من المرسوم التنفيذي 95 – 126، يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المرجع السابق.

(3) المادة 03 من المرسوم التنفيذي 95 – 126، تتمم بالمادة 6 مكرر 4 المرسوم 66 – 145، نفس المرجع.

إعفاء القرارات الفردية و التنظيمية من الرقابة القبلية لمصالح الوظيفة العمومية و التي أصبحت تشارك الإدارات العمومية في إعداد و ضبط المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قبل الشروع في تنفيذه.

و يخول لمصالح الوظيفة العمومية في مرحلة تنفيذ المخطط، في إطار رقابتها اللاحقة القيام بالتحقيق في الوثائق المتعلقة بتسيير الحياة المهنية - التي يجب إرسال نسخ منها لمصالح الوظيفة العمومية خلال 10 أيام التي تلي توقيعها[1] (لا يكون هذا الإجراء معلقا لتنفيذها) - بصفة مباغتة أو بعد التبليغ، و تحرر تقريرا دقيقا و يرسل إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين و السلطة الوصية و المصالح المختصة لدى الوزير المكلف بالميزانية.

و تكون مسؤولية السلطة التي لها صلاحية التعيين ملزمة بأي مقرر غير قانوني، و يمكن أن تترتب على هذه المقررات متابعة جزائية إذا مثل ذلك خرقا منصوص عليه بقانون العقوبات، و / أو عقوبات تأديبية منصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما.[2]

و يتعين على مصالح الوظيفة العمومية طلب من الإدارة المعنية مراجعة كل مقرر مخالف للأحكام التشريعية و التنظيمية، مما يستوجب على هذه الأخيرة وقف آثار المقرر المعني و مراجعته وفق القانون.

- **المطلب الثاني: محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

في إطار إضفاء طابع الشفافية في تسيير الموارد البشرية، أصبح يشترط اللجوء إلى نشر جميع القرارات التي لها علاقة بالمسار المهني للموظفين و أعوان الدولة في النشرة الرسمية للإدارة[3] "*Les bulletins officiels*" وفق الكيفيات المنصوص عليها في التنظيم الساري المفعول.

بمجرد الحصول على مدونة المناصب المالية للسنة المعنية يشرع المسير بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و يقدمه لمصالح الوظيفة العمومية قبل 15 مارس كما نصت عليه التعليمة 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995.

---

(1) المادة 3 من المرسوم 95 – 126، تتمم بالمادة 6 مكرر 3 المرسوم 66 – 145، يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المرجع السابق.
(2) المادة 3 من المرسوم 95 – 126، تتمم المادة 6 مكرر 4 الفقرة 2 و 3، من المرسوم 66 – 145، نفس المرجع.
(3) المادة 96 من الأمر 06 – 03، يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

و لتسيير نظام مراقبة المشروعية المسبقة[1] من قبل مصالح الوظيفة العمومية، يتم اعتماد مخطط للتسيير التوقعي الحقيقي للموارد البشرية الذي تشارك في إعداده و المسيرين المعنيين، و قد تم تخويل مصالح الوظيفة العمومية سلطة محددة قانونا لممارسة مهامها للمراقبة اللاحقة كعملية عادية لتقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية.

و يحتوي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على ثلاثة فروع، وهي كالتالي:[2]

- **الفرع الأول: التنظيم الهيكلي و الإطار القانوني و الاستشاري للمكلفين بالمخطط:**

يفسر هذا الجزء التنظيم الهيكلي و الإطار القانوني و الاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية، و يتضمن الجداول من رقم 01 إلى 03 و المتعلقة بحالة تعدادات المستخدمين في الإدارة العمومية.

- **أولا: الجدول رقم 01:**

يتضمن هيكل التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة: يستخرج تعدادات المستخدمين التعدادات الحقيقية و الفوارق و تعدادات المستخدمين المؤقتين للمناصب العليا و الأسلاك و الرتب ودليل تعدادات الميزانية.

و تطبيقا للإطار القانوني الجديد الذي يحكم المناصب العليا[3]، تمنح لهم زيادة استدلالية تضاف إلى الراتب المرتبط بالرتبة الأصلية و يحدد عدد هذه المناصب ذات الطابع الوظيفي و ذات الطابع الهيكلي.

و تطبيقا للإطار القانوني الجديد الذي يحكم الأعوان المتعاقدين[4]، تحدد تعداداتهم للتكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا، أو الشاغلين لمناصب مطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات.

---

(1) د. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، المرجع السابق، ص 342.

(2) أنظر الملحق 2.

(3) المواد 19 – 21 من المرسوم الرئاسي 07 – 304، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، ج.ر رقم 61.

(4) المادة 74 من المرسوم الرئاسي 07 – 308، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم، ج.ر رقم 61.

و طبقا للفقرتين السابقتين فإنه تم إدخال تعديلات على هذا الجدول بحيث تم إدراج خانة مخصصة للموظفين و خانة للأعوان المتعاقدين[1].

- **ثانيا: الجدول رقم 02:**

يتضمن الهيئات الاستشارية الداخلية: يدون في هذا الجدول لجان الموظفين و لجان الطعن و التأكد من صلاحياتها بمراجعة قرارات الإنشاء و تاريخ نفاذ صلاحياتها، و في حالة انقضاء عهدتها يطلب الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به[2][3]، لاسيما المنشور الصادر عن مصالح الوظيفة العمومية رقم 67[4] المؤرخ في 09 فيفري 1999، و كذا المنشور رقم 18[5] المؤرخ في 28 ماي 2006.

أ- الجدول رقم 02 مكرر 01:

تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتبرة.

ب- الجدول رقم 02 مكرر 02:

تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة.

قصد ضمان متابعة القضايا المتنازع فيها في مجال الوظيفة العمومية، يسمح هذا الجدول لمصالح الوظيفة العمومية بإجراء إحصاء دقيق للقضايا المتنازع فيها و المرتبطة بالوظيفة العمومية، وبمعرفة موضوع الخلافات وكذا بمتابعة تطور المنازعات في قطاع الوظيفة العمومية بصفة عامة[6].

ج- الجدول رقم 02 مكرر 03:

و يتضمن وضعيات الحالات التأديبية.

---

(1) الفقرة 5 من المنشور رقم 11 المؤرخ في 13 ماي 2009، المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا و نظام التعاقد. (أنظر الملحق 2)

(2) المرسوم 84 – 10، المؤرخ في 14 جانفي 1984، يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء و تشكيلها وتنظيمها و عملها، المرجع السابق. (أنظر الملحق 1)

(3) المرسوم 84 – 11، المؤرخ في 14 جانفي 1984، يحدد كيفيات تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء، المرجع السابق. (أنظر الملحق 1)

(4) المنشور رقم 67 المؤرخ في 09 فيفري 1999 المتعلق لإنشاء، تجديد، تمديد لجان المستخدمين و لجان الطعن.

(5) المنشور رقم 18 المؤرخ في 28 ماي 2006 المتعلق بمراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بإنشاء و تجديد اللجان المتساوية الأعضاء و لجان الطعن.

(6) الفقرة 2 من المنشور رقم 06، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 10 فيفري 2004، المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

قصد ضمان متابعة الإجراءات التأديبية المتعلقة بالموظفين، يسمح هذا الجدول لمصالح الوظيفة العمومية من مشروعية الإجراءات التأديبية المتخذة ضد الموظفين و كذا مطابقة القرارات المتخذة في هذا الإطار[1].

- **ثالثا: الجدول رقم 03:**

جدول القرارات المؤطرة المتعلقة بالامتحانات و المسابقات: يجب أن تبين في هذا الجدول مجمل القرارات المتعلقة بتنظيم صيرورة الامتحانات و المسابقات المحددة في القوانين الأساسية.

- **الفرع الثاني: عمليات التسيير و آجال إنجازها وفقا للسنة المالية:**

يضم مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية و كذا آجال إنجازها المخططة وفقا للسنة المالية ويشمل الجداول من 04 إلى 07 و يشكل مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

- **أولا: الجدول رقم 04:**

المخطط التوقعي للتوظيف للسنة الحالية: يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة، و بالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمنة في القانون الأساسي و يمكن اعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير إن أحسن استعماله، تمكنه آخر السنة من استغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية، و من اتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل و تجديد المناصب الشاغرة[2].

و عند شغور المناصب المالية خلال السنة المالية المقصودة بسبب التحويل، الوضع في حالة الخدمة الوطنية و العطل طويلة المدى، تجدد هذه المناصب المالية بصفة آلية[3] و تخصص إجباريا للتوظيف الخارجي، أو عند اللزوم للترقية على أساس الامتحان المهني و هذا طبقا لأحكام التعليمة الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنشاء، تحويل و تجديد المناصب المالية.

---

(1) الفقرة 3 من المنشور رقم 06، المؤرخ في 10 فيفري 2004، المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، المرجع السابق.

(2) المادة 13 الفقرة 1 من التعليمة رقم 01 ليوم 20 فيفري 2013، الصادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية، إعداد قوائم الاحتياط و صلاحياتها و "الاستغلال الرشيد للمناصب المالية **الشاغرة**".

(3) المنشور رقم 27 ليوم 05 جوان 2005، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلق بتجديد المناصب المالية.

و في إطار التعديلات التي طرأت على هذا الجدول[1] و تطبيقا للإطار القانوني الجديد الذي يحكم المناصب العليا[2]، يحدد عدد المناصب العليا المتوقعة، ذات الطابع الهيكلي و ذات الطابع الوظيفي.

أ- الجدول رقم 04 مكرر:

هذا الجدول المتعلق بالأعوان المؤقتين: و الذين تم توظيفهم في إطار المادة 19 من الأمر 06 – 03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، تم إلغاؤه و طيه[3].

غير أنه و تطبيق للمادة 19 من الأمر 06 – 03 السابق الذكر، فقد أعيد النظر في هذا الجدول[4] بصفة تمكن من تحديد كافة المناصب المطابقة لنشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات، كما يوضح تصنيفها، التعدادات المالية، التعدادات المالية الحقيقية وكذا المناصب الشاغرة حسب طبيعة العقد (محدد أو غير محدد، المدة – بالتوقيت، الكامل أو الجزئي).

ب- الجدول رقم 04 مكرر 01:

المتعلق بتجديد المناصب المتعلقة بالأعوان المتعاقدين حسب مدة العقد[5]: تم إدراج هذا الجدول الجديد والمتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من الأمر 06 – 03 السابق ذكره حيث يتم تحديدهم على وجه الخصوص بعقد محدد المدة في إطار عمليات تكتسي طابعا مؤقتا، و تحديد هذه المناصب حسب مدة العقد (بالتوقيت، الكامل أو الجزئي)، كما يحدد تصنيفها، التعدادات المالية التعدادات الحقيقية و كذا المناصب المالية الشاغرة.

- **ثانيا: الجدول رقم 05:**

الرزنامة التلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية: يحدد في هذا الجدول، الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله خلال السنة المالية و ذلك بتحديد التواريخ التوقعية لإنجاز هذه العملية.

---

(1) الفقرة 6 من المنشور رقم 11، المؤرخ في 13 ماي 2009، المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا و نظام التعاقد، المرجع السابق. (أنظر الملحق 5)

(2) المواد 19 – 21 من المرسوم الرئاسي 07 – 304، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، المرجع السابق.

(3) المطة 1 الفقرة 3، من المنشور رقم 20 المؤرخ في 10 ماي 2008، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع النظام الجديد لتصنيف و دفع المرتبات. (أنظر الملحق 5)

(4) الفقرة 7 من المنشور رقم 11 المؤرخ في 13 ماي 2009، نفس المرجع.

(5) الفقرة 8 و 9 من المنشور رقم 11 المؤرخ في 13 ماي 2009، نفس المرجع.

- **ثالثا: الجدول رقم 06:**[1]

يتعلق بالإحالة على التقاعد:[2] يتضمن هذا الجدول القوائم الاسمية حسب السلك و الرتبة، عدد المحلين على التقاعد المقرر خلال سنة، التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد.

أ- الجدول رقم 06 مكرر 01:

يتضمن البيانات المتعلقة بالمستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعاؤهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية.

ب- الجدول رقم 06 مكرر 02:

يتضمن البيانات بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد، وتم الاحتفاظ بهم بعنوان السنة المعنية مع العلم أن كل تأجيل في 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، و استشارة الإدارة المركزية.

- **رابعا: الجدول رقم 07:**[3]

مخطط توقعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تجدد المعلومات: يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب ك عملية تكوين خارجي أو داخلي و تحسين المستوى أو الرسكلة، تاريخ الدخول، عدد الأعوام، مدة التكوين (تحسين المستوى أو الرسكلة).

- **الفرع الثالث: مراقبة و تقييم درجة إنجاز عمليات التسيير:**

يجسد هذا الجزء درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير، و دور هيئات المراقبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية، و يشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 08 إلى 13، و التي تتعلق أساسا بالمراقبة اللاحقة و تقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

---

(1) أنظر الملحق 02.
(2) القانون 83 – 12، المؤرخ في 02 جويلية 1983، يتعلق بالتقاعد.
(3) أنظر الملحق 02.

- **أولا: الجدول رقم 08:**[1]

يتضمن حركة الموظفين: يحضر هذا الجدول في 31 ديسمبر من كل سنة، و يجب أن يبين عن طريق الرتب و الأسلاك التعدادات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من كل سنة، حركة الموظفين الذين التحقوا بالإدارات العمومية و مجموعها الفرعي، المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة الموظفين.

- **ثانيا: الجدول رقم 09:**

جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين و المؤقتين لكل سنة: يبين هذا الجدول المحدد في 31 ديسمبر للسنة الحالية عدد الأعوان المتعاقدين و المؤقتين حسب الوظيفة و منصب العمل والتصنيف.

و في إطار تكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، مع النظام الجديد للتصنيف و دفع المرتبات[2][3]، في إطار المادة 20 من الأمر 06 – 03 المذكور أعلاه، تم إدراج في هذا الجدول الأعوان المتعاقدين، و ذلك في انتظار تنظيم مسابقة أو لتعويض الشغور المؤقت لمنصب الشغل[4].

و في إطار كيفيات استغلال المناصب المالية الشاغرة المخصصة للمتعاقدين، و كذا تطبيق المواد من 19 إلى 24 من الأمر 06 – 03 السالف الذكر، و تطبيقا للمرسوم الرئاسي 07 – 308، يتم تحرير المناصب المالية نتيجة انتهاء علاقة العمل بأسبابها، أو تحرر نتيجة التوقف المؤقت لعلاقة العمل بأسبابها، وذلك من أجل تحديد الوضعيات حسب أنواع العقود، و التي تسمح باستغلال المناصب المالية المحررة من جديد خلال السنة[5].

---

(1) أنظر الملحق 02.

(2) المرسوم الرئاسي 07 – 304، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، المرجع السابق.

(3) التعليمة رقم 07 المؤرخة في 29 ديسمبر 2007، الصادرة عن رئيس الحكومة، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم وكذا إدماجهم و إعادة تصنيفهم في إطار القوانين الأساسية الخاصة الجديدة. (أنظر الملحق 5)

(4) المنشور رقم 20 المؤرخ في 10 ماي 2008، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع النظام الجديد لتصنيف و دفع المرتبات، المرجع السابق.

(5) المنشور رقم 07 المؤرخ في 08 فيفري 2009، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلق بكيفيات استغلال المناصب المالية المخصصة للأعوان المتعاقدين. (أنظر الملحق 5)

- **ثالثا: الجدول رقم 10:**[1]

استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق المسابقة: يبين هذا الجدول الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق المسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني حسب الأسلاك و الرتب، مراجع قرار تنظيم المسا بقة للامتحان أو الاختبار المهني، طريقة نشر تنظيم مسابقة الامتحان أو الاختبار المهني، عدد المناصب المفتوحة، تاريخ جلسة لجنة انتقاء المترشحين، عددهم، عدد المترشحين المقبولين، تاريخ إعلان الاختبار، تاريخ محضر القبول النهائي، مرجع و تاريخ القرار المتضمن إعلان النتائج، عدد الناجحين، الحد الأدنى لمعدل القبول.

- **رابعا: الجدول رقم 11:**

استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية و الكفاءة المهنية للتسجيل في قائمة التأهيل: يبين هذا الجدول حسب الأسلاك و الرتب مجمل الإجراءات المتعلقة بكل عملية اختيارية أو سب الكفاءة المهنية، عدد المناصب المفتوحة، عدد المناصب المخصصة للترقية الاختيارية أو عن طريق الكفاءة المهنية، إشهار المناصب الجديدة، مرجع قائمة التأهيل، تاريخ جلسة لجنة المستخدمين أعداد المترشحين المقبولين.

- **خامسا: الجدول رقم 12:**

استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين: يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين (الالتحاق بالتكوين) حسب الرتب و الأسلاك، مجموع التوظيفات (الداخلية و الخارجية) تنظيم مسابقات الالتحاق التكوين، مرجع قرار تنظيم المسابقات، إشهار تنظيم المسابقات، مجموع المناصب المفتوحة، لجنة انتقاء المترشحين، تاريخ اجتماع اللجنة، عدد المترشحين المسجلين، عدد المترشحين المقبولين، النجاح النهائي، تاريخ محضر النجاح، عدد الناجحين، احد الأدنى لمعدل القبول مؤسسات التكوين، مدة التكوين.

[1] أنظر الملحق 02.

- **سادسا: الجدول رقم 13:**

استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة: يبين هذا الجدول حسب الرتب و الأسلاك مجموع المناصب المفتوحة و التوظيفات التي تمت.

- **المطلب الثالث: أهم العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**[1]

ورد في التعليمة رقم 240[2] المؤرخة في 27 ماي 1995، و الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية أهم ما يتضمنه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من عمليات و تتمثل في:

- **الفرع الأول: التوظيف:**

تعتبر العملية التقديرية للتوظيف من أهم ما يتضمنه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ويدرج بالجداول من 03 إلى 05، لاسيما ما تعلق بالمناصب الشاغرة التي تدرج في الجدول 04، مع وجوب احترام النسب المحددة قانونا بالقوانين الأساسية.

تتوقف عملية التوظيف على نمطين هما: التوظيف الخارجي و التوظيف الداخلي (الترقية)، و يتم إما عن طريق التوظيف المباشر و إما عن طريق المسابقة أو الامتحان و هو ما سنوضحه كالتالي:

- **أولا: نمط التوظيف الخارجي:**

يقتضي المبدأ الدستوري المتمثل في المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية أن يتوقف التوظيف الخارجي لمختلف الأسلاك ورتب الوظيفة العمومية على تنظيم المسابقات، و قد كرس هذا المبدأ فعلا بموجب أحكام المادة 80 من الأمر 06 – 03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية التي نصت على أن التوظيف يتم وفق الطرق التالية:

---

(1) المادة 3 من المرسوم التنفيذي 95 – 126، يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المرجع السابق.

(2) التعليمة رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995، الصادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلقة بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي 95 – 126.

