

دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية

(دراسة حالة بلدية عين الرمانة ولاية البليدة)

*The role of the annual plan for the management of human resources in
activating the performance of the human resource in institutions and
public administrations*

(case study of the municipality of Ain Romana, state of Blida)

د. ابتسام حاوشين¹

أستاذ محاضر صنف "أ"

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير جامعة البليدة2، الجزائر

haouchine.ibtissem@gmail.com

أ. كمال أحمد سرير

طالب دكتوراه

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير جامعة البليدة2، الجزائر

K.ahmedserier@univ-blida2.dz

تاريخ الاستلام: 2019/02/01

تاريخ القبول: 2019/06/08

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية وذلك بتجسيد التنبؤات المتعلقة بالموارد البشرية خلال فترة مستقبلية، و إبراز دوره في تفعيل أداء هذا المورد البشري، من خلال عمليات التوظيف، الترقية والتكوين التي يتضمنها هذا المخطط، حيث أن عملية الترقية تفتح باب المنافسة أمام الموظفين لإبراز قدراتهم ومهاراتهم، أما التكوين يهدف إلى تنمية كفاءة الموظفين، والتوظيف يعمل على اختيار أفضل الأفراد ذوي كفاءة؛ وعليه قمنا بدراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية عين الرمانة ولاية البليدة، بغرض الوصول إلى نتائج تفيد دراستنا في هذا الموضوع.

كلمات مفتاحية: مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية؛ مؤسسات وإدارات عمومية؛ توظيف؛ ترقية؛ تكوين؛ تفعيل الأداء

تصنيف JEL: O15، H8، M12

Abstract:

This research paper aims to study the annual plan for the management of human resources in institutions and public administrations by reflecting human resources forecasts during a future period, and highlighting its role in activating the performance of this human resource, through the recruitment, promotion and training processes that Included in this scheme, as the promotion process opens the door to competition for employees to showcase their abilities and skills, the training is aimed at developing staff competency, and recruitment works to select the best qualified individuals; and so we studied the status of the annual plan for the management of the human resources of the municipality of Ain Romana state of Blida, for the purpose of reaching the results of our study on the subject.

Keywords: Annual plan, human resources; institutions and public administrations; recruitment; promotion; training; Activate performance

Jel Classification Codes: O15, H83, M12

¹ المرسل: ابتسام حاوشين، البريد الإلكتروني: haouchine.ibtissem@gmail.com

مقدمة:

أصبح المورد البشري في الوقت الحالي من أولويات اهتمامات الحكومة، التي سخرت له كل الإمكانيات المالية والقانونية من أجل تكوينه وتحفيزه، فبواسطته يتم تسيير الإدارات والمرافق العمومية من أجل تقديم خدمات بجودة عالية للمواطنين، فاعتمدت حاليا المؤسسات والإدارات العمومية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والغرض من هذا المخطط يكمن في تمكينها من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة.

وعليه انتهجت الدولة الجزائرية في الوقت الحالي سياسة عص رنة المؤسسات والإدارات العمومية وهذا من أجل تحسين الخدمات العمومية المقدمة إلى المواطنين، وبما أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية في تنفيذ هذه السياسية، وهذا من خلال العمل على تحسين وتفعيل من أدائه، والاهتمام به وتميمته عن طريق تحفيزه وترقيته وتكوينه، ومن هنا يتبين لنا أهمية المورد البشري العامل على مستوى الجماعات المحلية، باعتباره المحرك الأساسي لهذه الإدارات على المستوى المحلي.

إشكالية الدراسة

وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية التي تعالجها ورقنتا البحثية يمكن صياغتها على النحو التالي : ما دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية؟ وسنجيب على هذه الإشكالية عن طريق ثلاث محاور:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي حول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

المحور الثاني: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري.

المحور الثالث: دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية عين الرمانة ولاية البليلة.

أولاً: الإطار المفاهيمي حول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

سنتطرق إلى تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية من خلال أهدافه، وكيفية إنجازه والأجزاء التي يتضمنها وهذا فيما يلي:

1- تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بالمستقبل والاحتياجات العمالية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة، وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة¹.

وهو عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستبعاد، التقاعد خلال السنة المعنية، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وهو يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية².

فهو وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية، ويرتكز أساسا على تسيير التوقعي، وهو بم ثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا، ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل في الاستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية ولهذا الغرض، فإنه من الضروري أن يحض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازه³.

2- أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسه، والوسائل البشرية التي يجب التكفل من الناحية الكمية والنوعية، ويمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي⁴:

2-1- إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطويرهم:

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

وعليه فإن هذا المخطط يسمح للإدارة بالوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارة العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة، المناصب المالية الشاغرة، الاحتياجات الجديدة) التي من شأنها بصفة موضوعية ودقيقة التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل، وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح التوظيف العمومي ومصالح الميزانية؛

وكما هو معلوم فإن إجراء المراقبة اللاحقة التي تمارسه مصالح التوظيف العمومي المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 95/126، يهدف أساسا إلى وضع الأدوات الملائمة للتمكن من ضمان:

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

2-2-إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية:

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية وما يترتب عنه من ضبط وتحكم عقلا في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية؛

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

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

2-3-إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم:

ويقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة (قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والرتب، وإنهاء المهام والتدابير التأديبية)؛

ومن أجل تحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين فإننا نجد أن مخطط التسيير السنوي يفرض عليهم احترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية، لا سيما فيما يخص احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا احترام شروط وكيفيات التنظيم، وسير الامتحانات والمسابقات المهنية، مع احترام شروط المستويات، الشهادات، السن، والوضعية

اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله، إلى احترام شروط وإجراءات العزل أو إنهاء المهام.

3- إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بمجرد الحصول على الاعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه، كما هو منصوص عليه في التعليم الوزاري المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية⁵.

3-1- مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يشمل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على ثلاثة (13) جدول تتنوع بين ثلاثة أجزاء على النحو الآتي⁶:

- **الجزء الأول:** يحتوي على الجداول من 1 إلى 3 وهي جداول تمثل التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري لإنجاز؛
- **الجزء الثاني:** يحتوي على الجداول من 4 إلى 7 وهي جداول تشكل مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية الخاضع مسبقا لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية؛
- **الجزء الثالث:** يحتوي على الجداول من 8 إلى 13 وهي جداول تتعلق بالرقابة اللاحقة وتقييم مدى إنجاز مخطط التوقعي للموارد البشرية من قبل مصالح الوظيفة العمومية.

3-2- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة، تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ويذكر هنا أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة؛ وتتم المصادقة على مخططات التسيير السنوية للموارد البشرية كما هو منصوص عليها في أحكام المرسوم 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المشار إليه سابقا، من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للوظيفة العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهرا واحدا إبتداء من تاريخ إبلاغ هذه البيانات؛

حيث يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع، يجب مراجعة واستشارة مصالح الوظيفة العامة المختصة التي تقوم بدراسته وتعديله عند الضرورة من خلال عقد حصص

عملية بين المؤسسة المسيرة ومصالح الوظيفة العامة، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد التزمت بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها والمذكورة سالفًا، وفي الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري من قبل المؤسستين المذكورتين، وبذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه؛

وينبغي التنبيه إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن أن يعدل خلال السنة المالية المعنية حسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية عليه، حيث يمكن أن تطرأ تعديلات إما بعد تعديل توزيع المستخدمين، وإما بعد تحويل المناصب المالية⁷.

3-3-مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إضافة إلى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فإن المراقبة اللاحقة تأتي لتسمح بضمان مطابقة القرارات الفردية المرتبطة بالمسار المهني للموظفين لذلك على المسير أن يبلغ مصالح المفتشية الولائية للوظيفة العمومية بنسخ من جميع القرارات المتعلقة بتسيير المسارات المهنية للمستخدمين خاصة منها المتعلقة بالتوظيف، التعيين في المنصب العالين الترقية وذلك في أجل 10 أيام ابتداء من تاريخ التأشير على تلك القرارات⁸.

ثانياً: أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري

الغرض من المخطط السنوي المذكور هو ضبط عمليات التسيير التوقعية المقرر إنجازها خلال السنة المالية لا سيما فيما يخص النقاط الأساسية التالية:

- التوظيفات والترقيات؛
- الإحالة على التقاعد؛
- التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات⁹.

1- الأداء:

رغم الدراسات العديدة التي أجريت حول موضوع الأداء، إلا أن الكتاب في هذا المجال لم يتوصلوا إلى إجماع حول مفهوم محدد له نظراً لتعدد اتجاهاتهم واختلاف الأهداف المتوخاة من دراساتهم، ويستمد مصطلح الأداء أصله من اللغة الإنجليزية وبالذات من الفعل to perform والذي يعني تنفيذ أو تأدية عمل؛

كما يمكن أن يعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها؛

نلاحظ من هذا التعريف أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في إطار استغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها وغاياتها المرسومة، وعند التعمق في تحليل هذا المفهوم فإنه ينبغي الإشارة إلى أنه كثيرا ما يقرب الأداء بمفهومي الكفاءة والفعالية، وعليه يعرف الأداء وفقا لذلك على أنه تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات، من هذا التعريف الأخير يمكن أن نلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات (ناتج) مع ضمان تدنية المدخلات¹⁰.

1-1- تفعيل الأداء:

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في:

- تفاعل جهد العامل الناتج عن دافعية مع قدراته وكذلك مع إدراكه للدور الموكل إليه، ومنه نفهم من هذا التفاعل أنه لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يؤثر أحد هذه العوامل لوحده على الأداء؛
- كما أن هناك من حدد ثلاثة مكونات للأداء تتمثل في الرغبة في العمل (الدافعية)، القدرة على العمل بالإضافة إلى إدراك الدور الوظيفي¹¹.

1-2- تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يحقق في المؤسسة أهدافا هذه أبرزها¹²:

- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقية وتولي مناصب قيادية أعلى؛
- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها؛
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة؛
- يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المؤسسة، مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها؛
- يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.

1-3- تقييم أداء الموظف في المؤسسات والإدارات العمومية:

لا يكفي التأكد من مؤهلات الموظف بإخضاعه لنظام المسابقة عند التحاقه بالوظيفة العامة، بل ينبغي متابعة أداءه ونشاطه الوظيفي، من أجل ذلك جاءت المادة 97 من الأمر 06-03 معلنه أن الموظف أثناء مساره الوظيفي يخضع لتقييم مستمر ودوري، وغياب هذا التقييم على مستوى الإدارات العمومية سيخلف لا شك ظاهرة التماطل في أداء العمل الإداري، بل سيخلف حالة الكسل أيضا ويجعل الموظف يؤجل عمله ولا يستعجل في أداء واجباته الوظيفية، وهو ما سينتج عنه في النهاية ضعف الأداء الإداري وتأثر جمهور المنتفعين من خدمات المرفق العام، ومن هنا فإن مقاصد التشريع من وراء تقييم أداء الموظف بصفة دورية وعلى سبيل الاستمرار أي طيلة مشواره الوظيفي واضحة بغرض فتح باب المنافسة لتفجير طاقة الموظف والوقوف عند مؤهلاته وأدائه، كما أن التقييم تقتاضيه أصول العمل الإداري وتفرضه العدالة الإدارية، فليس من الإنصاف في شيء أن يتقاضى الموظفون في الرتبة الواحدة أجرا واحدا دون تمييز بين من اجتهد وقدم مردودا إيجابيا خلال مدة معينة، وبين من يؤجل عمله، ولا يوفي بالتزاماته¹³.