أ- المسابقة على أساس الاختبارات: [1]

نصت تعليمة رئيس الحكومة رقم 01 المؤرخة في 2007/01/06 المتعلقة بإعادة القوانين الأساسية الخاصة الجديدة، على أنه يجب أن تشكل المسابقة على أساس الاختبارات الطريقة المفضلة من أجل انتقاء المترشحين للوظيفة العمومية و عكس الامتحانات التي يتوقف فيها النجاح على الحصول على معدل معين كما هو الشأن بالنسبة لامتحان البكالوريا فإن النجاح في المسابقة سواء على أساس الاختبارات أو الشهادات يتوقف على أساس تراتيب المترشحين في قائمة الناجحين التي يتم ضبطها على أساس الاستحقاق من قبل لجنة خاصة بالمسابقة.

ب- المسابقة على أساس الشهادات:[2]

يخص التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات من أجل الالتحاق ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي للفوج (أ) المحدد بموجب المادة 8 من القانون الأساسي لوظيفة العمومية، و يتم انتقاء المترشحين في هذه الحالة بناء على دراسة ملف الترشح و كذا إجراء مقابلة، مع اعتماد مبدأ الترتيب على أساس الاستحقاق كما تم الإشارة إليه سابقا، و أكد المنشور المذكور على أن التقييم و الانتقاء يتم على أساس ملائمة شعبة اختصاص تكوين المرشح لمتطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها، و التكوين المكمل للشهادة المطلوبة في نفس التخصص، كما أن التقييم يتم على أساس الأشغال و الدراسات المنجزة من قبل المرشح في نفس تخصصه، و الخبرة المهنية المكتسبة، مع حساب تاريخ الحصول على الشهادة ونتيجة المقابلة مع لجنة الانتقاء.

و تفتح المسابقات المذكورة بموجب قرار أو مقر ر حسب الحالة من السلطة التي لها صلاحيات التعيين أو السلطة الوصية، على أن تحدد من خلاله جملة الإجراءات القانونية المنصوص عليها بموجب التنظيم[3]، والمتمثلة على وجه الخصوص فيما يلي:

- السلك أو الأسلاك و الرتب المعنية التي يتم فتح من أجلها المسابقات و الامتحانات أو الفحوص المهنية.

- نمط التوظيف أو الترقية.

---

[1] المادة 80 الفقرة 1، من الأمر 06 – 03، المتضمن قانون الوظيفة العمومية، المرجع السابق.
[2] المادة 80 الفقرة 1، من الأمر 06 – 03، نفس المرجع.
[3] المادة 10 من المرسوم التنفيذي 12 – 194، يحدد كيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها، المرجع السابق.

- عدد المناصب المالية المخصصة و المخصصة لكل نمط توظيف أو ترقية، وفقا لمخطط التسيير السنوي لتسيير الموارد البشرية.

- الشروط القانونية الأساسية للمشاركة (تكوين الملف).

- البرنامج المفصل للمسابقة أو الامتحان، و الذي يجب إلحاقه بالقرار أو المقرر حسب الحالة المتضمن فتح المسابقة (عدد الاختبارات، مواضيعها، مدتها، معاملاتها و النقاط الإقصائية عند الاقتضاء).

- تاريخ فتح التسجيلات و انتهائها، و العنوان الذي توجه إليه ملفات المرشح.

- تشكيل لجنة الانتقاء[1] في المسابقات على أساس الشهادات.

- تشكيل لجنة القبول و/ أو النجاح النهائي[2].

- الزيادات في النقط لفئات محددة من المترشحين، طبقا للتشريع الجاري العمل به.

- مكان إجراء الامتحان و عنوانه.

- طرق الإشهار في شكل إعلانات.

- التشكيل النظامي لجنة المسابقات.

- شروط الطعن في النتائج.

- الأحكام المتعلقة بتعيين المترشحين الناجحين.

- و تتم المسابقة أو الامتحان تحت رقابة و إشراف السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية المختصة.

(1) أنظر المادة 18 من المرسوم التنفيذي 12 – 194، يحدد كيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها، المرجع السابق: "... و تتكون هذه اللجنة زيادة على السلطة التي لها صلاحية التعيين رئيسا، من عضوين (02) ينتميان إلى رتبة أعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة".
(2) المواد 24، 26 و 27 من المرسوم التنفيذي 12 – 194، نفس المرجع.

ج- الفحص المهني:

يهدف هذا النمط إلى تقييم قدرة المرشح على الممارسة الفعلية للمهام المنوطة ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي للأفواج (ب، ج، د) المحددة بموجب المادة 8 من الأمر 06 – 03 السابق الذكر.

د- التوظيف المباشر:[1]

يقتصر نمط التوظيف المباشر على المترشحين الذين تابعوا بنجاح تكوينا متخصصا لدى مؤسسات التكوين المؤهلة قصد تحضيرهم للالتحاق بالوظيفة العمومية.

- **ثانيا: نمط التوظيف الداخلي (الترقية في الرتبة):**

طبقا لمبدأ المسار المهني (La carrière) الذي يقوم عليه نظام الوظيفة ع فإن الموظف مدعو للاستفادة من الترقية في الرتبة خلال مساره المهني، بل أكثر من ذلك فإن الأمر يعد حقا بالنسبة لهذا الأخير، بحث نصت المادة 38 من الأمر 06 – 03 على أنه للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية.

و تتمثل الترقية في الرتبة في تقلد الموظف خال مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى أعلى رتبة أعلى منها مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة وف الطرق الأربع التالية:

- على أساس الشهادة.

- بعد تكوين متخصص، و إعداد قرارات تعيين المترشحين المقبولين بالرجوع لمحاضر لجان نهاية التكوين الممضية من قبل مصالح الوظيفة العمومية[2].

- عن طريق الامتحان المهني أو الفحص المهني[3] الذي يسمح للموظف الذي أثبت سواء أقدميه في الرتبة أو أقدميه في الرتبة مقترنة بتكوين قانوني متخصص بالاستفادة من الترقية المطلوبة، إلى رتبة أعلى.

---

[1] المادة 80 الفقرة 04، من الأمر 06 – 03، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.

[2] النقطة 13، من المنشور رقم 20 الصادر بتاريخ 26 جويلية 2009، عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية عنوان سنة 2009، **"التكفل بمنتوج التكوين المتخصص"**.

[3] النقطة 14، من المنشور رقم 20 الصادر بتاريخ 26 جويلية 2009، تحدد كيفية تطبيق لأحكام المادة 109 من الأمر 06 – 03، **"التكفل بمنتوج التكوين التكميلي بعد الترقية"**، نفس المرجع.

- على أساس التسجيل في قائمة التأهيل[1]: تتوقف ترقية الموظف بهذه الطريقة كما ورد بالمادة 98 من الأمر 06 – 03، على عملية تقييم الموظف التي تحدد معدل النقطة السنوية التي تمنح إياه خلال المدة المعتبرة، مع إضافة تقدير عام من السلطة التي لها صلاحية التنقيط حول طريقة أداء الموظف المعني لمهامه، و كفاءته وكذا سلوكه، و هو ما يسمي بالتأهيل.

و يجب أن تنال الترقية بهذه الحالة الرأي الموافق للجنة المتساوية الأعضاء المختصة.

و يعفى الموظف الذي تمت ترقيته في إطار أحكام المادة 107 من التربص – المادة 08 من الأمر 06 - 03.

و تتوقف الترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو نصوص عليه بالمادة 8 من الأمر نفسه على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه بالقوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة.

- **الفرع الثاني: التكوين:**

محتوى عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و تسجل في مخطط في حدود المناصب المالية المفتوحة في حدود الاعتمادات المالية المفتوحة بعنوان السنة المالية في إطار تسيير تقديري يتطابق محتواه مع ما هو موجود في الجدول رقم 07 و في دفتر الميزانية.

و يستوجب على الإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي[2] سنوي أو متعدد السنوات، و هي أداة تسييرية تسمح للمؤسسات و الإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها، في مجال التكوين بناء على معطيات عمل مدروسة.

و تعتبر هذه المخططات أداة عمل و رقابة بالنسبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية[3]، تمكنها من مدى التنفيذ لمشاركتها في إعداد هذه المخططات و المصادقة عليها.

---

(1) النقطة 14، من المنشور رقم 20، الصادر بتاريخ 26 جويلية 2009، تحدد كيفية تطبيق لأحكام المادة 109 من الأمر 06 – 03، المرجع السابق.

(2) المادة 3 من المرسوم التنفيذي 96 – 92، المؤرخ في 06 مارس 1996، المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي 04 – 17، المؤرخ في 22 جانفي 2004، يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم. ج.ر رقم 16.

(3) المواد 5 و 6 من رسوم التنفيذي 96 – 92، نفس المرجع.

- **الفرع الثالث: النقل:**

يمكن نقل الموظف داخل الإدارة نفسها من وظيفة إلى أخرى تتساوى مع سابقتها، من حيث المركز والمسؤولية و الأجر، و قد يكون النقل أحيانا تغييرا للمركز الوظيفي و المسؤولية، و ذلك بغرض تحسين الأداء، أو بغرض إعادة توزيع الموظفين في الإدارة نفسها، أو للإحاطة بأعمال الإدارة أو بغرض تعديل مواعيد العمل للموظف بسبب ظروفه، أو لغرض نقل الموظف للعلاج لعدم مقدرته على أداء عمله، أو لغرض التقريب من موطن السكن.[1]

- **الفرع الرابع: الإحالة على التقاعد:**

يعتبر الحق في التقاعد النهاية الطبيعية للحياة المهنية للموظف، و هو من بين الحقوق الأساسية له و هو نتيجة طبيعية لبلوغ الموظف السن القانونية لذلك، و يستفيد المحال على التقاعد من معاش التقاعد[2]، شرط بلوغه سن الستين (60) للرجال و سن الخمسين (50) بالنسبة للنساء، مع وجوب قضاء مدة 15 سنة على الأقل، مع وجوب دفع الاشتراكات الشهرية للضمان الاجتماعي بصورة منظمة طيلة مدة العمل، و يستفيد من معاش زيادة على الزوج المكفول و على الأبناء القصر و على الأصول وذلك بعد نهاية الخدمة.

يتعين على كل إدارة عمومية وجوبا أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية يبين كل عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية خصوصا فيما يتعلق بالتوظيف، و الترقية، و حركة المستخدمين، و التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، و الإحالة على التقاعد، مع مراعاة الأحكام القانونية و التنظيمية و كذا المناصب المالية الممنوحة في المدونة.

و تعتبر عملية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من اختصاص الإدارة العمومية على أنه يمكن لمصالح الوظيفة العمومية المساهمة في إعداده و تبقى مسئولية الالتزام بما فيه على عاتق الإدارة المعنية.

---

(1) المواد 156 – 159، من الأمر 06 – 03، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق.
(2) القانون 83 – 12، يتعلق بالتقاعد، المرجع السابق.

- **المبحث الثالث: مراحل إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومراقبته:**

يمكن تقسيم مراحل إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى ثلاث، و ذلك بدأ بإحصاء و جرد الكم المتوافر لدى الإدارة العمومية من الموارد البشرية في المطلب الأول، تليها مرحلة تقدير الاحتياجات المستقبلية و المتوقع تلقيها من المناصب المالية الجديدة في المطلب الثاني، انتهاء بمرحلة إنجاز المخطط في المطلب الثالث و ذلك بعد منح المناصب المالية الجديدة و هي المرحلة التي يشرع فيها المسير حقيقة بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

- **المطلب الأول: جرد المتاح من الموارد البشرية:**

حيث يتم جرد المناصب المالية المتاحة من خلال إعداد و ضبط القائمة الاسمية و كذا حصيلة التشغيل المتاحة للإدارة المعنية بتعدادها من الموارد البشرية المتوافر لديها.

- **الفرع الأول: القائمة الاسمية[1]:**

عبارة عن وثيقة إدارية سنوية[2] تضبط من خلالها الإدارة العمومية قائمة موظفيها بحسب الأسلاك و الرتب و أسماء الموظفين و الأعوان المتعاقدين، الذين ينتمون لكل سلك أو رتبة، مما يمكن القائم بالتخطيط من معرفة و بصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك و الرتبة التي ينتمي إليها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل الإدارة باعتبارها تظهر آخر وظيفة للموظف و تاريخ الالتحاق بها، و يتم التأشير عليها من طرف المراقبة المالية.

و في إطار إقامة نظام معلومات متعلق بالموارد البشرية للإدارات العمومية و كذا إنشاء قاعدة بيانات مخصصة للبطاقيات الوطنية للموظفين و الأعوان المتعاقدين، فإنه يجب على كل إدارة عمومية ملء الخانات المرتبطة بالتطبيق المعلوماتي المعد لهذا الغرض و السهر على تحيينها، فهي عملية متكررة و تفاعلية بين المصالح المركزية للوظيفة العمومية و مفتشيات الوظيفة العمومية للولايات والإدارات العمومية.

---

(1) التعليمة رقم 04 المؤرخة في 22 فيفري 2011، الصادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلقة بقاعدة البيانات الاسمية للموظفين و الأعوان المتعاقدين. (أنظر الملحق 5)

(2) الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، المرجع السابق، ص 15 و 16.

و توضع المعلومات في شكل رقمي، و ذلك لعد تجميعها من طرف مفتشيات الوظيفة العمومية على مستوى الولايات، و تراقب و تحين[1] ثم ترسل عن طريق شبكة الانترنيت، لتموين قاعدة البيانات المركزية المحدثة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية.

- **الفرع الثاني: حصيلة التشغيل:[2]**

هي وثيقة إدارية نموذجية سنوية، تعدها الإدارة العمومية في نهاية السنة، و هي وثيقة هامة وغنية بالمعلومات و التي تسمح بجرد قائمة الموارد البشرية الموجودة بالإدارة العمومية، الأمر الذي يوجب تقييمها ودراستها بعناية، و تسمح هذه الوثيقة بالتسيير الجماعي للموظفين و معرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية و كيفية شغلها حسب طرق التوظيف المعتمدة، و طبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد، مؤقت)، وكذلك الفئات الاجتماعية من حيث السن و الجنس ...الخ، و ترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيفة العمومية.

و تقوم مصالح الوظيفة العمومية دوريا بجمع و تلخيص و استغلال المعطيات العددية المتعلقة بوضعية الشغل، سواء على مستوى الإداريات المركزية أو الجماعات المحلية، و بهذا الصدد فإن إصلاح القوانين الأساسية الخاصة بمختلف أسلاك الموظفين، و تكريس نظام التعاقد، يستدعي بالضرورة تكييف بطاقات المعلوماتية لتحصيل و تجسيد المعلومات، و ذلك لتحديد الإجراءات الجديدة الخاصة بإعداد حصيلة الشغل في الوظيفة العمومية.

إن برمجيات حصيلة الشغل يحتوي على استمارتين للتحصيل، الأولى تتعلق بالمعطيات الخاصة بالإدارة، والثانية بالتعدادات المعنية.[3]

---

[1] المنشور رقم 07 المؤرخ في 11 فيفري 2008، المتعلق بتحيين البطاقية الوطنية للموظفين و الأعوان العموميين في إطار وضع حيز التنفيذ عبر شبكة الانترنت للمديرية العامة للوظيفة العمومية. (أنظر الملحق 5)

[2] أنظر الملحق 05.

[3] المنشور رقم 08 المؤرخ في 08 فيفري 2009، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلق بإعداد حصيلة الشغل السنوية في الإدارات العمومية، و المتضمن كيفية تطبيق المادة 2 من المرسوم التنفيذي 03 – 109 المؤرخ في 28 أفريل 2003، المتضمن صلاحيات المدير العام لوظيفة العمومية. (أنظر الملحق 5)

- **المطلب الثاني: التنبؤ و تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:**

تعتبر عملية تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، من صلاحيات كل إدارة عمومية والتي تقوم بتقدير احتياجاتها بصفة انفرادية، و لها من الحرية في اختيار أسلوب التقدير المناسب.

- **الفرع الأول: أسلوب التقدير المناسب:**

يعتبر التنبؤ نتيجة لوجود عنصر الوقت في نمط الحياة، حيث أنه لا يمكن تصور أن يعيد فرد دون ممارسة أي نوع من أنواع التخطيط في حياته، فلا يمكن بالتالي تصور أن شخصا ما لا يقون بتنبؤ في ممارسة حياته، إن التنبؤ صفة أساسية لوجود الإنسان.

و ينصب التنبؤ على التغيرات التي ستحدث في محيط الإدارة في المستقبل، و هذه التغيرات عديدة و سريعة في وقوعها و عامة شاملة تغطي كل ظاهرة، كسياسة الحكومة الضريبية المعتمدة، و وقوع الاضطرابات، وعشرات التغيرات التي لا يمكن أن تقع تحت الحصر، و هي المتغيرات التي تعرض فيها المشروع لوظيفة التخطيط.

و يمكن تقسيم طرق التنبؤ إلى[1]:

- **أولا: التخمين و المقارنة (الطريقة التاريخية):**

و هي اعتبار أن المستقبل هو امتداد للحاضر، و عليه يمكن دراسة العملية الماضية التي أولتنا إلى ما نحن عليه لنتفهم الحاضر، و بتحليل الماضي و الحاضر يمكن أن نتنبأ بالاتجاهات المستقبلية وتفترض هذه الطريقة أن العوامل و القوى التي أثرت على الأحداث الماضية و تؤثر على الأحداث الجارية، ستظل مستمرة بنفس اتجاهها و قوتها في تأثيرها على الأحداث القادمة، و لتحسين هذه الطريقة يقوم المسئول عن التنبؤ بإجراء بعض التعديلات على الاتجاه الذي استنبطه من الماضي و الحاضر بحيث يأخذ في الاعتبار العوامل الموسمية أو الجديدة التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

و يعد هذا الأسلوب من الأساليب الشائعة في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية التي تعتمدها الإدارات العمومية، و يتم ذلك عن طريق استخراج الفوارق بمعنى أن المناصب الشاغرة هي محصلة فرق المناصب المالية النظرية و المناصب المالية المشغولة.[2]

---

[1] د. حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، المرجع السابق، ص 126.

[2] الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، المرجع السابق، ص 16.

- **ثانيا: الطريقة الاستنباطية:**[1]

يعتمد في هذه الطريقة المتنبئ على حكمه و تقديره الشخصي في تحليل الموقف، و يحاول استنباط العوامل المتغيرة الهامة التي يحتمل أن يكون لها تأثير في المستقبل و يصل إلى تنبئه بمساعدة العوامل الموضوعية كما يعتمد أيضا على الحكم الذاتي، فأساس هذه الطريقة هو افتراض أن العمليات الماضية لا تحدد وحدها المستقبل.

- **ثالثا: الرأي المشترك:**

و تعني هذه الطريقة أن يدلي كل الأشخاص المسئولين في التنظيم و المتعلقين بالعنصر المراد التنبؤ به، برأيه بشأن السلوك المستقبل له، و تتم مناقشة كل الآراء، حتى نصل إلى أرجحها بشان التغيير المتوقع، و مثال هذه الطريقة هو أن يطلب من مجموعة من المديرين إبداء رأيهم في خصوص إجراء معين ثم على أساس ذلك وبعد النقاش يخرج تنبؤ مؤسس حول ذلك الإجراء على تلك الآراء.

و نتيجة للأهمية القصوى لوظيفة التنبؤ يجب أن تؤدى بكفاءة و دقة لأنه و على أساسها ستبنى الخطط التي ستوجه موارد المشروع في مناهج معينة بغية تحقيق أهداف محددة، و يجب على المتنبئ أن يدرك القوى الحقيقية التي تعمل في المحيط التنظيمي و محيط العمل حين يوم بتنبئه، و في نفس الوقت يجب على المخطط أن يأخذ التنبؤات المعطاة له بشيء من الحذر، و أن لا يستسلم لها استسلاما أعمى وإنما يحاول استخدام تقديره الشخصي إلى حد ما في تقييمها و تقييم أساسها، و إلا ضلله المتنبئون و لو عن حسن نية.[2]

- **الفرع الثاني: رفع الاحتياجات من الموارد البشرية:**

تبرز هذه المرحلة بجلاء بعد مرحلة تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية لهيئات الإدارات العمومية، التي تكتمل من خلال إتباع الأسلوب المناسب في التقدير، و لعل من أنسبها و الشائع منها أسلوب التخمين و المقارنة (الطريقة التاريخية)، كما رأينا من خلال الفرع السابق.

و يتم رفع هذه الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية إلى السلطات الوصية على مرحلتين أساسيتين:

---

[1] د. حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، المرجع السابق، ص 127.
[2] د. حسام إبراهيم حسن، نفس المرجع، ص 127.

- **أولا: من طرف الهيئة لوزارتها الوصية:**

يتم رفع الاحتياجات من الموارد البشرية، من الهيئات الإدارية المحلية كالإدارات المحلية، والمصالح الخارجية للوزارات على مستوى الولايات، و الجماعات المحلية و غيرها من الهيئات الإدارية كل في اختصاص وزارته، إلى المصالح المركزية للموارد البشرية على مستوى الوزارة الوصية - تركيز الاحتياجات من الموارد البشرية - التي تقوم بجمع مجموع الاحتياجات و ترفعها إلى وزارة المالية.

- **ثانيا: من الوزارة الوصية إلى وزارة المالية (مديرية الميزانية):**

هنا يبرز دور المديرية العامة للوظيفة العمومية، اعتبار أن أهدافها و أهداف وزارة المالية مندمجة ومتكاملة، حيث تنشأ بين هذه الأخيرة و مصالح الميزانية على مستوى وزارة المالية، علاقة وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الاحترام الصارم للصلاحيات الخاصة لكليهما.

- **الفرع الثالث: العلاقة الوظيفية بين مديرية الوظيفة العمومية و وزارة المالية:**

و في إطار المهام الوظيفية المشتركة بين مديرية الوظيفة العمومية و وزارة المالية الخاصة بالمراقبة، تم تعديل[1] المادة 2 من التعليمة الوزارية المشتركة رقم 305 الصادرة في 28 ماي 1995[2] فيصادق على مخططات التسيير السنوية لتسيير الموارد البشرية كما هو منصوص عليه بأحكام المرسوم التنفيذي 95 – 126 المشار إليه أعلاه، من طرف الإدارة العمومية بالاشتراك مع المصالح المختصة بالوظيفة العمومية، بمجرد تحديد أعداد المناصب المالية للسنة المعنية و تبليغها للآمر بالصرف المعني غير أنه و في انتظار المصادقة النهائية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الإجراءات المتبعة لا يمكن للإدارات العمومية أن تتخذ إلا القرارات الإدارية المتعلقة بـ: الإحالة على التقاعد الاستقالة، التسريح، العزل لسبب التخلي عن المنصب، الوفاة، الإحالة على الاستيداع، إعادة إدماج الموظفين الموضوعين في وضعية الإحالة على الاستيداع، الانتداب أو الخدمة الوطنية، تصفية الوضعيات الإدارية غير القانونية محل طلب مراجعة من قبل المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية، غير أنه بمجرد المصادقة النهائية على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية تلغ هذه

---

[1] التعليمة الوزارية المشتركة رقم 14 المؤرخة في 16 مارس 2005، الموجهة إلى المراقبين الماليين و المحاسبين العموميين ورؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية، تعدل التعليمة الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995، المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية و مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة. (أنظر الملحق 5)

[2] التعليمة الوزارية المشتركة رقم 305 الصادرة في 28 ماي 1995، المحددة للعلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة الوظيفة العمومية و مصالح المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية.

الأخيرة من قبل المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية إلى الإدارية العمومية المعنية و المراقب المالي أو المحاسب العمومي المختص حسب الحالة.

و في إطار عقلنة[1] المناصب المالية في الإدارات العمومية، و مشروع تنموي شامل و دائم والجهود التي تبذلها الدولة لتكون لها إدارة متجددة، و أكثر فاعلية و أقل كلفة للجماعة الوطنية، في إطار جعل الوظيفة العمومية تتسم بمهنية أكبر، لا يمكن فصلها عن سياسة تسيير الموارد البشرية التي تعتمد على تسيير المناصب المالية فيها ضمان الاستغلال الأمثل لتعداد مستخدمي الإدارة العمومية، و التي تعتمد على المقاربة التقديرية لتعداد المستخدمين و الوظائف ضمن منظور يرمي إلى تحسين مستمر لنجاعة نتائجها، يتم في هذا الإطار التشاوري والوظيفي الشروع في تحديد المناصب المالية الشاغرة والمشغولة، تقييم الاحتياجات مع التعداد الحقيقي للمستخدمين، الموضوعية في تقريب تعداد المستخدمين الحقيقي و المحدد، إعطاء الأولوية لضبط تعداد المستخدمين قبل فتح مناصب مالية جديدة، ضمان تحويل المناصب المالية الشاغرة المفتوحة التي تنعدم الحاجة إليها إلى مناصب مالية خاصة برتب تم التعبير عن الحاجة إليها، إعطاء الأولوية في المناصب المالية الجديدة لفائدة الهياكل حديثة النشأة، تخصيص مناص مالية جديدة لت التحكم و التأطير لإعادة التوازن لهيكل المؤهلات.

كما أنه ينبغي على مصالح المديرية العامة للميزانية و المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار التشاور بين القطاعات، عند قفل كل سنة مالية، تحديد المعطيات الكبرى الناتجة عن الوضعية الحقيقية لتعداد المستخدمين على مستوى الإدارات العمومية.

و يتم في هذا الإطار استنساخ المعطيات البارزة التي تمكن من تحديد الاتجاهات الكبرى التي تبين تطور تعداد مستخدمي الوظيفة العمومية، على ضوء المعطيات التلخيصية الناتجة عن التغيرات المتعلقة بالعدد الإجمالي للمناصب المالية التي تم استغلالها خلال السنة و المناصب المالية التي أصبحت شاغرة نتيجة الإحالة على التقاعد و الوفاة و التسريح و العزل و الانتداب و كذا المناصب المالية غير المستغلة.[2]

و يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل إدارة عمومية في ميزانيتها للتسيير.

---

[1] التعليمة رقم 02 المؤرخة في 20 أوت 2006، الصادرة عن رئيس الحكومة، المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية. (أنظر الملحق 5)

[2] التعليمة رقم 02، نفس المرجع.

- **المطلب الثالث: إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

يتم الشروع في إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية - إعداده بصفة فعلية - بمجرد تلقي الإدارة العمومية لمدونة المناصب المالية الجديدة، و ذلك حسب الشروط و الكيفيات و الجداول المشكلة له حسب التعليمة 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995، و المراسلات و المناشير والتعليمات اللاحقة والمخصصة لهذا المجال، و يخضع توزيع المناصب على خيارات التوظيف حسب الرتب و الأسلاك وأنماطه إلى القوانين الأساسية المحددة لهذا التقسيم.

و يعتبر المخطط السنوي في هذه الفترة عبارة عن مشروع.

كما أن المرسوم التنفيذي 95 – 126 السابق الذكر في مادته 3 الفقرة 5 أوجب إشراك مصالح الوظيفة العمومية في ضبط المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمراجعته، مع الإدارة المعنية ومراقبة تنفيذه[1].

و بغرض المتابعة الدقيقة لكل مراحل المناقشات من جهة، و التأكد على طابع الإلزام و المسؤولية للإدارة المعنية من جهة أخرى، فيجب الحرص من طرف - مديرية التفتيش و رقابة الحسابات لدى مصالح الوظيفة العمومية - على تحرير محضر اجتماع عقب كل مرحلة من مراحل مناقشة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و يتم تبليغ نسخة منه إلى الإدارة المعنية، و التي يمثلها عضو لا يقل مركزه عن منصب نائب مدير، و تجدر الإشارة إلى أن محاضر الاجتماع المرحلية هذه، لا تستثن إعداد محضر الاجتماع النهائي المتضمن المصادقة النهائية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.[2]

و تلتزم الإدارة المعنية بما جاء في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلا ما دعت له ضرورة تعديله، نظرا لخاصية التقدير المنجز عليها، و ذلك بمراجعة و استشارة مصالح الوظيفة العمومية على ذلك، و عقد اجتماعات بينها و بين الإدارة المعنية، ثم تصادق هذه الأخيرة على المخطط و تصبح الإدارة ملزمة بما جاء فيه.

---

(1) المادة 5 من المرسوم التنفيذي 95 – 127 المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتضمن القانون الأساسي الخاص المستخدمين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية. ج.ر رقم 26. (أنظر الملحق 1)

(2) التعليمة رقم 05 المؤرخ في 29 جوان 2003، المتعلقة بالإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية. (أنظر الملحق 5)

- **الفرع الأول: توزيع المناصب حسب خيارات التوظيف:**

يمكن للإدارة العمومية بمجرد تبليغها بمدونة ميزانية السنة المعنية، الشروع تحت سلطة وزيرها في فتح المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية و ذلك بغض النظر عن النسب المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة، وتتولى بنفسها توزيع المناصب المالية المخصصة على مختلف أنماط التوظيف[1] والترقية، حسب احتياجاتها وخصوصياتها على أن تعلم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بذلك.

و يجدر التذكير بهذا الصدد أنه و عملا بالمادة 5 من المرسوم التنفيذي 12 – 124 السالف الذكر، فإنه على الإدارات العمومية و بمجرد تسلمها مدونة ميزانية السنة المالية المعنية، يتعين عليها الشروع تحت سلطة الوزير المعني، في فتح المسابقات و الامتحانات المهنية بعد توزيع المناصب المالية الشاغرة على مختلف أنماط التوظيف و الترقية حسب خصوصياتها و احتياجاتها عن طريق الآليات التالية[2]:

- مقرر للوزير المعني يحدد السياسة القطاعية للتوظيف و الترقية.

- قرار أو مقرر حسب الحالة للإدارة التي لها صلاحية التعيين يحدد بدقة توزيع المناصب المالية على مختلف أنماط التوظيف و الترقية بالنسبة لمختلف الرتب، و يأتي هذا القرار لترجمة السياسة القطاعية للتوظيف والترقية المحددة من طرف الوزير المعني بموجب المقرر السالف الذكر.

و في حالة عدم الفصل في مدونة المناصب المالية بين المناصب المالية الخاصة بالموظفين المنتمين لرتب العمال المهنيين سائقي السيارات و الحجاب مع المناصب المالية المخصصة للأعوان المتعاقدين الشاغلين لنشاطات الحفظ و الصيانة و الخدمات، فينبغي على الإدارة المعنية بالتنسيق مع مصالح الوظيفة العمومية، الشروع في توزيع المناصب المالية حسب الوضعيات الحقيقية، أي تخصيص المناصب المالية المشغولة فعلا من قبل الموظفين المعنيين بصفة قانونية و تلك الخاصة بعملية التعاقد كما ينبغي القيام بتصحيح مدونة المناصب المالية خال السنة المالية المعتبرة.[3]

---

[1] المادة 5 من المرسوم التنفيذي 12 – 194، يحدد كيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها، المرجع السابق.

[2] النقطة 3 من المنشور رقم 02 المؤرخ في 07 أوت 2013، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2013 (السنة المعتبرة).

[3] النقطة 04 الفقرة 05 من المنشور رقم 20، المؤرخ في 26 جويلية 2009، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية بعنوان سنة 2009. (أنظر الملحق 5)

و لضمان التوزيع الأمثل للمناصب المالية المفتوحة بعنوان السنة المالية، ينبغي على الإدارة المعنية، في حالة التأكد من عدم وجود موظفين يستوفون الشروط القانونية للترقية عن طرق الامتحان المهني أو التسجيل في قوائم التأهيل، فبالإمكان تخصيص هذه المناصب لمسابقات التوظيف.[1]

- **الفرع الثاني: استشارة مصالح الوظيفة العمومية و اعتماد المخطط و المصادقة عليه:**

وفق الإجراءات الجديدة المتبعة في مجال تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية أصبحت الإدارات العمومية، مطالبة بإعداد مشروع مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية، تحدد بموجبه كافة عمليات التسيير المرتقب تجسيدها خلال سنة مالية محددة، لاسيما في مجال التوظيف الترقية حركات المستخدمين، التكوين و التربصات و تحسين المعارف، و الإحالة على التقاعد، و يتم إعداد هذا المشروع حسب الجداول[2] النموذجية المذكورة أعلاه، و التي يتم ملؤها من قبل المسيرين في حدود الاعتمادات المالية المقررة، و كذا الأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول.

و في إطار المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية الجديدة من طرف مصالح الوظيفة العمومية، فإنه يتعين على الإدارات العمومية الالتزام بمشروعية قرارات التسيير المتخذة بعنوان السنة المالية المنصرمة، و ذلك فيما يخص النقاط الآتية[3]:

أ- مشروعية تعين مسئول الإدارة العمومية المعنية.

ب- المراجعة الفعلية لقرارات التسيير غير القانونية.

ج- تنفيذ الأحكام القضائية النهائية التي تخص تسوية الوضعية الإدارية للموظفين.

د- تطهير الطلبات الموجهة للإدارة المعنية و التي تستلزم إجابة.

ه- تنصيب المترشحين المدرجة أسماؤهم في المحاضر المتضمنة الإعلان عن النتائج النهائية للمسابقات والاختبارات و الفحوص المهنية خلال السنة السابقة.

---

(1) النقطة 12 من المنشور رقم 20، المؤرخ في 26 جويلية 2009، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية، المرجع السابق.

(2) أنظر الملحق 02.

(3) التعليمة رقم 124 المؤرخة في 11 مارس 2003، المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها بعنوان السنة المالية الجديدة.

و- التصديق على الشهادات و المؤهلات بمبادرة من الإدارة المعنية، مع التأكد من مباشرة الإدارة فعلا[1] لهذه الإجراءات.

ز- مشروعية قرارات الانتداب، الإحالة على الاستيداع، ...الخ.

ح- مشروعية التوظيف.

ط- صلاحية عهدة اللجان المتساوية الأعضاء و لجان الطعن.

و عليه و بغية إتمام الإجراءات في أحسن الظروف، و قبل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، فإنه يجب على الإدارات العمومية و مصالح الوظيفة العمومية، السهر على استكمال عملية إدماج الموظفين الذين صدرت قوانينهم الأساسية الخاصة بهم بعنوان السنة الماضية، أو الذين صدرت قوانينهم الأساسية الخاصة بهم بعنوان السنة المالية الجارية بقرارات جماعية؛ كما أنه يجب إحالة جميع الموظفين و الأعوان المتعاقدين الذين بلغوا سن الإحالة على التقاعد الفعلي، و في حالة تعذر ذلك يجب تقديم وثائق تثبت إرسال الملفات كاملة للصندوق الوطني للتقاعد قصد التصفية، مع وصل استلام؛ أما فيما يخص الموظفين و الأعوان المتعاقدين الذين سيبلغون سن التقاعد بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، فينبغي على الإدارة تقديم التزام كتابي لإحالتهم على التقاعد في الآجال اللازمة يدون في محضر المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.[2]

و قصد عدم إبداء التحفظات بصفة متتالية من طرف مصالح الوظيفة العمومية، خلال دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للإدارات العمومية، خلال الاجتماعات، عن طريق إعداد المحاضر الإضافية،مما يؤدي إلى التأخير في إجراءات المصادقة، فإنه من الضروري تبليغ تلك التحفظات بصفة إجمالية، من أجل التكفل بها في أقرب وقت، مما يسهل عملية المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في أحسن الآجال.[3]

إن دراسة الحصيلة الخاصة بعمليات المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للإدارات العمومية و كذا مختلف القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين و الأعوان

---

(1) التعليمة رقم 2 المؤرخة في 03 ماي 2003، المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان، 2003، تفسير النقطة 5 و 6 من التعليمة 124 لسنة 2003.

(2) النقطة 1 و 2 من المنشور رقم 06، المؤرخ في 05 ماي 2010، المتعلق بكيفية الدراسة و المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للإدارات العمومية.

(3) الرسالة المنشور رقم 9 المؤرخ في 24 ماي 2010، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المتعلقة بدراسة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليها.

العموميين، من طرف مصالح الوظيفة العمومية ، سمحت بتسجيل عدة اختلالات، و للوقوف على العديد من الوضعيات المخالفة للتنظيم الساري المفعول في هذا المجال، وجب على الإدارات العمومية العمل على احترام إيداع مشاريع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بمجرد تسلم مدونة الميزانية للسنة المعنية، و الشروع في فتح مسابقات التوظيف و الامتحانات و الفحوص المهنية؛ كما يجب عليها تبليغ قرارات و مقررات تسيير المسار المهني للموظفين في الآجال القانونية - 10 أيام التالية لتاريخ إمضائها -[1]، و كذا اتخاذ جميع إجراءات اللازمة لترسيم الأعوان المتربصين بمجرد انقضاء الفترة التجريبية أو إتمام الإجراءات القانونية و التنظيمية المطلوبة لذلك، و توثيق الشهادات و المؤهلات خلال سنة التوظيف، و دعوة المعنيين بالإحالة على التقاعد قبل بلوغ السن القانونية لذلك لتحضير ملفاتهم.[2]

تخضع مصالح الوظيفة العمومية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للضبط، وذلك قبل المصادقة عليه و الشروع في تنفيذه.[3][4]

و يتم اعتماد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية، و ذلك بعد استيفائه للشروط التنظيمية[5]، و المتمثلة في:

و في إطار القوانين الأساسية الخاصة الجديدة يجب إدماج الموظفين في رتبهم الخاصة بهم وإحالة جميع الموظفين و الأعوان العموميين الذين بلغوا السن القانونية للإحالة على التقاعد، كما يجب توثيق جميع الشهادات و المؤهلات خلال السنة التي تتم فيها عملية التوظيف، و تصحيح الأخطاء التي يمكن أن ترد في مدونة المناصب المالية، كما يجب تسوية وضعية الموظفين غير المرسمين، ووضعية عهدة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء و لجان الطعن؛ و كذا تسوية الوضعيات الإدارية لشاغلي المناصب أو الوظائف العليا للدولة، و شروط التعيين في المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي أو الوظيفي، كما يجب توزيع المناصب المالية حسب الأنماط القانونية، و التكفل بمنتوج التكوين

---

(1) التعليمة رقم 240، المؤرخة في 27 ماي 1995، الصادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلقة بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي، المرجع السابق.