2- التوظيف:

تعتبر إجراءات التعيين والاختيار الفعالة من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهكذا فإنه عند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمالة، فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة لديها الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة، وبصفة خاصة، فإن ذلك يعني ما يلي¹⁴:

- الإلمام بالمصادر البديلة للموظفين المرتقبين واستخدامها، وضمان أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذه المصادر؛

- ضمان أنه يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم الموظفين بفاعلية وأن تضمن أن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال أقل الطرق تكلفة؛

- ضمان أن يتم من خلال أية عملية اختيار يستعان بها معاملة الموظفين الموجودين والموظفين المرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة وان تلتزم هذه العمليات بالأمور القانونية وان توفر نوع من تكافؤ الفرص؛

- ضمان أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الإدارية، مثل الحصول على مراجع أو إعداد عقد عمل... الخ بكفاءة؛

من جهة أخرى، فإن آثار عمليات التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة شديدة حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة وأداء رديء ونسبة منخفضة من التحفيز، علاوة على ذلك،

فإنه من الممكن أن يؤدي ذلك أيضا إلى عدم القدرة على جذب مرشحين يتمتعون بالمهارات المطلوبة من خارج المؤسسة.

2-1- عناصر عملية الاختيار:

- تصميم الوظيفة وتحديد مسؤولياتها وواجباتها، والأنشطة وكذلك تحديد نوعية العمل الذي سيقوم به الفرد؛
- تحديد معايير الأداء الفعال ومستوى الأداء المطلوب وكيفية قياسه؛
- تحليل الوظيفة وتحديد مؤهلاتها ومتطلباتها من خبرة وتعليم ومهارة وترتبط بالأداء الفعال؛
- اختيار أساليب (وسائل) الاختيار التي تحدد ما إذا كان الفرد يمتلك المؤهلات المطلوبة ومعايير اختيار هذا الفرد المؤهل للوظيفة¹⁵.

2-2- طرق التوظيف في الوظيفة العمومية:

يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات؛
- المسابق على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين؛
- الفحص المهني؛
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة¹⁶.

2-3- مبادئ التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية:

يقوم التوظيف على المبادئ التالية:

- مبدأ الهمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة؛
- مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين؛
- مبدأ الكفاءة: هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها¹⁷.

2-4- توظيف المتعاقدين:

كرس المرسوم الرئاسي رقم 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، كليات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعنصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي

المطبق عليهم وهذا طبقاً لأحكام المواد 19 إلى 24 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛

وتقوم المؤسسات والإدارات العمومية، حسب الحالة ووفق الحاجات بتوظيف أعوان متعاقدين لمدة محددة أو غير محددة، بالتوقيت الكامل أو التوقيت الجزئي¹⁸.

3- الترقية:

يقصد بالترقية شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية ومجال السلطة وزيادة الأجر، كما يعرف آخرون الترقية على أنها شغل الموظف المرقي لوظيفة ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية¹⁹.

3-1- أهداف الترقية في تفعيل الأداء:

- إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود والشعور بالطمأنينة، نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دونما حاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية في المنظمة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثاً عن فرص الترقية في منظمات أخرى، فالترقية تعمل على استغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع، كذلك تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم²⁰.

- تجدر الإشارة إلى أن الترقية الحقيقية التي تتضمن قفزة نوعية في المسؤوليات والواجبات وغيرها تعد من العوامل الرئيسة التي تساعد على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي وما ينتج عن ذلك من تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والإبداع وغيرها، ومن هنا تأتي أهمية ضرورة توفير فرص كافية للعاملين للتقدم الوظيفي والترقية، وتطبيق سياسات وممارسات عادلة واضحة ونزيهة في قرارات وإجراءات الترقية، ومن شأن ذلك أن يشجع على استقطاب القوى العاملة الكفؤة وتشجيع وتحفيز العاملين على الاستمرار في العمل والسعي للتعلم وتحسين المهارات والقدرات باستمرار²¹.

3-2- شروط الترقية:

- وجود وظيفة شاغرة لها اعتماد في ميزانية المنظمة، يمكن أن يرقى لها الموظف؛
- تباين الوظيفة التي يرقى إليها الموظف عن الوظيفة التي يشغلها من حيث الواجبات والمسؤوليات؛

- توافر المؤهلات العلمية المطلوبة في الموظف المرشح للترقية وفق القانون، مثال ذلك حصوله على شهادة علمية، بتخصص معين تمتعه بخبرات محددة، اجتيازه برنامجا تدريبيا له علاقة بمهام الوظيفة المرشح لها؛
- حصول المرشح للترقية على درجة معينة مقبولة في تقارير الأداء والكفاءة المعدة من قبل الجهة المسؤولة عن تقييمه، في أثناء مدة زمنية معينة، كأن تكون سنة أو أكثر؛
- توافر شرط الأقدمية للترقية إلى وظيفة أعلى بعد مضي المدة المقررة لإشغاله وظيفته أدنى في سلم الوظائف والدرجات؛
- لا يجوز ترقية الموظف مباشرة إلى وظيفة أو مستوى وظيفي أعلى من المستوى الوظيفي الذي يعمل و الوظيفة التي يستحقها، وعند حصول ذلك، فإن الترقية تعد باطلة، ما لم يرد نص يجيز ذلك في القوانين والأنظمة النافذة²².