(2) المنشور رقم 02 المؤرخ في 07 أوت 2013 ،المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2013.

(3) المادة 03 الفقرة 05 من المرسوم التنفيذي 95 – 126، المؤرخ في 29 أفريل 1995، المرجع السابق.

(4) المادة 05 من المرسوم التنفيذي 95 – 127، المؤرخ في 29 أفريل 1995، تعدل المادة 42 من المرسوم التنفيذي 92 – 28، المؤرخ في 20 جانفي 1992، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية.

(5) أنظر الملحق 05.

المتخصص و التكميلي بعد الترقية، و يجب تبرير عدم إجراء المسابقات و الامتحانات المهنية بعنوان السنة الماضية، و كذا التأشير على القوائم الاسمية للموارد البشرية للإدارات العمومية.[1]

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة العمومية يتضمن نتائج الاجتماع لاسيما قرار المصادقة على المخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التقييمية.

و يتم اعتماد، و المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية، عن طريق إعداد محضر[2][3]، و الذي يتم من خلاله يتم ذكر خلاصة على الجلسة التي تم من خلالها المصادقة على المخطط، و إن أمكن تقديم ملاحظات عن كل التحفظات المقدمة في هذا الإطار.

و عند المصادقة النهائية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، و اعتماده من طرف مصالح الوظيفة العمومية، ترسل نسخة منه إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة[4] في خلال ثمانية (08) أيام.

و تجدر الإشارة إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قابل للتعديل أو المراجعة خلال السنة المالية، و ذلك في حالة ظهور معطيات مالية جديدة، تتعلق بالميزانية (إنشاء أو إلغاء مناصب مالية)[5].

و في حالة وجود ملاحظات أو تحفظات عبر المحضر المذكور آنفا، فإنه يتعين على الإدارة المعنية تعديل[6] مخططها السنوي مع أخذها في الحسبان كل هذه الملاحظات و التحفظات المذكورة ويتم دراسة المخطط السنوي مرة أخرى إتباع نفس الطريقة التي تمت بها دراسته بداية[7].

---

(1) المنشور رقم 20، المؤرخ في 26 جويلية 2009، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية بعنوان سنة 2009.
(2) المطة 4 من النقطة 3 الفقرة 1 من التعليمة 240 الصادرة بتاريخ 27 ماي 1995، عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتضمنة الإجراءات التطبيقية للمرسوم 95– 126.
(3) أنظر الملحق 2.
(4) المطة 6 من النقطة 3 الفقرة 1 من التعليمة 240، نفس المرجع.
(5) المطة 7 من النقطة 3 الفقرة 1 من التعليمة 240، نفس المرجع.
(6) أنظر الملحق 3.
(7) النقطة 3 المطة 5 الفقرة 1 من التعليمة 240، نفس المرجع.

- **الفرع الثالث: تعديل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و قابليته للمراجعة:[1]**

الأصل أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية غير قابل للمراجعة بعنوان سنة مالية معتبرة غير أنه و نظرا لخاصية التقدير و الاحتمال اللتان تطبعان إعداده و حرصا على مصداقية التسيير والأهداف المتوخاة منه فإن المرسوم 95 - 126 المذكور أعلاه، أجاز إمكانية المراجعة استجابة لبعض الظروف المستجدة الطارئة التي يمكن أن تحدث خلال السنة المالية أو كاستبدال مؤسسة بأخرى أو إدماجها في مؤسسة أخرى، أو استخدام مؤسسة جديدة بمهام جديدة و حل المؤسسة الأصلية ...الخ، وهذه مسائل عملية يمكن معالجتها حسب طبيعة النص القانوني الجديد.[2]

و في حالة وجود خطأ في مدونة المناصب المالية، فيما يخص تسمية الرتبة أو منصب الشغل الخاص بالأعوان المتعاقدين، يمكن المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، في حالة ما إذا كانت المناصب المالية المعنية مشغولة فعليا مع الالتزام باستدراك الخطأ خلال السنة المعتبرة؛ غير أنه إذا كان الخطأ يخص تسمية الرتبة أو المنصب الذي يخص المنصب المالي المقابل له للتوظيف أو الترقية، فإنه لا يمكن استعمال المنصب المالي إلا بعد استدراك الخطأ على مستوى مدونة المناصب المالية. [3]

و في حالة وجود خطأ في مدونة المناصب المالية، فيما يخص عدد المناصب المالية، فينبغي الشروع في استدراك الخطأ على من طرف الإدارة المعنية على مستوى المدونة، قبل استعمال المنصب المالي، إذ لا يمكن المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إذا كان عدد المناصب المالية أقل من المناصب الحقيقية (المشغولة).[4]

و بخصوص الوضعية الإدارية للأعوان العموميين غير المرسمين بعد انقضاء فترة التجربة بسبب إجراءات تنظيمية خاصة (لجنة التفتيش البيداغوجية للترسيم، الرسوب في امتحان الترسيم ...الخ)، فإنه

---

(1) أنظر الملحق 03.

(2) د.سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، المرجع السابق، ص 348 و 349.

(3) النقطة 04 الفقرة 01 و 02 و 03 من المنشور رقم 20، المؤرخ في 26 جويلية 2009، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية بعنوان سنة 2009، المرجع السابق.

(4) النقطة 04 الفقرة 01 و 04 من المنشور رقم 20، نفس المرجع.

يتعين على الإدارة المعنية تقديم تعهد كتابي يدون في محضر المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، بتسوية وضعية المعنيين في أقرب الآجال، و قبل اختتام السنة المالية.[1]

- **المطلب الرابع: المراقبة البعدية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

أصبحت الإدارات و المؤسسات العمومية مطالبة بإعداد مشروع مخطط سنوي للتسيير تحدد بموجبه كافة عمليات التسيير المرتقب تجسيدها خلال سنة مالية معتبرة، و ذلك وفقا للإجراءات المتبعة في مجال تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية، لاسيما في مجال التوظيف، الترقية، حركة المستخدمين، التكوين، تحسين المعارف و الإحالة على التقاعد، يتم إعداد هذا المشروع حسب الجداول النموذجية المعدة سلفا حسب الجداول النموذجية المعدة سلفا و التي يتم ملؤها من قبل المسيرين في حدود الاعتمادات المالية المقررة لكل إدارة عمومية معنية، و حسب الأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول.

- **الفرع الأول: مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:**

في إطار التأكد خلال السنة المالية الجارية من مدى تطبيق الإدارة العمومية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، أنيطت بمصالح الجهاز المركزي الوظيفة العمومية في مجال المراقبة اللاحقة لتسيير الموارد البشرية مهام جديدة، تتمثل في مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتتمثل ممارسة المراقبة اللاحقة في شكل تقييم لنتائج بواسطة ما يسمى بالتدقيق L'audit، و التفتيش L'inspection[2]، من خلال مجموعة من الإجراءات هي:

- **أولا: مراقبة مشروعية القرارات الإدارية:**

من المهام التي أسندت لمصالح الجهاز المركزي للوظيفة العمومية[3] في مجال المراقبة اللاحقة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إمكانية التأكد من مدى تطبيق الإدارات العمومية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية خلال السنة المالية المعتبرة، و تندرج هذه المهمة ضمن سياسة التقييم

---

(1) النقطة 05 من المنشور رقم 20، المؤرخ في 26 جويلية 2009، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية بعنوان سنة 2009، المرجع السابق.

(2) د. سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، المرجع السابق، ص 350 - 351

(3) المادة 2 الفقرة 7 من المرسوم التنفيذي 95 – 123، المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتضمن و المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية. ج.ر رقم 26. (أنظر الملحق 1)

الدوري و التحقق من مدى مطابقة القرارات الفردية المتخذة و مبدأ المشروعية[1]، و ذلك تفاديا للتظلمات و المنازعات التي يمكن أن تنشأ على مخالفة تلك القرارات لمبدأ المشروعية و تمسك المعنيين بها بالحق المكتسب[2].

و تقوم مصالح الوظيفة العمومية بإخطار الإدارة المعنية قصد الشروع الإجباري في توقيف آثار القرار غير المشروع و مراجعته طبقا للتنظيم المعمول به[3].

و يتعين على المسير الإداري إرسال نسخة عن كل القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين إلى مصالح الوظيفة العمومية المركزية أو المحلية حسب الحالة - كافة القرارات المرتبطة بتسيير مواردها البشرية التي يتم اتخاذها في الآجال المحددة لذلك أي خلال العشرة (10) أيام التالية لتاريخ إمضائها - و بهذا الشأن يتعين على مسئولي الإدارات العمومية إجراء عملية جرد أولي للقرارات الخاصة بتسيير المسار المهني لمستخدميها و ترتيبها حسب طبيعتها (تعيين، ترسيم، ترقية، إحالة على التقاعد ...الخ)، عددها و الأعوان المعنيين بها، قبل تحويلها مرفقة بجداول إرسال مفصلة إلى مصالح الوظيفة العمومية المركزية أو المحلية حسب الحالة، و في حالة عدم تبليغ القرارات سالفة الذكر إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل عشرة (10) أيام، ابتداء من تاريخ إمضائها يتعين على الإدارات العمومية المعنية طبقا لأحكام التعليمة رقم 58[4] المؤرخة في 08 فيفري 2000، **تبرير** هذا الوضع وتقديم تقرير مفصل بشأنه، عن طريق السلطة المركزية.[5]

و في إطار مراقبة محاضر اللجان المتساوية الأعضاء و الخاصة بالفحص و المصادقة على قوائم التأهيل، تعين على مصالح الوظيفة العمومية مراقبتها قصد التأكد من مطابقتها لتنظيم الساري المفعول

---

(1) النقطة 1 من التعليمة رقم 124، المؤرخة في 11 مارس 2003، المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها بعنوان السنة المالية الجديدة، المرجع السابق.

(2) د.سعيد مقدم: الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، المرجع السابق، ص 351.

(3) المادة 3 من المرسوم التنفيذي 95 – 126، تعدل بالمادة 6 مكرر 5 المرسوم التنفيذي 66 – 145، المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المرجع السابق.

(4) التعليمة رقم 58 المؤرخة في 08 فيفري 2000، المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية الجديدة.

(5) النقطة 2 الفقرة 6 من المنشور رقم 02، المؤرخ في 07 أوت 2013، المرجع السابق.

لاسيما فيما يخص: النصاب القانوني حسب نسب التوظف، و طبيعة القرارات المتخذة، اختصاص اللجان و عهداتها، و كذا معايير انتقاء المترشحين للترقية.[1]

كما يجب على مصالح الوظيفة العمومية في إطار إجراء المتابعة الدورية لمراقبة القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين، فيما يخص تصفية الوضعيات محل طلب مراجعة أو إلغاء من طرفها، أن تقوم بالتنسيق مع المراقبين الماليين، و قابضي الضرائب، بالتقييم الدوري على مدى تنفيذ طلبات المراجعة الصادرة عن مصالح الوظيفة العمومية، و ينبغي توقيف الأثر المالي للقرارات غير القانونية، ابتداء من تاريخ طلب الإلغاء.[2]

- **ثانيا: تقييم مستوى إنجاز المخطط:**

يتعين على مصالح الوظيفة العمومية الطلب من السلطة المعنية مراجعة قراراتها غير المطابقة للأحكام التنظيمية عند الضرورة، و يتم إزالة آثار هذه المراجعة من طرف هذه المصالح، و تقوم الإدارة المعنية بإرسال القرار الجديد مرة أخرى إلى مصالح الوظيفة العمومية، كما يمكن لهذه الأخيرة مراقبة التنفيذ الميداني للمخطط داخل الإدارة، و يتم تقييم مستوى إنجاز مخطط التسيير خلال السنة المعتبرة ودرجة تحقيق مخطط التسيير بالمقارنة مع التوقعات و كذا تقييم المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية بالإدارة المعنية، و تحديد العراقيل التي يمكن أن تواجه تنفيذ مخطط تسيير و تحديد الأسباب و ذلك لأجل إيجاد الحلول المناسبة[3].

و في إطار تقييم تنفيذ احترام التواريخ التوقعية لتنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية المحددة في الجدول 05 من المخطط، فإن مفتشيات الوظيفة العمومية مدعوة إلى توعية المسيرين حول الآثار السلبية المترتبة على عدم التنفيذ الحسن للمخططات التي تنجر عن هذه

---

(1) رسالة المنشور رقم 27، المؤرخ في 30 سبتمبر 2003، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلقة بمراقبة المصادقة على قوائم التأهيل.

(2) رسالة المنشور رقم 29، المؤرخ في 03 نوفمبر 2003، المتعلقة بمراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين.

(3) الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، المرجع السابق، ص 17.

الوضعية[1]، لاسيما احتمال تجاوز الآجال القانونية لاستكمال المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية، و التي تنجر عنها صعوبات عمليات التوظيف المحددة بتاريخ 30 نوفمبر من السنة المالية.

- **الفرع الثاني: مراسلة المراقب المالي و التأشيرة:**

يمكن تصنيف العمليات التي تكون محل تأشيرة المراقب المالي إلى مجموعتين و هما: عمليات متعلقة بتسيير المستخدمين، وعمليات الالتزام بالنفقات.

- **أولا: عمليات متعلقة بتسيير المستخدمين:**

(*Les actes de gestion des personnels*)

تتعلق هذه المراقبة بكل العمليات الخاصة بالحياة المهنية للموظفين[2] من: مشاريع قرارات التعيين والترسيم و القرارات التي تخص الحياة المهنية و مستوى المرتبات للمستخدمين **باستثناء الترقية في الدرجة**، و تشمل هذه المراقبة كذلك مشاريع الجداول الأصلية الأولية التي تعد عند فتح الاعتمادات و كذا الجداول الأصلية المعدلة خلال السنة المالية، كما يخضع أيضا لتأشير المراقب المالي كل مشروع مقرر يتضمن مخصصات ميزانياتية و كذا تفويض و تعديل الاعتمادات المالية[3]، و تجدر الملاحظة بأن متابعة المسار المهني للموظفين هي مهمة أساسية للمراقب المالي و هذا بعد احترام و تطبيق قواعد الوظيف العمومي و المحاسبة العمومية، فعملية مراقبة تسيير الموظفين تتضمن جانبين: جانب القانون الأساسي و الجانب المالي، و على الرغم من التغييرات التي أدخلت على عمليات الرقابة المطبقة من طرف هياكل الوظيف العمومي، نجد أن المراقب المالي احتفظ بنفس الأولويات.

---

(1) المنشور رقم 13 المؤرخ في 29 أفريل 2006، الصادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلقة بتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

(2) المادة 5 من المرسوم التنفيذي 09 – 374، المؤرخ في 19 نوفمبر 2009، يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 92 – 414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، و المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها. ج.ر رقم 67. (أنظر الملحق 1)

(3) المادة 7 من المرسوم التنفيذي 09 – 374، نفس المرجع.

- **ثانيا: عمليات الالتزام بالنفقات:**

(*Les actes d'engagement des dépenses*)

كل عمليات الالتزام المتعلقة بنفقات التسيير تخضع لتأشيرة المراقب المالي، و ذلك في إطار ممارسته للرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها[1]، و ذلك حسب كيفيات ملائمة الرقابة و تحديد إجراء الالتزامات الاحتياطية[2].

و هناك عمليات أخرى خاضعة لتأشيرة المراقب المالي (*autres actes soumis au visa*) بهدف تمكين المراقب المالي من متابعة و مراقبة مجموع العمليات المالية و الوقائع المالية المتخذة من طرف الآمر بالصرف، فإن التنظيم يوسع هذه المراقبة لعمليات أخرى و التي تكون في حقيقتها متعلقة بتنفيذ الميزانيات.

(1) المادة 4 من المرسوم التنفيذي 92 – 414، المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها، المرجع السابق.
(2) قرار وزير المالية المؤرخ في 05 ماي 2011، يتعلق بإجراء الالتزامات الاحتياطية، طبقا لأحكام المادة 3 من المرسوم 92 – 414. ج.ر رقم 32.

يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمجرد حصول المسير الإداري على مدونة المناصب المالية للسنة المعتبرة، و يمر هذا المخطط بعدة مراحل، بدأ بمرحلة إعداده من طرف المسير الإداري بمساعدة مصالح الوظيفة العمومية، فمرحلة مناقشته مع هذه الأخيرة، ثم مرحلة المصادقة عليه من طرفها، كما تقع عليها مسؤولية مراقبة عملية تنفيذه.

و يخضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لإجراءات مراقبة مشروعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين و التي تقوم بها مصالح المراقبة المالية.

و إن كان المرسوم التنفيذي 95 – 126، قد منح هامش من الحرية للمسير الإداري، في إدارته للحياة المهنية للموظفين و الأعوان المتعاقدين، و ذلك باعتماده لعملية المراقبة اللاحقة على مشروعية القرارات الفردية والتنظيمية التي تخص حياتهم المهنية من جهة، فإنه ألقى بدوره لعبء المسؤولية كاملة عليه، جزائية كانت أم إدارية.

الخاتمة:

لقد عرفت المجتمعات المعاصرة عدة تقلبات أدت إلى فرض تغييرات عميقة في أنظمة القيم وفي أنماط الحياة و التصرفات استوجبت إحداث تغيير جذري في الطرق المحددة لأنماط التوظيف، واعتماد توجهات إدارية جديدة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة، و من أبرز هذه التحولات ظهور التسيير التقديري للموارد البشرية، لضبط و تقدير الاحتياجات الكمية و النوعية للموارد البشرية، المتنامية عبر الزمن.

و يسهر التسيير التقديري للموارد البشرية على توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف الإدارة من خلال ترجمة أهدافها و خططها إلى احتياجات كمية و نوعية من الموارد البشرية مع تحديد الإجراءات اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات.

و تركز الإدارات العمومية الجزائرية حاليا في تخطيط مواردها البشرية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية خلال كل سنة مالية جديدة، و يعتبر هذا المخطط الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، و يعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف الهيئة المعنية في بداية السنة بعد حصولها على المناصب المالية، و يجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالتوظيف و التكوين.

إن مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية بصفته آلية فعالة لتسيير الموارد البشرية قد أسس لإجراء المراقبة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير المتعلقة بالحياة المهنية للموظفين، مع الأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول، و يندرج هذا الإجراء ضمن الإطار الشامل لإصلاح الإدارات العمومية، و ذلك منذ سنة 1987 عندما شكلت لجنة عمل وزارية مشتركة عهدت إليها مهمة إعداد تقرير شامل يتعرض بالدراسة و التشريح لواقع الإدارة العامة، و ذلك بهدف الانطلاق في مسار تحول حقيقي في مناهج تسيير الموارد البشرية و من أجل جعل الإدارة العمومية ليست فقط مجرد إدارة للإجراءات و الشكليات ولكن عليها أن تكون كذلك إدارة المسؤوليات و القرارات.

و ما دام أن المرسوم التنفيذي 95 – 126 أعطى هامش من الحرية للمسئول الإداري في تحرير و نشر بعض القرارات التي تعني الحياة المهنية للموظفين إلا أنه ألقى على عاتقه كامل المسئولية على القرارات غير المشروعة جزائية كانت أم إدارية.

إن المراقبة البعدية لمصالح الوظيفة العمومية على القرارات الفردية الخاصة بتسيير الحياة المهنية للموظفين عن طريق التدقيق و التفتيش هي أداة فعالة لمراجعة الإدارة لقراراتها غير المشروعة و الشروع الإجباري في توقيف آثار القرار المعني، و مراجعته طبقا للمرسوم السالف الذكر.

و بالرغم من أن هذا المخطط قد سهل للإدارة جملة من الأمور التي تخص تسيير مواردها البشرية، إلا أن هناك بعض الصعوبات و العراقيل التي تصعب من عمل الإدارة منها:

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

- وجود نوع من التذبذب في التأشير و المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بسبب نقص التأطير من جهة و عدم مرونة مصالح الوظيفة العمومية اتجاه الآجال المحددة من جهة أخرى.

و عموما يمكن اعتبار مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية إجراء فعال لعملية الرقابة اللاحقة في الإدارات العمومية الجزائرية، و تطبيقه بجد يشجع النظرة التنبؤية لتسيير الموارد البشرية الخالية من مظاهر السلبية و المتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية و فعالة، فيضبط هذا المخطط بدوره تعداد المستخدمين المتوافر من جهة و هو أيضا وسيلة تقديرية للاحتياجات المرفوعة من المستخدمين حسب الأسلاك و الرتب من جهة أخرى، إذن فهو ضابط كمي و نوعي، فضلا على أنه ضابط للميزانية الإجبارية للإدارة العمومية الجزائرية.

مقدمة

الفصل الأول

تسيير الموارد البشرية

في الإدارة العمومية

الفصل الثاني

ماهية المخطط السنوي

لتسيير الموارد البشرية

الخاتمة

الملاحق

الملحق 1

النصوص التنظيمية

الملحق 2

نموذج المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الملحق 3

نموذج المخطط التعديلي لتسيير الموارد البشرية

الملحق 4

القائمة الإسمية و حصيلة الشغل

الملحق 5

قائمة مناشير و تعليمات الوظيف العمومي

قائمة المراجع

النصوص التنظيمية

- تحرير و نشر بعض القرارات التي تهم وضعية الموظفين، تكوين الموظفين، وكيفية تنظيم المسابقات:

1) المرسوم 66 – 145، المؤرخ في 02 جوان 1966، **يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين،** ج.ر رقم 46.
2) المرسوم 81 – 114، المؤرخ في 06 جوان 1981، يعدل المرسوم رقم 66 – 145 المؤرخ في 02 جوان 1966، و **المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين،** ج.ر رقم 23.
3) المرسوم التنفيذي 95 – 123، المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتضمن و المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية. ج.ر رقم 26.
4) المرسوم التنفيذي 95 – 126، المؤرخ في 29 أفريل 1995، يعدل و يتمم المرسوم رقم 66 – 145، المؤرخ في 02 جوان 1966، و **المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين و نشرها،** ج.ر رقم 26.
5) المرسوم التنفيذي 95 – 127، المؤرخ في 29 أفريل 1995، يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 92 – 28، المؤرخ في 20 جانفي 1992، **و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية،** ج.ر رقم 26.
6) المرسوم التنفيذي 96 – 92، المؤرخ في 03 مارس 1996، **يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم،** ج.ر رقم 16.
7) المرسوم التنفيذي 12 – 194، المؤرخ في 25 أفريل 2012، **يحدد كيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الادارات العمومية و إجرائها،** ج.ر رقم 26.

- الرقابة المالية:

8) المرسوم التنفيذي 92 – 414، المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، **يتعلق بالرقابة السابقة لنفقات التي يلتزم بها،** ج.ر رقم 82.
9) المرسوم التنفيذي رقم 09 – 374، المؤرخ في 19 نوفمبر 2009، **يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي**92 – 414، المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، **و المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها،** ج.ر رقم 67**.**
10) قرار مؤرخ في 05 ماي 2011، **الصادر عن وزير المالية، يحدد إجراء الالتزامات الاحتياطية،** ج.ر رقم 32**.**

- اللجان المتساوية الأعضاء:

11) المرسوم 84 – 10، المؤرخ في 14 جانفي 1984، **يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها و تنظيمها و عملها،** ج.ر رقم 03.
12) المرسوم 84 – 11، المؤرخ في 14 جانف 1984، **يحدد كيفيات تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء،** ج.ر رقم 03.

النصوص التنظيمية

- تحرير و نشر بعض القرارات التي تهم وضعية الموظفين، تكوين الموظفين، وكيفية تنظيم المسابقات:

1) المرسوم 66 – 145، المؤرخ في 02 جوان 1966، **يتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين،** ج.ر رقم 46.
2) المرسوم 81 – 114، المؤرخ في 06 جوان 1981، يعدل المرسوم رقم 66 – 145 المؤرخ في 02 جوان 1966، و **المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين،** ج.ر رقم 23.
3) المرسوم التنفيذي 95 – 123، المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتضمن و المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية. ج.ر رقم 26.
4) المرسوم التنفيذي 95 – 126، المؤرخ في 29 أفريل 1995، يعدل و يتمم المرسوم رقم 66 – 145، المؤرخ في 02 جوان 1966، و **المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين و نشرها،** ج.ر رقم 26.
5) المرسوم التنفيذي 95 – 127، المؤرخ في 29 أفريل 1995، يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 92 – 28، المؤرخ في 20 جانفي 1992، **و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالمستخدمين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية،** ج.ر رقم 26.
6) المرسوم التنفيذي 96 – 92، المؤرخ في 03 مارس 1996، **يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم،** ج.ر رقم 16.
7) المرسوم التنفيذي 12 – 194، المؤرخ في 25 أفريل 2012، **يحدد كيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الادارات العمومية و إجرائها،** ج.ر رقم 26.

- الرقابة المالية:

8) المرسوم التنفيذي 92 – 414، المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، **يتعلق بالرقابة السابقة لنفقات التي يلتزم بها،** ج.ر رقم 82.
9) المرسوم التنفيذي رقم 09 – 374، المؤرخ في 19 نوفمبر 2009، **يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي**92 – 414، المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، **و المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها،** ج.ر رقم 67**.**
10) قرار مؤرخ في 05 ماي 2011، **الصادر عن وزير المالية، يحدد إجراء الالتزامات الاحتياطية،** ج.ر رقم 32**.**

- اللجان المتساوية الأعضاء:

11) المرسوم 84 – 10، المؤرخ في 14 جانفي 1984، **يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها و تنظيمها و عملها،** ج.ر رقم 03.
12) المرسوم 84 – 11، المؤرخ في 14 جانف 1984، **يحدد كيفيات تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء،** ج.ر رقم 03.

المناشير والتعليمات الخاصة بالوظيفة العمومية

- توظيف.
- الإمتحانات و المسابقات.
- الأجور .
- تثبيت و الترقية في الدرجة.
- التكوين.
- الترقية.
- الوضعيات القانونية و الحركات .
- المعادلات الإدارية.
- المناصب العليا .
- الوظائف العليا للدولة.
- الجمع بين الوظائف.
- المنازعات.
- اللجان المتساوية الأعضاء.
- مخططات تسيير الموارد البشرية.

التوظيف:

- المنشور الوزاري المشترك رقم 606 مؤرخ في 11 ديسمبر 2002 المتعلق بشروط توظيف المستخدمين الأجانب في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- المنشور رقم 08 المؤرخ في 06 أوت 2003 المتعلق بالتوظيف في الوظائف العمومية .
- المنشور رقم 09 المؤرخ في 06 أوت 2003 المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للإلتحاق بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 25 المؤرخ في 15 سبتمبر 2003 المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للإلتحاق بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 28 المؤرخ في 07 أكتوبر 2003 و المتعلق بتوثيق الشهادات و المؤهلات .
- المنشور رقم 30 المؤرخ في 04 نوفمبر 2003 المتعلق بإجراء توظيف منتوج التكوين المتخصص .
- المنشور رقم 58 المؤرخ في 12 جانفي 2004 الخاص بأعوان الوقاية و الأمن .
- المنشور رقم 05 المؤرخ في 10 فيفري 2004 المتعلق بالإلتحاق من جديد بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 08 مؤرخ في 06 مارس 2004 المتعلق بتاريخ سريان بعض القرارات الفردية الخاصة بتسيير الموارد البشرية .
- المنشور رقم 10 المؤرخ في 26 أفريل 2004 الخاص بالوضعية الإدارية لأعوان الوقاية و الأمن .
- المنشور رقم 11 المؤرخ في 29 جوان 2004 المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للإلتحاق بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 12 المؤرخ في 29 جوان 2004 المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للإلتحاق بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 23 المؤرخ في 17 ماي 2005 المتعلق بتوظيف على أساس الشهادة للالتحاق بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 01 المؤرخ في 03 جانفي 2005 المتعلق بتعيين و توظيف أعوان الوقاية و الأمن .
- المنشور رقم 05 المؤرخ في 17 جانفي 2005 المتعلق بالوضعية الإدارية لأعوان فرق الوقاية و الأمن .
- المنشور رقم 06 المؤرخ في 17 جانفي 2005 المتعلق بتوظيف أساتذة بصفة مستخلفين .
- منشور رقم 319 المؤرخ في 12 أفريل 2006 المتعلق بتطبيق أحكام التعليمة الوزارية المشتركة رقم 09 المؤرخة في 19 جويلية 2005 المحددة لكيفيات توظيف المستخدمين الأساتذة بصفة مستخلفين .
- منشور رقم 09 المؤرخ في 29 أفريل 2006 المتعلق بكيفيات الإلتحاق بالوظائف العمومية .

- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 09 المؤرخة في 19 جويلية 2005 و المحددة لكيفيات توظيف المستخدمين الأساتذة بصفة مستخلفين .
- قرار مؤرخ في 30 ربيع الأول الموافق ل 7 أفريل 2008 يحدد تشكيل الملف الإداري و كيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين و كذا إجراءات الإعلان .
- المنشور رقم 43 المؤرخ في 17 نوفمبر 2008/ م ع و ع المتعلق بالتوظيف في الولايات أدرار و تمنراست و تندوف و إليزي .
- رسالة المنشور رقم 05 المؤرخ في 2 مارس 2011 المتعلق بترسيم المتربصين .
- التعليمة رقم 01 المؤرخة في 11 افريل 2011 المتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية .
- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 01 المؤرخة في 13 أفريل 2011 المحددة لشروط و كيفيات التوظيف المباشر للأساتذة المتعاقدين .
- المنشور رقم 7 المؤرخ في 28 أفريل 2011 المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية .

الإمتحانات و المسابقات:

- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 06 المؤرخة في 10 جوان 2003 المعدلة و المتممة للتعليمة الوزارية المشتركة رقم 01/أ خ و/99 المؤرخة في 21 مارس 1999 المتعلقة بكيفيات تنظيم إجراء المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية .
- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 18 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات تنظيم و إجراء المسابقات ، الإمتحانات و الإختبارات المهنية .
- المنشور رقم 18 المؤرخ في 20 أكتوبر 2004 المتعلق بتنظيم و إجراء الاختبارات المهنية للالتحاق بسلك سائقي السيارات .
- التعليمة رقم 19 المؤرخ في 20 أكتوبر 2004 المتعلق بمتابعة تنظيم المسابقات ، الإمتحانات و الإختبارات المهنية .
- المنشور رقم 21 المؤرخ في 05 ديسمبر 2004 المتعلق بنماذج الوثائق المحددة بموجب التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 18 اكتوبر 2004 ، المتعلقة بكيفيات تنظيم و سير المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية .
- رسالة المنشور رقم 28 المؤرخة في 12 جوان 2005 المتعلق بالتوقيع على تأمين للمشاركة في الفحص المهني لتوظيف سائقي السيارات .
- المنشور رقم 36 المؤرخ في 06 أوت 2005 المتعلق بالتحقيق الإداري .
- رسالة المنشور رقم 37 المؤرخ في 21 سبتمبر 2005 المتعلق بالتحقيق الإداري .
- الرسالة رقم 8073 المؤرخ في 02 أكتوبر 2005 المتعلق بالإلتحاق برتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات
- منشور رقم 10 المؤرخ في 29 أفريل 2006 المتعلق بمركزية تنظيم المسابقات و الإمتحانات المهنية .
- منشور رقم 12 المؤرخ في 29 أفريل 2006 المتعلق بطعن المترشحين في المسابقات و الإمتحانات المهنية
- منشور رقم 16 المؤرخ في 29 أفريل 2006 المتعلق بشرط الأهلية البدنية .
- منشور رقم 637 المؤرخ في 14 جوان 2006 المتعلق بشرط الأهلية البدنية .
- منشور رقم 01 المؤرخ في 19 فيفري 2007 المتعلق بالمناصب المخصصة للنقل .
- المنشور رقم 3 المؤرخ في 09 ماي 2007 / م ع و ع المتعلق بإشهار مسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق الأنترنت .
- التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 26 ماي 2008 تعدل و تتمم التعليمة الوزارية المشتركة رقم 8 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات تنظيم و إجراء المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية
- المنشور رقم 32 المؤرخ في 02 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بإشهار مسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق الأنترنت .

- المنشور رقم 33 المؤرخ في 25 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بالإشهار عن طريق الأنترنت (متضمن على الموقع التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 26 ماي 2008 تعدل و تتمم التعليمة الوزارية المشتركة رقم 8 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات تنظيم و إجراء المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية).
- التعليمة رقم 38 المؤرخة في 02 أوت 2008 /م ع و ع تحدد كيفيات تنظيم المسابقات الإمتحانات و الإختبارات المهنية و البرامج المتعلقة بها للإلتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- المنشور رقم 22 المؤرخ في 13 سبتمبر 2009/م ع و ع المتعلق بكيفيات إعداد محاضر انتقاء الترشيحات للمسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية .
- الرسالة المنشور رقم 8 المؤرخة في 23 ماي 2010 /م ع و ع المتعلقة بعدم تنظيم مسابقات التوظيف
- التعليمة رقم 285 المؤرخة في 25 مارس 2010 / و أ المتعلقة بتنظيم المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية للتوظيف لدى المؤسسات و الإدارات العمومية .
- تعليمة رقم 01 / م ع و ع ، مؤرخة في 20 فيفري 2013 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها .

الأجور:

- التعليمة رقم 08 المؤرخة في 05 أكتوبر 2004 و المتعلق بالاقتطاعات من الأجور الخاصة بأيام الإضراب
- المنشور الوزاري المشترك رقم 07 مؤرخ في 05 أكتوبر 2004 و المتعلق بكيفيات إجراء الخصم من المرتبات نتيجة أيام الإضراب في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية .
- التعليمة رقم 7 المؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 / م ح المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم .
- التعليمة رقم 8 المؤرخة في 14 جانفي سنة 2008/ م ح المتعلقة بتطبيق تدابير رفع رواتب شاغلي الوظائف العليا في الدولة .
- التعليمة رقم 9 المؤرخة في 14جانفي سنة 2008/ م ح المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لدفع مرتبات المناصب العليا .
- التعليمة رقم 10 المؤرخة في 14 جانفي سنة 2008 / م ح المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الأعوان المتعاقدين ودفع رواتبهم .
- المنشور رقم 6 المؤرخ في 06 فيفري سنة 2008 / م ع و ع المتعلقة بتنصيب لجان الإدماج و إعادة التصنيف في إطار القوانين الأساسية الخاصة الجديدة .
- المنشور رقم 8 المؤرخ في 13 فيفري 2008/م ع و ع المتعلق بإجراءات الإدماج و إعادة التصنيف .
- تعليمة وزارية مشتركة المؤرخة في 23 فيفري 2008 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم 08-60 المؤرخ في 23 فبراير 2008 و المتضمن التدابير الإنتقالية لتطبيق أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم .
- تعليمة وزارية مشتركة المؤرخة في 27 فيفري 2008 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 08-70 المؤرخ في 26 فيفري 2008 و المتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين و الأعوان العموميين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية .
- المنشور رقم 21 المؤرخ في 11 ماي 2008/ م ع و ع المتعلق بكيفيات تصنيف الأعوان المتعاقدين .
- المنشور رقم 23 المؤرخ في 24 ماي 2008 /م ع و ع المتعلق بكيفيات إدماج الموظفين المأخوذين على عاتق ميزانية الولاية و المتواجدين في حالة نشاط إلى غاية 31ديسمبر 2007 .
- المنشور رقم 24 المؤرخ في 24 ماي 2008/م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب المستشارين التقنيين لدى الجماعات المحلية و المأخوذين على عاتق ميزانية الولاية و المتواجدين في حالة نشاط إلى غاية 31 ديسمبر 2007 .

- المنشور رقم 25 المؤرخ في 24 ماي 2008 / م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب أعوان و رؤساء فرق الوقاية و الأمن المتعاقدين المأخوذين على عاتق ميزانية الولاية و المتواجدين في حالة نشاط إلى غاية 31 ديسمبر 2007 .
- المنشور رقم 27 المؤرخ في 01 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب الأعوان المتعاقدين والمؤقتين الموظفين في إطار عمليات منجزة من طرف مديرية الأشغال العمومية للولايات
- المنشور رقم 28 المؤرخ في 01 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب الأعوان المتعاقدين والمؤقتين الموظفين من طرف البلديات في إطار الأشغال المنجزة بالتسيير المباشر
- المنشور رقم 29 المؤرخ في 01 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب الأعوان المؤقتين الموظفين في مناصب شغل غير تلك المحددة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 فبراير 1993الذي يحدد شروط توظيف الأعوان المؤقتين في المؤسسات و الإدارات العمومية و دفع رواتبهم
- المنشور رقم 31 المؤرخ في 01 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب الأعوان المؤقتين الذين تم توظيفهم في إطار القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 فبراير 1993 الذي يحدد شروط توظيف الأعوان المؤقتين في المؤسسات و الإدارات العمومية و دفع رواتبهم .
- منشور وزاري مشترك رقم 01 المؤرخ في 13 افريل 2010 المتعلق بتطبيق الأجر الوطني الأدني المضمون في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- منشور وزاري مشترك رقم 01 المؤرخ في 9 فيفري 2012 المتعلق بتطبيق الأجر الوطني الأدني المضمون في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- تعليمة وزارية مشتركة مؤرخة في 17نوفمبر 2013 تعدل وتتمم التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 12 جانفي 1995 ، المتممة، التي تحدد كيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 95-28 المؤرخ في 1 شعبان 1415 ، الموافق 12 جانفي 1995 المعدل والمتمم، الذي يحدد الإمتيازات الخاصة الممنوحة للمستخدمين المؤهلين في الدولة، الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية الشاغلين في ولايات أدرار، تمنراست، تندوف و إليزي .
- تعليمة وزارية مشتركة مؤرخة في 17نوفمبر 2013 ، تعدل وتتمم التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 ، المتممة، التي تحدد كيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-330 المؤرخ في 1 جمادى الثانية 1416 الموافق 25 أكتوبر 1995 المعدل و المتمم، والذي يحدد الإمتيازات الخاصة التي تمنح للمستخدمين المؤهلين في الدولة، و العاملين في المؤسسات الموجودة في ولايات خنشلة، تبسة، المسيلة، سعيدة، قالمة، تيارت، باتنة، أم البواقي، تيسمسيلت و سوق اهراس وبعض البلديات التابعة لولايتي بسكرة والجلفة.
- تعليمة وزارية مشتركة مؤرخة في 17نوفمبر 2013 ، تعدل وتتمم التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 09 افريل 1996 التي تحدد كيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-300 المؤرخ في 9 جمادى الأولي 1416 الموافق 4 أكتوبر 1995 المعدل و المتمم، والذي يحدد الإمتيازات الخاصة الممنوحة للموظفين المؤهلين التابعين للدولة ، الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية العاملين بولايات بشار ،البيض،ورقلة ،غرداية، النعامة، الأغواط، الوادي و بعض البلديات التابعة لولايتي الجلفة و بسكرة.