3-3- طرق الترقية:

- الترقية على أساس الكفاءة: والتي تستند على نتائج تقييم الأداء بافتراض استمرار الموظف في مواصلة أداءه الحالي أو الارتقاء به، وتلقى تأييدا من قبل الموظفين الجدد؛
- الترقية على أساس الأقدمية: وتستند هذه الطريقة على مدة الخدمة التي قضاها الموظف، ولكن فيها بعض السلبيات فقد ينجم عنها ترقية غير الأكفاء بدون مبرر سوى خدمتهم الطويلة التي قضاها، ولكنها تلقى تأييدا من كبار السن²³، غير انه يسجل على الترقية بناء على الأقدمية أنها تساهم في غلق الطريق أمام الكفاءات ولا تحفز الموظف لتقديم مواهبه والإفصاح عن مؤهلاته وقدراته، من أجل ذلك ظهر معيار الترقية بناء على الكفاءة، والترقية بناء على شهادة، والترقية إثر المشاركة في عملية التدريب نظمتها جهة الإدارة²⁴.

3-4- ترقية الموظف العمومي في الرتبة:

- تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:
- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلا ل مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة؛
 - بعد تكوين متخصص؛
 - عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني؛

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة؛
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين؛
- تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق أحكام هذه المادة²⁵.

4- التكوين:

يمكن تعريفه بأنه تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية، أو هو ذلك التطبيق لأعمال مخططة بهدف الحفاظ على مستوى و/أو تحسينه، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن التكوين هو العملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لإفرادها بشكل دائم، لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة²⁶.

4-1- احتياجات التكوينية:

الحاجة إلى التكوين هي تحديد فارق أو نقص يمكن احتواؤه بالتكوين، بين كفاءات فرد أو مجموعة أفراد في وقت محدد والكفاءات المنتظرة منهم²⁷.

ويكون من خلال الخطوات التالية:

- إجراء دراسة تحليلية للخطوات المطلوبة من أجل القضاء على الثغرات في الأداء؛
- تحديد مستوى الأداء والكفاءة المطلوبة والمرغوبة من الموظفين لإنجاز العمل؛
- تحليل مستوى الأداء والكفاءة الحالية للموظفين لإنجاز العمل؛
- تحديد الثغرات ونقاط ضعف مستوى الأداء لدى الموظفين بين الوضع الحالي والوضع المرغوب به؛
- مراقبة ومتابعة احتياجات الموظفين المتوقعة لتطوير الأداء من أجل تحقيق الخطط الإستراتيجية وأهداف التي تم وضعها²⁸.

أي هي دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات وخبرات ومعلومات يتم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية ومدى قدرة الأفراد الحالية على تحقيق هذه الأهداف وما هي التغييرات المطلوبة في أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب الذي يحقق أهداف المنظمة، هذا ما نطلق عليه الاحتياجات التدريبية وتتمثل هذه الاحتياجات في المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء الحالي} + \text{الاحتياجات التدريبية} = \text{الأداء المعياري}$$

من الممكن أن تتمثل الاحتياجات التدريبية في إحدى النقاط أو أكثر من النقاط التالية:

- رفع مستويات ومعدلات الأداء الحالية "لنفس الوظائف"؛
- رفع مستويات ومعدلات الأداء "لوظائف أعلى"؛
- رفع مستويات ومعدلات الأداء "للعاملين الجدد"²⁹.

4-2- التكوين في الوظيفة العمومية:

الموظف حين التحاقه بالوظيفة العامة كان يحمل مؤهلا معيناً، ومعلومات محددة في زمن معين، فلا بأس بل من المطلوب تتميتها وتطويرها بين الفترة والأخرى، فيكتسب الموظف بعملية التكوين مهارات جديدة، ومعلومات معمقة في شؤون لها علاقة وطيدة بوظيفته، ومن هنا فالتكوين في مجال الإدارات العمومية يؤدي إلى ترقية القدرات العلمية والعملية للموظف، حتى أن كثيراً من الدراسات خاصة في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الجديد بدأت تتحدث عن الاحترافية في الإدارات العمومية وسبل تعزيزها وتتميتها، والتكوين أو ما يطلق عليه بالتدريب أحد أهم وسائل تطوير القدرات³⁰.

ويتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة³¹.

حيث تنظم إدارة الجماعات الإقليمية، وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحيين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة، على موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها؛

ويتم تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية:

- إما بمبادرة من الإدارة؛
- وإما بطلب من الموظف، عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة³².

4-3- أنواع التكوين في الوظيفة العمومية:

يجب أن يتضمن مخطط التكوين في محتواه، مختلف عمليات التكوين المسطرة من طرف الإدارة أو المؤسسة المعنية والمتمثلة³³:

- **التكوين المتخصص**، باعتباره كل تكوين خاص منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بعنوان التوظيف؛
- **التكوين أثناء فترة التربص**، باعتباره كل تكوين أولي محدد في القوانين الأساسية الخاصة الموجه لتحضير الموظفين الجدد لأداء مهامهم؛
- **التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى**، باعتباره كل تكوين تكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الترقية إلى رتبة أعلى في إطار الانتقال من فوج إلى فوج آخر؛

- التكوين الأولي المنصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في منصب عالي؛
- التكوين الاستثنائي قصد الإدماج في رتبة جديدة عند الاقتضاء في إطار الانتقال من الأحكام القديمة إلى الأحكام الجديدة للقوانين الأساسية الخاصة؛
- التكوين بالخارج، باعتباره كل تكوين يندرج في إطار أحكام المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 309-03 المؤرخ في سبتمبر 2003 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما؛
- يجب أن تدرج دورات تحسين المستوى وتجديد المعلومات أيضا ضمن العمليات المبرمجة.