تثبيت و الترقية في الدرجة:

- المنشور رقم 30 المؤرخ في 01 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بتاريخ سريان مفعول الترقية في الدرجة الحادية عشر أو الثانية عشر .

التكوين:

- التعليمة رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 / م ع و ع المتعلقة بتحديد كيفيات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- التعليمة رقم 2 المؤرخة في 3 يناير 2009/م ع و ع المتعلقة بتحديد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به
- التعليمة رقم 3 المؤرخة في 31 مارس 2009/م ع و ع المتعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق .

- المنشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009 / م ع و ع المتعلق بكيفيات الإعداد و المصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين
- المنشور رقم 21 المؤرخ في 7 سبتمبر 2009/ م ع و ع المتعلق بتحيين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات .
- الرسالة رقم 712 المؤرخة في 19 ماي 2010 / م ع و ع المتعلقة بالتكوين عن بعد للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

الترقية:

- التعليمة رقم 14 المؤرخة في 08 أوت 2004 و المتعلق بالترقية بعد التسجيل علىى قائمة التأهيل .
- المنشور رقم 25 مؤرخ في 29 ماي 2005 و المتعلق باحتساب الأقدمية المهنية للترقية في الرتبة .
- تعليمة وزارية مشتركة المؤرخة في 29 أفريل 2008 تحدد كيفيات تطبيق أحكام المواد 39،40 ،42، من القانون رقم 99-07المؤرخ في 19 ذو الحجة 1419 الموافق ل 5 أفريل 1999 المتعلق بالمجاهد و الشهيد.
- المنشور رقم 19 المؤرخ في 10 ماي 2008 / م ع و ع المتعلق بالترقية على أساس الشهادة إلى رتبة أعلى.
- المنشور رقم 1 المؤرخ في 3 جانفي 2009 / م ع و ع المتعلق بترقية الموظفين في إطار التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 29 أفريل 2008 ،المحددة لكيفيات تطبيق المواد 39 ، 40 و 42 من القانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذو الحجة 1419 ، الموافق 05 أفريل 1999 ، المتعلق بالمجاهد و الشهيد .

الوضعيات القانونية و الحركات:

- التعليمة رقم 01 المؤرخة في 26 فبراير 2004 المتعلقة بإعادة الادراج و الاحتفاظ بالوظيفة بعد إنتهاء فترة الخدمة الوطنية أو فترة الإستدعاء .
- التعليمة رقم 6 المؤرخة في 06 ماي 2008 / م ح ، المتضمنة بتعديل التعليمة رقم 02 المؤرخة في 25 جانفي 1997 ، المتعلقة بإثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية ،بصفة مسبقة للتوظيف و تسليم بعض الوثائق الإدارية .

الاحالة الإستيداع:

- المنشور رقم 18 المؤرخ 09 فيفري 2005 المتعلق بوضعيات الإحالة على الإستيداع .

الإنتداب:

- منشور رقم 20 المؤرخ في 26 جويلية 2006المتعلق بانتداب المتصرفين البلديين .

تحويل الموظفين:

- التعليمة رقم 40 المؤرخة في 16 سبتمبر 2008 / م ع و ع ،المتعلقة بكيفيات نقل أساتذة التكوين و التعليم المهنيين لضرورة الخدمة الملحة.
- برقية رقم 508 المؤرخة في 18 افريل 2011 .

الإستقالة:

- برقية رقم 509 المؤرخة في 18 افريل 2011 .

التقاعد:

- التعليمة للوزير الأول رقم 236 المؤرخة في 27 جويلية 2013 الخاصة بتنفيذ الأحكام المتعلقة بالإحالة على التقاعد .

المعادلات الإدارية:

- المنشور رقم 07 المؤرخ في 30 جوان 2003 المتعلق بالإعتراف بمعادلة الشهادات المتحصل عليها عن طريق التمهين و الدروس المسائية .
- المنشور رقم 32 المؤرخ في 20 ديسمبر 2003 المتعلق بالإعتراف بمعادلة الشهادات المتحصل عليها بعد متابعة تكوين مهني في المؤسسات الخاصة للتكوين المهني .
- المنشور رقم 02 المؤرخ في 05 جانفي 2004 المتعلق بالإعتراف بمعادلة شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في المحاسبة و الضرائب .
- المنشور رقم 09 المؤرخ في 11 أفريل 2004 المتعلق بالإعتراف بمعادلة الشهادات المتحصل عليها بعد متابعة نمط التكوين المتواصل .
- منشور رقم 39 المؤرخ في 27 ديسمبر 2005 المتعلق بخصوص المعادلات الإدارية للشهادات و المؤهلات **(جدول التوافق)**.
- المقرر المؤرخ في 03 سبتمبر 2008 / م ع و ع ،الذي يحدد قائمة الشهادات و المؤهلات المطلوبة للإلتحاق ببعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

المناصب العليا:

- الرسالة المنشور رقم 26 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003 المتعلق بالتعيين في المناصب العليا .
- منشور رقم 26 المؤرخ في 26 نوفمبر 2006 المتعلق بتسيير المسار المهني في السلك الأصلي للإطارات الشاغلين لمناصب عليا لدى الهيئات و الإدارات العمومية .
- التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 31 ماي 2008 المحددة للتدابير الإنتقالية للمناصب العليا الهيكلية للمصالح اللمركزية و غير الممركزة في الدولة في شبكة الزيادات الإستدلالية المنصوص عليها في المادة 03من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كيفيات منح الزيادة الإستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- المنشور رقم 14 المؤرخ في 28 جوان 2010 / م ع و ع المتعلق بالمناصب العليا للمؤسسات و الإدارات العمومية .
- المنشور رقم 18 المؤرخ في 15 ديسمبر 2010 / م ع و ع المتعلق بالمناصب العليا للمؤسسات و الإدارات العمومية .

الوظائف العليا للدولة:

- منشور رقم 02 المؤرخ في 25 فيفري 2006 المتعلق بتسيير المسار المهني في السلك الأصلي للإطارات الشاغلين لوظائف عليا للدولة .
- تعليمة وزارية مشتركة مؤرخة في 04 جويلية 2013، توضح بعض كيفيات إعتماد فترة الإنابة في وظيفة عليا للدولة بعنوان الصندوق الخاص للتقاعد .

الجمع بين الوظائف:

- المنشور رقم 10 المؤرخ في 17 مارس 2009 /م ع و ع المتعلق بالجمع بين الوظائف .

المنازعات:

- التعليمة رقم 04 / ر ح / المؤرخة في 11 سبتمبر 2003 المتعلق بالعمال المسرحين عن العمل الذين تحصلوا على قرارات قضائية لصالحهم .
- المنشور رقم 34 المؤرخ في 30 ديسمبر 2003 المتعلق بمنازعات الوظيفة العمومية .

- المنشور رقم 05 المؤرخ في 12 أفريل 2004 المحدد لكيفيات تطبيق المادتين و 130 و 131 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية .
- المنشور رقم 03 المؤرخ في 11 جانفي 2005 المتعلق بمنازعات الوظيفة العمومية .
- المنشور رقم 33 المؤرخ في 23 جويلية 2005 المتعلق بالوضعية الإدارية لسائقي السيارات في المؤسسات و الإدارات العمومية الذين تعرضوا لسحب رخصة السياقة .

اللجان المتساوية الأعضاء:

- رسالة المنشور رقم 03 المؤرخ في 17 ماي 2003 المتعلق باللجان المتساوية الأعضاء للمؤسسات والإدارات العمومية المحلية .
- رسالة المنشور رقم 15 المؤرخ في 10 أوت 2004 المتعلقة بلجنة الطعن .
- منشور رقم 18 المؤرخ في 28 ماي 2006 المتعلق بمراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بإنشاء و تجديد وتشكيلة اللجان المتساوية الأعضاء و لجان الطعن .
- المنشور رقم 6 المؤرخ في 31 جانفي 2009 / م ع و ع المتعلق باللجنة التأديبية الإستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين .

مخططات تسيير الموارد البشرية:

الرقابة اللاحقة:

- التعليمة رقم 124 المؤرخة في 11 مارس 2003 المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليها بعنوان السنة المالية الجديدة .
- التعليمة رقم 02 المؤرخة في 03 ماي 2003 المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان 2003 .
- التعليمة رقم 05 المؤرخة في 09 جوان 2003 المتعلقة بالاعداد و المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية .
- رسالة المنشور رقم 27 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003 الخاص بمراقبة محاضر المصادقة على قوائم التأهيل
- رسالة المنشور رقم 29 المؤرخ في 03 نوفمبر 2003 الخاص بمراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين .
- المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2004 المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية
- المنشور رقم 25 المؤرخ في 27 ديسمبر 2004 المتعلق باستعمال المناصب المالية .
- المنشور رقم 04 المؤرخ في 16 جانفي 2005 المتعلق بتاريخ سريان بعض القرارات الفردية الخاصة بتسيير الموارد البشرية .
- تعليمة وزارية مشتركة رقم 14 مؤرخة في 16 مارس 2005 تعدل التعليمة الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995 المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية و مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة .
- المنشور رقم 21 المؤرخ في 09 ماي 2005 .
- المنشور رقم 27 المؤرخ في 05 جوان 2005 المتعلق بتجديد المناصب المالية .
- تعليمة رقم 02 المؤرخة في 20 أوت 2006 المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية .
- منشور رقم 13 المؤرخ في 29 أفريل 2006 المتعلق بتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
- المنشور رقم 20 المؤرخ في 10 ماي 2008 / م ع و ع المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسير الموارد البشرية مع النظام الجديد للتصنيف و دفع المرتبات .
- المنشور رقم 7 المؤرخ في 8 فيفري 2009/م ع و ع المتعلق بكيفيات استغلال المناصب المالية المخصصة للأعوان المتعاقدين .

- المنشور رقم 11 المؤرخ في 13 ماي 2009 / م ع و ع المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا و نظام التعاقد .
- المنشور رقم 12 المؤرخ في 1 جوان 2009 / م ع وع المتعلق بكيفيات إعداد المخطط السنوي الإنتقالي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي و المصادقة عليه .
- المنشور رقم 17 المؤرخ في 12 جويلية 2009 / م ع و ع المتعلق بتحيين نماذج القرارات التنظيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الإدارات و المؤسسات العمومية .
- المنشور رقم 20 المؤرخ في 26 جويلية 2009 / م ع و ع المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية بعنوان سنة 2009 .
- المنشور رقم 6 المؤرخ في 5 ماي 2010 / م ع و ع المتعلق بكيفيات الدراسة و المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية .
- الرسالة المنشور رقم 9 المؤرخ في 24 ماي 2010 / م ع و ع المتعلقة بدراسة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليها.
- المنشور رقم 02 المؤرخ في 07 أوت 2013 ،المتعلق بالمصادقة علي المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2013.

- المنشور رقم 7 المؤرخ في 11 فيفري 2008 / م ع و ع المتعلق بتحيين البطاقة الوطنية للموظفين و الأعوان العموميين .
- المنشور رقم 8 المؤرخ في 8 فيفري 2009 / م ع و ع المتعلق بإعداد حصيلة الشغل السنوية
- المنشور رقم 4 / م ع و ع المؤرخ في 22 فيفري 2011 المتعلق بقاعدة البيانات الإسمية للموظفين والأعوان المتعاقدين .

المناشير والتعليمات الخاصة بالوظيفة العمومية

- توظيف.
- الإمتحانات و المسابقات.
- الأجور .
- تثبيت و الترقية في الدرجة.
- التكوين.
- الترقية.
- الوضعيات القانونية و الحركات .
- المعادلات الإدارية.
- المناصب العليا .
- الوظائف العليا للدولة.
- الجمع بين الوظائف.
- المنازعات.
- اللجان المتساوية الأعضاء.
- مخططات تسيير الموارد البشرية.

التوظيف:

- المنشور الوزاري المشترك رقم 606 مؤرخ في 11 ديسمبر 2002 المتعلق بشروط توظيف المستخدمين الأجانب في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- المنشور رقم 08 المؤرخ في 06 أوت 2003 المتعلق بالتوظيف في الوظائف العمومية .
- المنشور رقم 09 المؤرخ في 06 أوت 2003 المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للإلتحاق بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 25 المؤرخ في 15 سبتمبر 2003 المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للإلتحاق بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 28 المؤرخ في 07 أكتوبر 2003 و المتعلق بتوثيق الشهادات و المؤهلات .
- المنشور رقم 30 المؤرخ في 04 نوفمبر 2003 المتعلق بإجراء توظيف منتوج التكوين المتخصص .
- المنشور رقم 58 المؤرخ في 12 جانفي 2004 الخاص بأعوان الوقاية و الأمن .
- المنشور رقم 05 المؤرخ في 10 فيفري 2004 المتعلق بالإلتحاق من جديد بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 08 مؤرخ في 06 مارس 2004 المتعلق بتاريخ سريان بعض القرارات الفردية الخاصة بتسيير الموارد البشرية .
- المنشور رقم 10 المؤرخ في 26 أفريل 2004 الخاص بالوضعية الإدارية لأعوان الوقاية و الأمن .
- المنشور رقم 11 المؤرخ في 29 جوان 2004 المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للإلتحاق بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 12 المؤرخ في 29 جوان 2004 المتعلق بالتوظيف على أساس الشهادة للإلتحاق بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 23 المؤرخ في 17 ماي 2005 المتعلق بتوظيف على أساس الشهادة للالتحاق بالوظائف العمومية .
- المنشور رقم 01 المؤرخ في 03 جانفي 2005 المتعلق بتعيين و توظيف أعوان الوقاية و الأمن .
- المنشور رقم 05 المؤرخ في 17 جانفي 2005 المتعلق بالوضعية الإدارية لأعوان فرق الوقاية و الأمن .
- المنشور رقم 06 المؤرخ في 17 جانفي 2005 المتعلق بتوظيف أساتذة بصفة مستخلفين .
- منشور رقم 319 المؤرخ في 12 أفريل 2006 المتعلق بتطبيق أحكام التعليمة الوزارية المشتركة رقم 09 المؤرخة في 19 جويلية 2005 المحددة لكيفيات توظيف المستخدمين الأساتذة بصفة مستخلفين .
- منشور رقم 09 المؤرخ في 29 أفريل 2006 المتعلق بكيفيات الإلتحاق بالوظائف العمومية .

- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 09 المؤرخة في 19 جويلية 2005 و المحددة لكيفيات توظيف المستخدمين الأساتذة بصفة مستخلفين .
- قرار مؤرخ في 30 ربيع الأول الموافق ل 7 أفريل 2008 يحدد تشكيل الملف الإداري و كيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين و كذا إجراءات الإعلان .
- المنشور رقم 43 المؤرخ في 17 نوفمبر 2008/ م ع و ع المتعلق بالتوظيف في الولايات أدرار و تمنراست و تندوف و إليزي .
- رسالة المنشور رقم 05 المؤرخ في 2 مارس 2011 المتعلق بترسيم المتربصين .
- التعليمة رقم 01 المؤرخة في 11 افريل 2011 المتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف بعنوان الوظيفة العمومية .
- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 01 المؤرخة في 13 أفريل 2011 المحددة لشروط و كيفيات التوظيف المباشر للأساتذة المتعاقدين .
- المنشور رقم 7 المؤرخ في 28 أفريل 2011 المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية .

الإمتحانات و المسابقات:

- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 06 المؤرخة في 10 جوان 2003 المعدلة و المتممة للتعليمة الوزارية المشتركة رقم 01/أ خ و/99 المؤرخة في 21 مارس 1999 المتعلقة بكيفيات تنظيم إجراء المسابقات والإمتحانات والإختبارات المهنية .
- التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 18 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات تنظيم و إجراء المسابقات ، الإمتحانات و الإختبارات المهنية .
- المنشور رقم 18 المؤرخ في 20 أكتوبر 2004 المتعلق بتنظيم و إجراء الاختبارات المهنية للالتحاق بسلك سائقي السيارات .
- التعليمة رقم 19 المؤرخ في 20 أكتوبر 2004 المتعلق بمتابعة تنظيم المسابقات ، الإمتحانات و الإختبارات المهنية .
- المنشور رقم 21 المؤرخ في 05 ديسمبر 2004 المتعلق بنماذج الوثائق المحددة بموجب التعليمة الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 18 اكتوبر 2004 ، المتعلقة بكيفيات تنظيم و سير المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية .
- رسالة المنشور رقم 28 المؤرخة في 12 جوان 2005 المتعلق بالتوقيع على تأمين للمشاركة في الفحص المهني لتوظيف سائقي السيارات .
- المنشور رقم 36 المؤرخ في 06 أوت 2005 المتعلق بالتحقيق الإداري .
- رسالة المنشور رقم 37 المؤرخ في 21 سبتمبر 2005 المتعلق بالتحقيق الإداري .
- الرسالة رقم 8073 المؤرخ في 02 أكتوبر 2005 المتعلق بالإلتحاق برتبة مساعد وثائقي أمين محفوظات
- منشور رقم 10 المؤرخ في 29 أفريل 2006 المتعلق بمركزية تنظيم المسابقات و الإمتحانات المهنية .
- منشور رقم 12 المؤرخ في 29 أفريل 2006 المتعلق بطعن المترشحين في المسابقات و الإمتحانات المهنية
- منشور رقم 16 المؤرخ في 29 أفريل 2006 المتعلق بشرط الأهلية البدنية .
- منشور رقم 637 المؤرخ في 14 جوان 2006 المتعلق بشرط الأهلية البدنية .
- منشور رقم 01 المؤرخ في 19 فيفري 2007 المتعلق بالمناصب المخصصة للنقل .
- المنشور رقم 3 المؤرخ في 09 ماي 2007 / م ع و ع المتعلق بإشهار مسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق الأنترنت .
- التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 26 ماي 2008 تعدل و تتمم التعليمة الوزارية المشتركة رقم 8 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات تنظيم و إجراء المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية
- المنشور رقم 32 المؤرخ في 02 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بإشهار مسابقات التوظيف في الوظيفة العمومية عن طريق الأنترنت .

- المنشور رقم 33 المؤرخ في 25 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بالإشهار عن طريق الأنترنت (متضمن على الموقع التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 26 ماي 2008 تعدل و تتمم التعليمة الوزارية المشتركة رقم 8 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفيات تنظيم و إجراء المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية).
- التعليمة رقم 38 المؤرخة في 02 أوت 2008 /م ع و ع تحدد كيفيات تنظيم المسابقات الإمتحانات و الإختبارات المهنية و البرامج المتعلقة بها للإلتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- المنشور رقم 22 المؤرخ في 13 سبتمبر 2009/م ع و ع المتعلق بكيفيات إعداد محاضر انتقاء الترشيحات للمسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية .
- الرسالة المنشور رقم 8 المؤرخة في 23 ماي 2010 /م ع و ع المتعلقة بعدم تنظيم مسابقات التوظيف
- التعليمة رقم 285 المؤرخة في 25 مارس 2010 / و أ المتعلقة بتنظيم المسابقات و الإمتحانات و الإختبارات المهنية للتوظيف لدى المؤسسات و الإدارات العمومية .
- تعليمة رقم 01 / م ع و ع ، مؤرخة في 20 فيفري 2013 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 ، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها .

الأجور:

- التعليمة رقم 08 المؤرخة في 05 أكتوبر 2004 و المتعلق بالاقتطاعات من الأجور الخاصة بأيام الإضراب
- المنشور الوزاري المشترك رقم 07 مؤرخ في 05 أكتوبر 2004 و المتعلق بكيفيات إجراء الخصم من المرتبات نتيجة أيام الإضراب في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية .
- التعليمة رقم 7 المؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 / م ح المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم .
- التعليمة رقم 8 المؤرخة في 14 جانفي سنة 2008/ م ح المتعلقة بتطبيق تدابير رفع رواتب شاغلي الوظائف العليا في الدولة .
- التعليمة رقم 9 المؤرخة في 14جانفي سنة 2008/ م ح المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لدفع مرتبات المناصب العليا .
- التعليمة رقم 10 المؤرخة في 14 جانفي سنة 2008 / م ح المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الأعوان المتعاقدين ودفع رواتبهم .
- المنشور رقم 6 المؤرخ في 06 فيفري سنة 2008 / م ع و ع المتعلقة بتنصيب لجان الإدماج و إعادة التصنيف في إطار القوانين الأساسية الخاصة الجديدة .
- المنشور رقم 8 المؤرخ في 13 فيفري 2008/م ع و ع المتعلق بإجراءات الإدماج و إعادة التصنيف .
- تعليمة وزارية مشتركة المؤرخة في 23 فيفري 2008 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم 08-60 المؤرخ في 23 فبراير 2008 و المتضمن التدابير الإنتقالية لتطبيق أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم .
- تعليمة وزارية مشتركة المؤرخة في 27 فيفري 2008 تتعلق بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 08-70 المؤرخ في 26 فيفري 2008 و المتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين و الأعوان العموميين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية .
- المنشور رقم 21 المؤرخ في 11 ماي 2008/ م ع و ع المتعلق بكيفيات تصنيف الأعوان المتعاقدين .
- المنشور رقم 23 المؤرخ في 24 ماي 2008 /م ع و ع المتعلق بكيفيات إدماج الموظفين المأخوذين على عاتق ميزانية الولاية و المتواجدين في حالة نشاط إلى غاية 31ديسمبر 2007 .
- المنشور رقم 24 المؤرخ في 24 ماي 2008/م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب المستشارين التقنيين لدى الجماعات المحلية و المأخوذين على عاتق ميزانية الولاية و المتواجدين في حالة نشاط إلى غاية 31 ديسمبر 2007 .

- المنشور رقم 25 المؤرخ في 24 ماي 2008 / م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب أعوان و رؤساء فرق الوقاية و الأمن المتعاقدين المأخوذين على عاتق ميزانية الولاية و المتواجدين في حالة نشاط إلى غاية 31 ديسمبر 2007 .
- المنشور رقم 27 المؤرخ في 01 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب الأعوان المتعاقدين والمؤقتين الموظفين في إطار عمليات منجزة من طرف مديرية الأشغال العمومية للولايات
- المنشور رقم 28 المؤرخ في 01 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب الأعوان المتعاقدين والمؤقتين الموظفين من طرف البلديات في إطار الأشغال المنجزة بالتسيير المباشر
- المنشور رقم 29 المؤرخ في 01 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب الأعوان المؤقتين الموظفين في مناصب شغل غير تلك المحددة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 فبراير 1993الذي يحدد شروط توظيف الأعوان المؤقتين في المؤسسات و الإدارات العمومية و دفع رواتبهم
- المنشور رقم 31 المؤرخ في 01 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بكيفيات إعادة ترتيب الأعوان المؤقتين الذين تم توظيفهم في إطار القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 فبراير 1993 الذي يحدد شروط توظيف الأعوان المؤقتين في المؤسسات و الإدارات العمومية و دفع رواتبهم .
- منشور وزاري مشترك رقم 01 المؤرخ في 13 افريل 2010 المتعلق بتطبيق الأجر الوطني الأدني المضمون في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- منشور وزاري مشترك رقم 01 المؤرخ في 9 فيفري 2012 المتعلق بتطبيق الأجر الوطني الأدني المضمون في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- تعليمة وزارية مشتركة مؤرخة في 17نوفمبر 2013 تعدل وتتمم التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 12 جانفي 1995 ، المتممة، التي تحدد كيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 95-28 المؤرخ في 1 شعبان 1415 ، الموافق 12 جانفي 1995 المعدل والمتمم، الذي يحدد الإمتيازات الخاصة الممنوحة للمستخدمين المؤهلين في الدولة، الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية الشاغلين في ولايات أدرار، تمنراست، تندوف و إليزي .
- تعليمة وزارية مشتركة مؤرخة في 17نوفمبر 2013 ، تعدل وتتمم التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 ، المتممة، التي تحدد كيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-330 المؤرخ في 1 جمادى الثانية 1416 الموافق 25 أكتوبر 1995 المعدل و المتمم، والذي يحدد الإمتيازات الخاصة التي تمنح للمستخدمين المؤهلين في الدولة، و العاملين في المؤسسات الموجودة في ولايات خنشلة، تبسة، المسيلة، سعيدة، قالمة، تيارت، باتنة، أم البواقي، تيسمسيلت و سوق اهراس وبعض البلديات التابعة لولايتي بسكرة والجلفة.
- تعليمة وزارية مشتركة مؤرخة في 17نوفمبر 2013 ، تعدل وتتمم التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 09 افريل 1996 التي تحدد كيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95-300 المؤرخ في 9 جمادى الأولي 1416 الموافق 4 أكتوبر 1995 المعدل و المتمم، والذي يحدد الإمتيازات الخاصة الممنوحة للموظفين المؤهلين التابعين للدولة ، الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية العاملين بولايات بشار ،البيض،ورقلة ،غرداية، النعامة، الأغواط، الوادي و بعض البلديات التابعة لولايتي الجلفة و بسكرة.

تثبيت و الترقية في الدرجة:

- المنشور رقم 30 المؤرخ في 01 جوان 2008 / م ع و ع المتعلق بتاريخ سريان مفعول الترقية في الدرجة الحادية عشر أو الثانية عشر .

التكوين:

- التعليمة رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 / م ع و ع المتعلقة بتحديد كيفيات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- التعليمة رقم 2 المؤرخة في 3 يناير 2009/م ع و ع المتعلقة بتحديد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به
- التعليمة رقم 3 المؤرخة في 31 مارس 2009/م ع و ع المتعلقة بالمناصب المالية المخصصة في المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للترقية في إطار التكوين المسبق .

- المنشور رقم 18 المؤرخ في 18 جويلية 2009 / م ع و ع المتعلق بكيفيات الإعداد و المصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين و الأعوان العموميين
- المنشور رقم 21 المؤرخ في 7 سبتمبر 2009/ م ع و ع المتعلق بتحيين المخطط القطاعي السنوي و المتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات .
- الرسالة رقم 712 المؤرخة في 19 ماي 2010 / م ع و ع المتعلقة بالتكوين عن بعد للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

الترقية:

- التعليمة رقم 14 المؤرخة في 08 أوت 2004 و المتعلق بالترقية بعد التسجيل علىى قائمة التأهيل .
- المنشور رقم 25 مؤرخ في 29 ماي 2005 و المتعلق باحتساب الأقدمية المهنية للترقية في الرتبة .
- تعليمة وزارية مشتركة المؤرخة في 29 أفريل 2008 تحدد كيفيات تطبيق أحكام المواد 39،40 ،42، من القانون رقم 99-07المؤرخ في 19 ذو الحجة 1419 الموافق ل 5 أفريل 1999 المتعلق بالمجاهد و الشهيد.
- المنشور رقم 19 المؤرخ في 10 ماي 2008 / م ع و ع المتعلق بالترقية على أساس الشهادة إلى رتبة أعلى.
- المنشور رقم 1 المؤرخ في 3 جانفي 2009 / م ع و ع المتعلق بترقية الموظفين في إطار التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 29 أفريل 2008 ،المحددة لكيفيات تطبيق المواد 39 ، 40 و 42 من القانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذو الحجة 1419 ، الموافق 05 أفريل 1999 ، المتعلق بالمجاهد و الشهيد .

الوضعيات القانونية و الحركات:

- التعليمة رقم 01 المؤرخة في 26 فبراير 2004 المتعلقة بإعادة الادراج و الاحتفاظ بالوظيفة بعد إنتهاء فترة الخدمة الوطنية أو فترة الإستدعاء .
- التعليمة رقم 6 المؤرخة في 06 ماي 2008 / م ح ، المتضمنة بتعديل التعليمة رقم 02 المؤرخة في 25 جانفي 1997 ، المتعلقة بإثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية ،بصفة مسبقة للتوظيف و تسليم بعض الوثائق الإدارية .

الاحالة الإستيداع:

- المنشور رقم 18 المؤرخ 09 فيفري 2005 المتعلق بوضعيات الإحالة على الإستيداع .

الإنتداب:

- منشور رقم 20 المؤرخ في 26 جويلية 2006المتعلق بانتداب المتصرفين البلديين .

تحويل الموظفين:

- التعليمة رقم 40 المؤرخة في 16 سبتمبر 2008 / م ع و ع ،المتعلقة بكيفيات نقل أساتذة التكوين و التعليم المهنيين لضرورة الخدمة الملحة.
- برقية رقم 508 المؤرخة في 18 افريل 2011 .

الإستقالة:

- برقية رقم 509 المؤرخة في 18 افريل 2011 .

التقاعد:

- التعليمة للوزير الأول رقم 236 المؤرخة في 27 جويلية 2013 الخاصة بتنفيذ الأحكام المتعلقة بالإحالة على التقاعد .

المعادلات الإدارية:

- المنشور رقم 07 المؤرخ في 30 جوان 2003 المتعلق بالإعتراف بمعادلة الشهادات المتحصل عليها عن طريق التمهين و الدروس المسائية .
- المنشور رقم 32 المؤرخ في 20 ديسمبر 2003 المتعلق بالإعتراف بمعادلة الشهادات المتحصل عليها بعد متابعة تكوين مهني في المؤسسات الخاصة للتكوين المهني .
- المنشور رقم 02 المؤرخ في 05 جانفي 2004 المتعلق بالإعتراف بمعادلة شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في المحاسبة و الضرائب .
- المنشور رقم 09 المؤرخ في 11 أفريل 2004 المتعلق بالإعتراف بمعادلة الشهادات المتحصل عليها بعد متابعة نمط التكوين المتواصل .
- منشور رقم 39 المؤرخ في 27 ديسمبر 2005 المتعلق بخصوص المعادلات الإدارية للشهادات و المؤهلات **(جدول التوافق)**.
- المقرر المؤرخ في 03 سبتمبر 2008 / م ع و ع ،الذي يحدد قائمة الشهادات و المؤهلات المطلوبة للإلتحاق ببعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .

المناصب العليا:

- الرسالة المنشور رقم 26 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003 المتعلق بالتعيين في المناصب العليا .
- منشور رقم 26 المؤرخ في 26 نوفمبر 2006 المتعلق بتسيير المسار المهني في السلك الأصلي للإطارات الشاغلين لمناصب عليا لدى الهيئات و الإدارات العمومية .
- التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخة في 31 ماي 2008 المحددة للتدابير الإنتقالية للمناصب العليا الهيكلية للمصالح اللمركزية و غير الممركزة في الدولة في شبكة الزيادات الإستدلالية المنصوص عليها في المادة 03من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كيفيات منح الزيادة الإستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- المنشور رقم 14 المؤرخ في 28 جوان 2010 / م ع و ع المتعلق بالمناصب العليا للمؤسسات و الإدارات العمومية .
- المنشور رقم 18 المؤرخ في 15 ديسمبر 2010 / م ع و ع المتعلق بالمناصب العليا للمؤسسات و الإدارات العمومية .

الوظائف العليا للدولة:

- منشور رقم 02 المؤرخ في 25 فيفري 2006 المتعلق بتسيير المسار المهني في السلك الأصلي للإطارات الشاغلين لوظائف عليا للدولة .
- تعليمة وزارية مشتركة مؤرخة في 04 جويلية 2013، توضح بعض كيفيات إعتماد فترة الإنابة في وظيفة عليا للدولة بعنوان الصندوق الخاص للتقاعد .

الجمع بين الوظائف:

- المنشور رقم 10 المؤرخ في 17 مارس 2009 /م ع و ع المتعلق بالجمع بين الوظائف .

المنازعات:

- التعليمة رقم 04 / ر ح / المؤرخة في 11 سبتمبر 2003 المتعلق بالعمال المسرحين عن العمل الذين تحصلوا على قرارات قضائية لصالحهم .
- المنشور رقم 34 المؤرخ في 30 ديسمبر 2003 المتعلق بمنازعات الوظيفة العمومية .

- المنشور رقم 05 المؤرخ في 12 أفريل 2004 المحدد لكيفيات تطبيق المادتين و 130 و 131 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية .
- المنشور رقم 03 المؤرخ في 11 جانفي 2005 المتعلق بمنازعات الوظيفة العمومية .
- المنشور رقم 33 المؤرخ في 23 جويلية 2005 المتعلق بالوضعية الإدارية لسائقي السيارات في المؤسسات و الإدارات العمومية الذين تعرضوا لسحب رخصة السياقة .

اللجان المتساوية الأعضاء:

- رسالة المنشور رقم 03 المؤرخ في 17 ماي 2003 المتعلق باللجان المتساوية الأعضاء للمؤسسات والإدارات العمومية المحلية .
- رسالة المنشور رقم 15 المؤرخ في 10 أوت 2004 المتعلقة بلجنة الطعن .
- منشور رقم 18 المؤرخ في 28 ماي 2006 المتعلق بمراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بإنشاء و تجديد وتشكيلة اللجان المتساوية الأعضاء و لجان الطعن .
- المنشور رقم 6 المؤرخ في 31 جانفي 2009 / م ع و ع المتعلق باللجنة التأديبية الإستشارية المتساوية الأعضاء للأعوان المتعاقدين .

مخططات تسيير الموارد البشرية:

الرقابة اللاحقة:

- التعليمة رقم 124 المؤرخة في 11 مارس 2003 المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليها بعنوان السنة المالية الجديدة .
- التعليمة رقم 02 المؤرخة في 03 ماي 2003 المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان 2003 .
- التعليمة رقم 05 المؤرخة في 09 جوان 2003 المتعلقة بالاعداد و المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية .
- رسالة المنشور رقم 27 المؤرخ في 30 سبتمبر 2003 الخاص بمراقبة محاضر المصادقة على قوائم التأهيل
- رسالة المنشور رقم 29 المؤرخ في 03 نوفمبر 2003 الخاص بمراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين .
- المنشور رقم 06 المؤرخ في 10 فيفري 2004 المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية
- المنشور رقم 25 المؤرخ في 27 ديسمبر 2004 المتعلق باستعمال المناصب المالية .
- المنشور رقم 04 المؤرخ في 16 جانفي 2005 المتعلق بتاريخ سريان بعض القرارات الفردية الخاصة بتسيير الموارد البشرية .
- تعليمة وزارية مشتركة رقم 14 مؤرخة في 16 مارس 2005 تعدل التعليمة الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995 المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية و مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة .
- المنشور رقم 21 المؤرخ في 09 ماي 2005 .
- المنشور رقم 27 المؤرخ في 05 جوان 2005 المتعلق بتجديد المناصب المالية .
- تعليمة رقم 02 المؤرخة في 20 أوت 2006 المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية .
- منشور رقم 13 المؤرخ في 29 أفريل 2006 المتعلق بتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
- المنشور رقم 20 المؤرخ في 10 ماي 2008 / م ع و ع المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسير الموارد البشرية مع النظام الجديد للتصنيف و دفع المرتبات .
- المنشور رقم 7 المؤرخ في 8 فيفري 2009/م ع و ع المتعلق بكيفيات استغلال المناصب المالية المخصصة للأعوان المتعاقدين .

- المنشور رقم 11 المؤرخ في 13 ماي 2009 / م ع و ع المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا و نظام التعاقد .
- المنشور رقم 12 المؤرخ في 1 جوان 2009 / م ع وع المتعلق بكيفيات إعداد المخطط السنوي الإنتقالي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي و المصادقة عليه .
- المنشور رقم 17 المؤرخ في 12 جويلية 2009 / م ع و ع المتعلق بتحيين نماذج القرارات التنظيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الإدارات و المؤسسات العمومية .
- المنشور رقم 20 المؤرخ في 26 جويلية 2009 / م ع و ع المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية بعنوان سنة 2009 .
- المنشور رقم 6 المؤرخ في 5 ماي 2010 / م ع و ع المتعلق بكيفيات الدراسة و المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية .
- الرسالة المنشور رقم 9 المؤرخ في 24 ماي 2010 / م ع و ع المتعلقة بدراسة المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليها.
- المنشور رقم 02 المؤرخ في 07 أوت 2013 ،المتعلق بالمصادقة علي المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2013.

- المنشور رقم 7 المؤرخ في 11 فيفري 2008 / م ع و ع المتعلق بتحيين البطاقة الوطنية للموظفين و الأعوان العموميين .
- المنشور رقم 8 المؤرخ في 8 فيفري 2009 / م ع و ع المتعلق بإعداد حصيلة الشغل السنوية
- المنشور رقم 4 / م ع و ع المؤرخ في 22 فيفري 2011 المتعلق بقاعدة البيانات الإسمية للموظفين والأعوان المتعاقدين .