ثالثا:دراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية عين الرمان ولاية البلدية

سنقوم بدراسة حالة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية عين الرمان وإعطاء شرح للجدول المشكلة له، ودوره في تفعيل أداء المورد البشري من خلال العمليات الأساسية التي يتضمنها والتي قد تؤثر في الأداء وهذا كالآتي:

1- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية عين الرمان:

تعتمد البلدية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط سنوي لتسيير مواردها البشرية، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 95/ 126 المتعلق بالمخططات تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومي ، حيث قبل الشروع في إعداد هذا المخطط تقوم البلدية بطلب رخصة لتوظيف موجهة إلى مديرية الإدارة المحلية وهذا بداية كل سنة تحت إشراف رئيس دائرة، ويتضمن هذا الطلب تقرير تبرير ي بخصوص فتح هذه المناصب كوجود عجز بسبب إحالة على التقاعد أو استقالة أو تسريح أو بسبب استحداث مكاتب جديدة على سبيل المثال لا للحصر استحداث شبابيك خاصة ببطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر، و بناء على هذا الطلب تقوم مديرية الإدارة المحلية بدراسة الطلب من خلال الاعتمادات المالية المخصصة في ميزانية التسيير للبلدية، وهذا عن طريق حساب نسبة مئوية المخصصة لرواتب الموظفين حيث لا تتجاوز 48 % من ميزانية تسيير، وبعد الدراسة تعلم مديرية الإدارة المحلية البلدية عن طريق رئيس الدائرة عن رأيها على هذا الطلب بالموافقة أو الرفض، وبعدها تقوم البلدية بإدراج موضوع فتح مناصب مالية بعنوان السنة المالية في حالة الموافقة ، وهذا في جدول أعمال مداولة المجلس الشعبي البلدي للمصادقة عليها وبعد التأشير عليها من طرف رئيس الدائرة، يشرع في إعداد الشطر الأول الذي يتكون من جزئين، الجزء الأول الذي يضم الجداول من 1 إلى 3 والمتعلقة بوضعية التعدادات ، والجزء الثاني يضم الجداول من 4 إلى 7 والمتعلقة بالعمليات التوقعية لتسيير الموارد البشرية، أما الشطر الثاني يتمثل في الجزء الثالث الذي يضم الجداول من 8 إلى 13 والمتعلقة بالمراقبة اللاحقة لمفتشية الوظيفة العمومية، ويشرع في إعداده بعد نهاية السنة المالية (ن+1)³⁴.

1-1- إعداد الشطر الأول:

ويضم جزئين الجزء الأول يضم الجداول من 1 إلى 3 والمتعلقة بوضعية التعدادات ، والجزء الثاني يضم الجداول من 4 إلى 7 والمتعلقة بالعمليات التوقعية لتسيير الموارد البشرية وهذا كالاتي³⁵:

الجزء الأول: يتمثل في وضعية التعدادات التي تتضمن الجداول من 1 إلى 3 وهي:

- **الجدول رقم 01: يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر أي قبل بداية السنة المالية (ن):** في هذا الجدول يتم إدراج الوظائف العليا والمناصب العليا ، وهذا بناء على الهيكل التنظيمي للبلدية وهذا وفق المداولة رقم 91/79 المؤرخة في 07/09/1991 المتضمنة إحداث المناصب العليا للإدارة البلدية لبلدية عين الرمانة المصادق عليها من قبل رئيس دائرة موزاية بتاريخ 29/09/1991، والقرار رقم 92/16 المؤرخ في 27/01/1992 المتعلق بالهيكل التنظيمي، وكذلك نشير إلى المر سوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات، وهذا حسب ما جاءت به المادة 362 من المرسوم تنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20/11/2011 المتضمن قانون أساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية التي نصت كما يلي: تبقى أحكام الباب الرابع الأحكام المطبقة على المناصب العليا في الإدارة البلدية من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 17 رجب عام 1411 الموافق 2 فبراير سنة 1991 والمذكور أعلاه، سارية المفعول إلى غاية صدور النصوص التنظيمية المحددة لتنظيم الإدارة البلدية، كما يتم إدراج طبيعة الوظيفة العليا و المناصب العليا وتعداد المناصب المالية المخصصة في ميزانية التسيير، مع العلم أن هذه المناصب تخصص لها اعتمادات مالية في كل سنة مالية سواء كانت مشغولة أو شاغرة، مع العلم انه لا توجد وظيفة سامية بالبلدية، أما بخصوص رئيس المجلس الشعبي البلدي ونوابه هم منتخبون ويخضعون لقانون خاص؛

- **تابع الجدول رقم 01: يتعلق بهيكل التعدادات الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية:** هذا الجدول تابع لجدول رقم 01 المتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة (ن-1) حيث يتم إدراج مختلف ال رتب والأسلاك بناء على المرسوم تنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية؛

- **تابع جدول رقم 01: يتعلق بهيكل التعدادات الخاص بالعمال المهنيون وسائقي السيارات والحجاب:** هذا الجدول تابع لجدول رقم 01 المتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة (ن-1)، حيث يتم إدراج مختلف الأسلاك والرتب بناء على المرسوم رئاسي رقم 08/05 المؤرخ في 19/01/2008 المتعلق بالعمال المهنيون وسائقي السيارات والحجاب؛

- **جدول رقم 02: يتعلق بالأجهزة الاستشارية الداخلية:** هذا الجدول متعلق بالأجهزة الاستشارية الداخلية (لجان المستخدمين، لجان الطعن) بعنوان السنة المالية (ن-1)، الذي يبين التعديلات التي طرأت

على هيكل الاستشارة الداخلية، حيث يتم إدراج في هذا الجدول الأسلاك أو الرتب (الأسلاك الإدارية والتقنية، اللجنة الاستشارية التأديبية للأعوان المتعاقدين)، مع ذكر قرار متعلق بمرجع الإنشاء وتاريخ الصلاحيات، مع إدراج قرار التمديد إن وجد، وتم إنشاء هذه اللجان وفق المنشور رقم 468 المؤرخ في 1992/09/12 على مستوى الولاية؛

• **جدول رقم 2 مكرر: متعلق بوضعية القضايا المتنازع فيها :** هذا الجدول الذي يبين وضعية القضايا المتنازع فيها بعنوان السنة المالية (ن-1)، حيث يتم إدراج في الجدول رقم ترتيب، تعيين طرف النزاع، الوظيفة أو الرتبة، أطراف أخرى في النزاع (الإدارة-المديرية العامة للوظيفة العمومية)، موضوع المنازعة، الجهة القضائية المختصة، طرق الدفاع عن مصالح الدولة (مذكرات-محامي....)، الحكم القضائي، حجية الشيء المقضي فيه، الطعون القضائية والملاحظات؛

• **جدول رقم 2 مكرر3: متعلق بوضعية الحالات التأديبية :** هذا الجدول يبين وضعية الحالات التأديبية بعنوان السنة المالية (ن-1)، حيث يتم إدراج في الجدول رقم الترتيب، الاسم وال لقب، طبيعة الخطأ، تاريخ التوقيف، تاريخ اجتماع لجنة التأديب، مضمون العقوبة، تاريخ الطعن، تاريخ اجتماع لجنة الطعن، قرار لجنة الطعن، تطبيق القرارات والملاحظات؛

• **جدول رقم 3: متعلق بالأجهزة الاستشارية الداخلية :** هذا الجدول متعلق بالقرارات إطار خاصة بالامتحانات والمسابقات، حيث يتم إدراج الأسلاك أو الرتب، الالتحاق بالتكوين خارجي- داخلي، التوظيف الخارجي مسابقة على أساس الشهادات- مسابقة على أساس الاختبار أو الاختبار المهني، التوظيف الداخلي الامتحان المهني- الاختبار المهني، التثبيت وفقا للقوانين الأساسية، الإدماج وفقا لأحكام الانتقالية والملاحظات (الأسلاك التابعة لقطاع البلديات القرار المؤرخ في 2016/06/06 الذي يحدد إطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية للالتحاق بالرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية، العمال المهنيون وسائقي السيارات والحجاب القرار ال وزاري المؤرخ في 2005/04/23 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والامتحانات والاختبارات المهنية، الأعوان المتعاقدون قرار مؤرخ في 07 أفريل سنة 2008 الذي يحدد تشكيل الملف الإداري وكيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان)؛

الجزء الثاني: والمتعلق بالعمليات التوقعية لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية (ن)

• **جدول رقم 4: متعلق بتعديل المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان السنة المالية (ن):** حيث يتم إدراج في هذا الجدول الوظائف العليا والمناصب العليا والأسلاك والرتب، المناصب المالية، المنصب المشغولة، المناصب الشاغرة، التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة (منتج التكوين خارجي-داخلي، على أساس الشهادة - مسابقة على أساس الشهادة، مسابقة على أساس الاختبار، فحص مهني)، الترقية (امتحان مهني، على سبيل الاختيار، التأهيل المهني)، والملاحظات؛

- **جدول رقم 4 مكرر: يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بعنوان السنة المالية (ن):** حيث يتم إدراج في الجدول منصب الشغل وتحديده، التصنيف (الصف، الرقم الاستدلالي)، التعداد المالي (عقد محدد المدة التوقيت الكامل-التوقيت الجزئي، عقد غير محدد المدة التوقيت الكامل-التوقيت الجزئي)، التعداد الحقيقي (مناصب مشغولة)، مناصب شاغرة، والملاحظات؛
- **جدول رقم 4 مكرر1: يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بعنوان السنة المالية (ن):** حيث يتم إدراج في الجدول منصب الشغل وتحديده، التصنيف (الصف، الرقم الاستدلالي)، عقد محدد المدة (التعداد المالي التوقيت الكامل-التوقيت الجزئي، المناصب المشغولة التوقيت الكامل-التوقيت الجزئي، مناصب شاغرة التوقيت الكامل-التوقيت الجزئي)، والملاحظات؛
- **جدول رقم 5: جدول بياني لعمليات التسيير التوقي للموارد البشرية بعنوان السنة المالية (ن):** حيث يتم إدراج وتحديد الأسلاك أو الرتب بغرض التوظيف الخارجي أو التوظيف الداخلي، التوظيف الخارجي (مسابقة على أساس الشهادة، مسابقة على أساس الاختبار، التأهيل البدني)، التوظيف الداخلي (الامتحان المهني، الفحص المهني، إعداد قوائم الترقية الاختيارية، الترقية على أساس التأهيل المهني، جدول الترقية، لجان التثبيت، مسابقات الالتحاق بالتكوين، عمليات أخرى)، وملاحظات؛
- **جدول رقم 06: جدول توقعي للإحالة على التقاعد بعنوان السنة المالية (ن):** حيث يتم إدراج الاسم واللقب للمعني، السلك أو الرتبة، تاريخ الميلاد، التاريخ التوقعي للإحالة على التقاعد، والملاحظة؛
- **جدول رقم 06 مكرر: متعلق بقائمة الموظفين الذين لهم الحق في التقاعد والذين تم استدعاؤهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية (ن):** حيث يتم إدراج الاسم واللقب، السلك أو الرتبة الأصلية، الوظيفة الممارسة، تاريخ الإحالة على التقاعد، تاريخ الاستئناف، والملاحظات؛
- **جدول رقم 06 ثلاثي: متعلق بقائمة الموظفين الذين لهم الحق في الإحالة على التقاعد واحتفظ بهم بعنوان السنة المالية (ن):** حيث يتم إدراج الاسم واللقب، تاريخ الميلاد، الوظيفة الممارسة، الأقدمية العامة إلى غاية نهاية السنة المالية، تاريخ الاستئناف، والملاحظات؛
- **جدول رقم 07: متعلق بالمخطط التوقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان السنة المالية (ن):** حيث يتم إدراج طبيعة الأسلاك أو الرتب، التكوين الأولي (عدد الأعوان، تاريخ الالتحاق، مدة التكوين)، التكوين التكميلي، تحسين المستوى، تجديد المعلومات، المجموع، الملاحظة؛ وبعد الانتهاء من إعداد هذا الشطر يتم المصادقة عليه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، وبعدها يتم إرساله إلى مفتشية الوظيفة العمومية رفقة مداولة المجلس الشعبي البلدي ونسخة من رسالة مديرية الإدارة المحلية المتعلقة بفتح مناصب مالية وهذا عن طريق رئيس الدائرة ومديرية الإدارة المحلية، حيث تقوم مفتشية الوظيفة العمومية بدراسته بحضور رئيس المجلس الشعبي البلدي ورئيس مكتب المستخدمين