قائمة المراجع

المؤلفات:

1) د.ممدوح مصطفى، القانون الروماني، مصر، دار المعارف، 1959.

2) د. محمد سليمان الطماوي: السلطات الثلاث في الدساتير العربية المعاصرة و في الفكر السياسي الإسلامي، القاهرة ، دار الفكر العربي، 1967.

3) محمد مهنأ العلي: الوجيز في الإدارة العامة، الدار السعودية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 1984.

4) د.سليمان محمد الطماوى، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي 1989.

5) مدني ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، السعودية، دار زهران للنشر، 1993.

6) د. محمود الخلف الجبوري، العقود الإدارية، (بلد النشر غير موجود)، مكتبة دار الثقافة، الطبعة الثانية 1998.

7) د. عمار عوابدي: القانون الإداري، النشاط الإداري،الجزء الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.

8) د. محمد قاسم القيرلوتي، مبادئ الإدارة، عمان الأردن، دار وائل للنشر والطباعة، 2001.

9) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الجزائر، الجزائر، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية 2001.

10) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع 2001.

11) أ.د. محمد الصغير بعلي - أ.د. يسري أبو العلاء: المالية العامة "النفقات العامة، الإيرادات العامة الميزانية العامة" الجزائر، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2003.

12) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد السيد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة، السعودية، دار المريخ للنشر،2003.

13) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2003.

14) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2003 – 2004.

15) د. محمد الصغير بعلي: القانون الإداري، التنظيم الإداري، النشاط الإداري، عنابة، دار العلوم للنشر و التوزيع، 2004.

16) محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2004.

17) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: "مدخل تطبيقي معاصر"، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004.

18) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، عرض و تحليل، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2004.

19) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

20)أ.د. عادل حرحوش صالح –أ.د.مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي" الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2006.

21) د. مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم و مهنة الإدارة، مصر، دار السلام للطباعة و النشر والتوزيع و الترجمة، الطبعة الأولى 2007.

22) د. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، عمان الأردن، دار وائل للنشر الطبعة الثالثة، 2007.

23) د. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر، دار البصائر، الطبعة الثانية 2008.

24) د. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

25) محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2010.

26) هاشمي خرفي: الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية دار هومة، الطبعة 2012.

27) د. حسام حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، عمان الأردن، دار البداية و دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2012.

28) د. مازن ليلو راضي: القانون الإداري، (طبيعة القانون الإداري، التنظيم الإداري، الضبط الإداري المرفق العام، الوظيفة العامة، الأموال العامة، القرار الإداري، العقود الإدارية)، (بلد النشر و داره وسنته غير مكتوب)، الطبعة الثالثة.

الملتقيات:

1) محمد بوهزة: تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية 09 – 10 مارس 2004.

2) عبد الفتاح بوخمخم، فعالية الدعم المعلوماتي في تسيير الموارد البشرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، ماي 2005.

3) سامية خرخاش، رابح بوقرة، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالتسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، الجزائر، المسيلة جامعة محمد بوضياف، ماي 2005.

4) الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27 و 28 فيفري 2013.

المجلات:

1) د. سعيد مقدم: إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في قطاع الوظيف العمومي، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، مركز التوثيق و البحوث الإدارية، الجزائر 1995.

البحوث:

1) بلال بلخير و محمد حسان، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، السنة الرابعة إدارة أعمال، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدية.

النصوص الأساسية:

1) الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل سنة 2002 و سنة 2008.

النصوص التشريعية:

1) الأمر 66 – 155، المؤرخ في 8 يونيو 1966، المتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم.
2) الأمر 75 – 58، المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتضمن القانون المدني، المعدل و المتمم.
3) القانون 83 – 12، المؤرخ في 02 جويلية 1983، يتعلق بالتقاعد.
4) القانون 90 – 30 المؤرخ في 01 ديسمبر 1990، المتعلق بالأملاك الوطنية.
5) القانون العضوي 98- 01، المؤرخ في 30 ماي 1998، يتعلق باختصاصات مجلس الدولة وتنظيمه و عمله.
6) القانون 08 – 09، المؤرخ في 25 فيفري 2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية و الإدارية.
7) القانون 11 – 10، المؤرخ في 22 جوان 2011، يتعلق بالبلدية.
8) القانون العضوي رقم 12 – 01 المؤرخ في 12 جانفي 2012، يتعلق بنظام الانتخابات.
9) القانون 12 – 07 المؤرخ في 21 فيفري 2012، يتعلق بالولاية.

النصوص التنظيمية:

1) الأمر 66 – 133، المؤرخ في 2 جوان 1966، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

2) المرسوم 84 – 10، المؤرخ في 14 جانفي 1984، يحد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها و تنظيمها و عملها، ج.ر 3.

3) المرسوم 84 11، المؤرخ في 14 جانفي 1984، يحدد كيفية تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء.

4) المرسوم الرئاسي رقم: 91 – 196، المؤرخ في 1991/06/04، المتعلق بحالة الحصار.

5) المرسوم الرئاسي رقم: 92 – 44، المؤرخ في 1992/02/09، المتعلق بحالة الطوارئ.

6) المرسوم الرئاسي 01 – 197، المؤرخ في 22 جويلية 2001، يحدد صلاحيات مصالح رئاسة الجمهورية و تنظيمها.

7) الأمر 06 – 03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية

8) المرسوم الرئاسي 07 – 304، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

9) المرسوم الرئاسي 07 – 308، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

10) المرسوم الرئاسي 10 – 236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم، ج.ر 58.

11) المرسوم الرئاسي 12 – 23 المؤرخ في 07 أكتوبر 2012، يعدل المرسوم الرئاسي 10 – 236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، المعدل و المتمم.

12) المرسوم التنفيذي 95 – 123، المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتضمن و المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية.

13) المرسوم التنفيذي 95 – 126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، يعدل و يتمم المرسوم 66 – 145 المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين و نشرها ج.ر رقم 26.

14) المرسوم التنفيذي 95 – 127 المؤرخ في 29 أفريل 1995، المتضمن القانون الأساسي الخاص المستخدمين المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية.

15) المرسوم التنفيذي 96 – 92، المؤرخ في 03 مارس 1996، يتعلق وبتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم.

16) المرسوم التنفيذي 08 – 05 المؤرخ في 19 يناير 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب، ج.ر 03.

17) المرسوم التنفيذي 09 – 374، المؤرخ في 16 نوفمبر 2009، يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 92 – 414 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992، و المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها.

18)المرسوم التنفيذي 12 – 194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، يحدد كيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها.

أحكام و قرارات قضائية:

1) قرار مجلس الدولة رقم: 149303 ليوم: 1999/02/01 قضى برفض الدعوى شكلا لأن مديرية البريد و المواصلات لا تتمتع بالشخصية المعنوية (ليس لها أهلية التقاضي).

مناشير و تعليمات:

1) التعليمة رقم 02 المؤرخة في 20 أوت 2006، الصادرة عن رئيس الحكومة، المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية.

2) التعليمة رقم 7 المؤرخة في 29 ديسمبر 2007، الصادرة عن رئيس الحكومة، المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم وكذا إدماجهم و إعادة تصنيفهم في إطار القوانين الأساسية الخاصة الجديدة.

3) التعليمة الوزارية المشتركة رقم 305 الصادرة في 28 ماي 1995، المحددة للعلاقة الوظيفية بين مصالح الوظيفة الوظيفة العمومية و مصالح المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية.

4) التعليمة الوزارية المشتركة رقم 14 المؤرخة في 16 مارس 2005، الموجهة إلى المراقبين الماليين و المحاسبين العموميين و رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية، تعدل التعليمة الوزارية المشتركة رقم 305 المؤرخة في 28 ماي 1995، المحددة للعلاقات الوظيفية بين مصالح المديرية العامة للميزانية و مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية في إطار مهامهم الخاصة بالمراقبة.

5) المنشور رقم 6881 المؤرخ في 23 نوفمبر 1983، الصادر عن مصالح الوظيفة العمومية.

6) المنشور رقم 02 المؤرخ في 15 أكتوبر 1991، الصادر عن مصالح الوظيفة العمومية.

7) المنشور رقم 8605 المؤرخ في 03 نوفمبر 1991، الصادر عن مصالح الوظيفة العمومية.

8) التعليمة رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995، الصادرة عن المدير العام لوظيفة العمومية المتعلقة بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي 95 – 126.

9) التعليمة 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بكيفيات الإعداد و المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

10) التعليمة رقم 01 الصادرة بتاريخ 20 فيفري 2013عن المدير العام للوظيفة العمومية، تحدد كيفية تطبيق المرسوم التنفيذي 12 – 194 المؤرخ في 25 أفريل 2012.

11) المنشور رقم 67 المؤرخ في 09 فيفري 1999 المتعلق لإنشاء، تجديد، تمديد لجان المستخدمين و لجان الطعن.

12) التعليمة رقم 58 المؤرخة في 08 فيفري 2000، المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية الجديدة.

13) التعليمة رقم 124 المؤرخة في 11 مارس 2003، المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية و المصادقة عليها بعنوان السنة المالية الجديدة.

14) التعليمة رقم 2 المؤرخة في 03 ماي 2003، المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان، 2003، تفسير النقطة 5 و 6 من التعليمة 124 لسنة 2003.

15) المنشور رقم 06، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 10 فيفري 2004 المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

16) المنشور رقم 27 ليوم 05 جوان 2005، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلق بتجديد المناصب المالية.

17) المنشور رقم 13 المؤرخ في 29 أفريل 2006، الصادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية المتعلقة بتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

18) المنشور رقم 18 المؤرخ في 28 ماي 2006 المتعلق بمراقبة القرارات الإدارية المتعلقة بإنشاء وتجديد اللجان المتساوية الأعضاء و لجان الطعن.

19) المنشور رقم 07 المؤرخ في 11 فيفري 2008، المتعلق بتحيين البطاقية الوطنية للموظفين والأعوان العموميين، في إطار وضع حيز التنفيذ عبر شبكة الانترنت للمديرية العامة للوظيفة العمومية.

20) المنشور رقم 20 المؤرخ في 10 ماي 2008، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع النظام الجديد لتصنيف و دفع المرتبات.

21) المنشور رقم 07 المؤرخ في 08 فيفري 2009، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية المتعلق بكيفيات استغلال المناصب المالية المخصصة للأعوان المتعاقدين.

22) المنشور رقم 08 المؤرخ في 08 فيفري 2009، الصادر عن المدير العام للوظيفة العمومية المتعلق بإعداد حصيلة الشغل السنوية في الإدارات العمومية، و المتضمن كيفية تطبيق المادة 2 من المرسوم التنفيذي 03– 109 المؤرخ في 28 أفريل 2003، المتضمن صلاحيات المدير العام لوظيفة العمومية.

23) المنشور رقم 11 المؤرخ في 13 ماي 2009، المتعلق بتكييف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية مع الأطر التنظيمية المتعلقة بالمناصب العليا و نظام التعاقد.

24) المنشور رقم 20 الصادر بتاريخ 26 جويلية 2009، عن المدير العام للوظيفة العمومية، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية عنوان سنة 2009.

25) التعليمة رقم 04 المؤرخة في 22 فيفري 2011، الصادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية المتعلقة بقاعدة البيانات الاسمية للموظفين و الأعوان المتعاقدين.

26) التعليمة رقم 01 ليوم 20 فيفري 2013، الصادرة عن المدير العام للوظيفة العمومية، إعداد قوائم الاحتياط و صلاحياتها و "الاستغلال الرشيد للمناصب المالية **الشاغرة**".

27) المنشور رقم 02 المؤرخ في 07 أوت 2013، المتعلق بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2013 (السنة المعتبرة).

الفهرس العام

المحتويات	الصفحة
شكر	
مقدمة	أ ب ج د ه
الفصل الأول: تسييرالموارد البشرية في الإدارة العمومية	1
المبحث الأول: ماهية الإدارة	3
المطلب الأول: نظريات الإدارة	4
الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية	5
أولا: النظرية البيروقراطية	5
ثانيا: نظرية الإدارة العلمية	5
ثالثا: نظرية التقسيم الاداري	5
الفرع الثاني: المدرسة النيوكلاسيكية	5
أولا: نظرية العلاقات الانسانية	6
ثانيا: النظرية السلوكية	6
الفرع الثالث: المدرسة الحديثة	6
أولا: النظرية الموقفية	6
ثانيا: نظرية التحرر	7
المطلب الثاني: مفهوم الإدارة العمومية	7
الفرع الأول: تعريف الإدارة العامة	8
الفرع الثاني: وظائف الإدارة العامة	11
أولا: التخطيط الاداري	11
ثانيا: التنظيم الاداري	11
ثالثا: القيادة الادارية	12
رابعا: التنسيق الاداري	12
خامسا: الاتصال	12
سادسا: الرقابة	13
الفرع الثالث: وسائل الإدارة العمومية	13
أولا: الوسائل القانونية	13
ثانيا: الوسائل المادية	20
ثالثا: الوسائل البشرية	22
المطلب الثالث: أصناف الإدارات العمومية	24
الفرع الأول: الإدارة المركزية	24
أولا: رئاسة الجمهورية	24
ثانيا: الوزارة الأولى	25
ثالثا: المؤسسات الوطنية الاستشارية	26
الفرع الثاني: الإدارة اللامركزية (اللامركزية الإقليمية "الجماعات المحلية")	27
أولا: البلدية	27
ثانيا: الولاية	28
المطلب الرابع: أسس و نشاط الإدارة العمومية	30
الفرع الأول: المرفق العام	31
أولا: أركانه و عناصره	31
ثانيا: أنواع المرافق العامة	32

الفرع الثاني: الضبط الإداري	33
أولا: أنواعه	34
ثانيا: تمييزه	34
ثالثا: سلطاته و هيأته	36
المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية	39
المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	39
الفرع الأول: التعريف	40
الفرع الثاني: التطور التاريخي	42
أولا: نظرية و مدرسة المنظومة	43
ثانيا: أثر التطور العلمي و التكنولوجي و العولمة	43
ثالثا: التغير في خصائص و تركيبة القوى العاملة	43
الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية	44
الفرع الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية	45
المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية	46
الفرع الأول: الوظائف الفنية	46
أولا: تحليل، توصيف، وتصميم الوظائف	47
ثانيا: الاستقطاب و الاختيار و التعيين	47
ثالثا: تكوين وتطوير الموارد البشرية	47
رابعا: توجيه وتحفيز الموارد البشرية	47
خامسا: إدارة المسارات المهنية	47
سادسا: تقييم أداء الموارد البشرية	47
سابعا: تحديد الرواتب و الأجور	47
الفرع الثاني: الوظائف الإدارية	47
أولا: مسؤوليات استراتيجية	48
ثانيا: التخطيط	48
ثالثا: التنظيم	48
رابعا: التوظيف	49
خامسا: القيادة (التوجيه)	49
سادسا: التحفيز	49
سابعا: الرقابة	49
الفصل الثاني: ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	51
المبحث الأول: مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	53
المطلب الأول: تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	54
المطلب الثاني: الإطار القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	56
الفرع الأول: المراقبة السابقة على بعض القرارات التنظيمية و الفردية التي تهم وضعية الموظفين و نشرها	57
الفرع الثاني: المراقبة اللاحقة على بعض القرارات التنظيمية و الفردية التي تهم وضعية الموظفين و نشرها	58
الفرع الثالث: المراقبة اللاحقة على القرارات التنظيمية و الفردية التي تهم وضعية الموظفين و نشرها	58
المطلب الثالث: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	59
الفرع الأول: وسيلة تسيير تقديرية	59
أولا: تحليل العمل	60

ثانيا: الأساليب الإحصائية	61
الفرع الثاني: تحديد النقائص و مبدأ المشاركة في إجراءات التسيير	61
أولا: اللجان المتساوية الأعضاء	63
ثانيا: لجان الطعن	64
ثالثا: اللجان التقنية	64
رابعا: المجلس الأعلى للوظيفة العمومية	64
الفرع الثالث: تحديد وضعية المستخدمين	65
المبحث الثاني: مكونات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	66
المطلب الأول: أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	66
الفرع الأول: ضبط تعداد المستخدمين	66
الفرع الثاني: التحكم في نظام التسيير التقديري	67
الفرع الثالث: المسؤولية على وثائق المستخدمين	67
المطلب الثاني: محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	68
الفرع الأول: التنظيم الهيكلي و الإطار القانوني و الاستشاري للمكلفين بالمخطط	69
أولا: الجدول رقم 01	69
ثانيا: الجدول رقم 02	70
ثالثا: الجدول رقم 03	71
الفرع الثاني: عمليات التسيير و آجال إنجازها وفقا للسنة المالية	71
أولا: الجدول رقم 04	71
ثانيا: الجدول رقم 05	72
ثالثا: الجدول رقم 06	73
رابعا: الجدول رقم 07	73
الفرع الثالث: مراقبة و تقييم درجة إنجاز عمليات التسيير	73
أولا: الجدول رقم 08	74
ثانيا: الجدول رقم 09	74
ثالثا: الجدول رقم 10	75
رابعا: الجدول رقم 11	75
خامسا: الجدول رقم 12	75
سادسا: الجدول رقم 13	76
المطلب الثالث: أهم العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	76
الفرع الأول: التوظيف	76
أولا: نمط التوظيف الخارجي	76
ثانيا: نمط التوظيف الداخلي	79
الفرع الثاني: التكوين	80
الفرع الثالث: النقل	81
الفرع الرابع:الإحالة على التقاعد	81
المبحث الثالث: مراحل إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	82
المطلب الأول: جرد المتاح من الموارد البشرية	82
الفرع الأول: القائمة الاسمية	82
الفرع الثاني: حصيلة التشغيل	83
المطلب الثاني: التنبؤ و تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	84
الفرع الأول: أسلوب التقدير المناسب	84
أولا: التخمين و المقارنة	84

ثانيا: الطريقة الاستنباطية	85
ثالثا: الرأي المشترك	85
الفرع الثاني: رفع الاحتياجات من الموارد البشرية	85
أولا: من طرف الهيئة لوزارتها الوصية	86
ثانيا: من الوزارة الوصية إلى وزارة المالية	86
الفرع الثالث: العلاقة الوظيفية بين مديرية الوظيفة العمومية ووزارة المالية	86
المطلب الثالث: إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	88
الفرع الأول: توزيع المناصب حسب خيارات التوظيف	89
الفرع الثاني: استشارة مصالح الوظيفة العمومية واعتماد المخطط والمصادقة عليه	90
الفرع الثالث: تعديل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	94
المطلب الرابع: المراقبة البعدية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	95
الفرع الأول: مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	95
أولا: مراقبة مشروعية القرارات	95
ثانيا: تقييم مستوى إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	97
الفرع الثاني: مراسلة المراقب المالي و التأشيرة	98
أولا: عمليات متعلقة بتسيير المستخدمين	98
ثانيا: عمليات الالتزام بالنفقات	99
الخاتمة:	II-I
الملاحق:	
قائمة المراجع:	iv-iii-ii-i vii-vi-v- ix-viii-
الفهرس	