للبلدية، وبعد دراسته بصفة نهائية يتم المصادقة عليه من طرف مفتش الوظيفة العمومية، وبعدها يصبح قابل لتنفيذ خلال السنة المالية، كما يمكن تعديله خلال سنة التنفيذ.

1-2- إعداد الشطر الثاني:

ويضم جزء يتمثل في الجزء الثالث تقييم درجة إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية، الشطر الثاني يتم إنشائه بعد انتهاء السنة المالية، ويضم الجداول من 08 إلى 13، ويضم الجداول التالية³⁶:

- **الجدول رقم 08:** يبين عملية متابعة ومراقبة الحياة المهنية للمستخدمين المحددة إلى غاية نهاية السنة المالية حسب كل سلك ورتبة، وذلك وفقا لحالات الدخول وحالات الخروج، ويعتبر هـ ذا الجدول هو الوحيد الذي يمدنا ببعض العمليات الممارسة على الحياة المهنية للموظفين المتعاقدين؛
- **الجدول رقم 09:** يبين الحالة الملخصة للأعوان المتعاقدين والمناوبين إلى غاية نهاية السنة الجارية؛
- **الجدول رقم 10:** يضم استمارة مراقبة التوظيف على أساس المسابقات؛
- **الجدول رقم 11:** يضم استمارة مراقبة التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والتأهيل المهني؛
- **الجدول رقم 12:** وهو عبارة عن استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين؛
- **الجدول رقم 13:** هو استمارة لمراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة؛

ويعتبر الشطر الثاني من المخطط السنوي، ملخص لنشاط تسيير الموارد البشرية بالبلدية، وهو وثيقة رقابية أيضا تسمح بالحكم على مدى التزام مصلحة المستخدمين بما ورد في الشطر الأول من المخطط السنوي، مما يسمح للبلدية ومفتشية الوظيفة العمومية بتقييم نشاط مكتب المستخدمين خلال السنة، وتتم المصادقة عليه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي ومفتشية الوظيفة العمومية.

2- التوظيف كعملية في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لتفعيل الأداء:

حيث أن الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية عين الرمانة يتضمن العمليات التوقعية لتوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي (الترقية) والتي يجب استغلالها باحترام النسب المنصوص عليها وفق (مرسوم تنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20/09/2011 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، والمرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب)؛

وأما الجدول رقم 04 مكرر من نفس المخطط، يتضمن عمليات التوظيف التوقعي لأعوان المتعاقدين خلال السنة المعنية في إطار المادة 19، وكذلك الجدول رقم 04 مكرر 01 يتضمن عمليات التوظيف التوقعي لأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية³⁷.

وعليه ومن خلال الجدول التالي سنوضح عدد التوظيفات التوقعية والترقية بالبلدية خلال السنوات (2015 إلى 2018):

جدول رقم (01): عملية التوظيف والترقية خلال السنوات (2015-2018)

السنوات	التوظيف الخارجي	توظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من قانون الوظيفة العمومية	توظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من قانون الوظيفة العمومية	الترقية
2015	00	00	00	15
2016	00	00	00	00
2017	06	00	00	08
2018	01	00	00	02
المجموع	07	00	00	25

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية عين الرمانة لسنوات (2015-2018)

نلاحظ من خلال الجدول أن عملية التوظيف المتمثلة في التوظيف الخارجي كان مجموع الأعوان الذين تم توظيفهم هو 07، وهذا العدد بسيط جاء نتيجة إحالة موظفين إلى تقاعد فقط، وه ذا لا يلبي احتياجات البلدية من المناصب الشاغرة، وهذا مما يؤثر على أداء الموظفين الحاليين؛

ونلاحظ انعدام التوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وهذا راجع حسب مسير مكتب المستخدمين على مستوى البل دية إلى أن مجموع المناصب المشغولة حاليا هي مناصب آيلة للزوال؛ ونلاحظ أيضا انعدام التوظيف المتعاقدين في إطار المادة 21 من نفس القانون؛ أما بخصوص الترقية فمجموع الموظفين الذين تم ترقيتهم هو 25 موظف، وفي سنة 2015 تم ترقية 15 موظف أما في السنوات الأخرى فكان الع دد قليل، وهذا راجع إلى سياسة ترشيد النفقات التي انتهجتها الدولة في السنوات الأخيرة.

3- التكوين كعملية في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لتفعيل الأداء:

وهذا ما يتضمنه الجدول رقم 07 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المعنية، وهو ملخص عن المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات³⁸.

وعليه سنحاول من خلال الجدول الآتي إبراز عدد الموظفين والأعوان ببلدية عين الرمانة الذين تم تكوينهم خلال السنوات (2015-2018):

جدول رقم (02): عملية التكوين خلال السنوات (2015-2018)

السنوات	التكوين الأولي	تحسين المستوى	تجديد المعلومات
2015	02	00	00
2016	06	00	00
2017	00	00	00
2018	05	00	01
المجموع	13	00	01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية عين الرمانة لسنوات (2015-2018)

نلاحظ من خلال الجدول أن عملية التكوين قليلة من حيث عدد الموظفين، فمجموع عدد الموظفين الذين باشروا تكوين أولي في السنوات الأخيرة هم 13 موظف، وهذا بغرض إكمال إجراءات الترسيم، فهم حديثي التوظيف كانوا في فترة تربية، أما بخصوص تحسين المستوى لا يوجد أي موظف باشر تكويننا في هذا الإطار في السنوات الأخيرة، أما تجديد المعلومات هناك موظف واحد باشر تكويننا في هذا المجال خلال هذه السنوات الأخيرة، وهذا ما يؤثر سلبا على تفعيل وتحسين أداء المورد البشري في البلدية .

الخاتمة:

من خلال دراستنا للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ببلدية عين الرمانة ولاية البلدية، نجد أن البلدية ممثلة في مكتب المستخدمين لا تتمتع بالحرية اللازمة في وضع تنبؤاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث يتم تحديد المناصب الجديدة المفتوحة من طرف مديرية الإدارة المحلية بالولاية، وعلى المكتب أن يعد الشرط الأول من المخطط السنوي وفق طريقة آلية محضرة تحدها القوانين المعمول بها، مما يوضع البلدية أمام بديل واحد في وضع تنبؤاتها، هذه التنبؤات في حقيقة الأمر تنبؤات فيما يتعلق بالأجال فقط، أما باقي التنبؤات الأخرى فنصب في ظل الاحترام الصارم للقوانين المعمول بها والتي تعتبر البديل الوحيد، إضافة إلى وجوب مصادقة مفتشية الوظيفة العمومية على الشرط الأول من هذا المخطط قبل بدء تنفيذه، إضافة إلى أن الشرط الثاني من المخطط هو رزنامة تلخيصية فقط لتنفيذ الشرط الأول، مما يؤكد لنا أن البلدية لا تقوم بعملية تسيير تنبؤي حقيقي للموارد البشرية؛

كما أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للبلدية يتضمن عدة عمليات قد تؤثر في أداء المورد البشري وهي التوظيف، الترقية والتكوين، وهي تعمل كلها على تفعيل من أدائه، وبما أن المسير لا يتمتع بالحرية اللازمة في وضع التنبؤات المستقبلية للموارد البشرية، فهذا من شأنه أن يحد من أداء المورد البشري في المؤسسات والإدارات العمومية.

الهوامش والمراجع:

- ¹ سعيد بن يمين، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص55.
- ² عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، السنة الجامعية 2006-2007، ص97.
- ³ نورالدين شنوفي، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، طبعة الكترونية، الجزائر، 2011، ص31.
- ⁴ لواج منير، جبلي حسيبة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الثاني لتسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، المنعقد بجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من يوم 27 إلى 28 فيفري 2013، الجزائر، ص 10-11.
- ⁵ وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، تسيير الموارد البشرية والوظيفة العمومية، ملتقى لضبط برنامج تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية، المنعقد بوههران من 21 إلى 25 جاني 2018، ص 71-72.
- ⁶ كمال زمر، مرشد تطبيقي لتسيير المستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية، دار بلقيس للنشر، دار البيضاء، الجزائر، 2014، ص06.
- ⁷ عقون شراف، مرجع سبق ذكره، ص96.
- ⁸ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ط01، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص44.
- ⁹ نوري منير، مرجع سبق ذكره ص 37-38.
- ¹⁰ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 06، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 11.
- ¹¹ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2016، ص 29.
- ¹² عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 260.
- ¹³ عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، ط01، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 109-110.
- ¹⁴ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، قسم الترجمة بدار الفاروق، القاهرة، مصر، 2006، ص 59.
- ¹⁵ عبد البارى إبراهيم دزة، مرجع سبق ذكره، ص 223.
- ¹⁶ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 46، أمر رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادرة بتاريخ 16/07/2006، المادة 80، ص 09.
- ¹⁷ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.
- ¹⁸ كمال زمر، مرجع سبق ذكره، ص 72-73.

- ¹⁹ يوسف حجيم الطائي، هاشف فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 100-101.
- ²⁰ نادر احمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط02، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 285.
- ²¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 409.
- ²² نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 496-497.
- ²³ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 17-18.
- ²⁴ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره ص 114-115.
- ²⁵ أمر رقم 06-03، مرجع سبق ذكره، المادة 107، ص 10-11.
- ²⁶ إسماعيل حجازي، معالم سعد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 42.
- ²⁷ ثابتي الحبيب، معالم سعد، المناهج العملية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص 83.
- ²⁸ نجم عبدالله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 283.
- ²⁹ سعيد بن يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 110.
- ³⁰ عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره ص 112-113.
- ³¹ أمر رقم 06-03، نفس المرجع، المادة 104، ص 10.
- ³² مرسوم تنفيذي رقم 11-334 المؤرخ في 20/09/2011 الذي يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 05، الصادرة بتاريخ 28/09/2011، المادة 14-15، ص 05.
- ³³ الأمانة العامة للحكومة، المديرية العامة للتوظيف العمومية، المنشور رقم 21 بتاريخ 07/09/2009 المتضمن تحيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الجزائر، 2009، ص 02.
- ³⁴ مقابلة أجريت مع المكلف بمكتب المستخدمين بتاريخ: 2018/11/04.
- ³⁵ ولاية البلدية، بلدية عين الرمانة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية عين الرمانة لسنة 2018، الجزائر، 2018.
- ³⁶ ولاية البلدية، بلدية عين الرمانة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لبلدية عين الرمانة لسنة 2017، الجزائر، 2018.
- ³⁷ مقابلة أجريت مع المكلف بمكتب المستخدمين بتاريخ: 2018/11/15.
- ³⁸ مقابلة أجريت مع المكلف بمكتب المستخدمين بتاريخ: 2018/11/15.