

جامعة معسكر

مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات



كتاب اللقاء الوطني الأول  
حول وظيفة الموارد البشرية  
المنعقد يوم الثلاثاء 04 مارس 2014

## تسيير الموارد البشرية من منظور الممارسين

بالتعاون مع

غرفة التجارة و الصناعة لولاية معسكر

مفتشية الوظيفة العمومية لولاية معسكر

مفتشية العمل لولاية معسكر

تحت إشراف

الدكتور ثابتي الحبيب



## تهيد

تكريسا لمبدأ التواصل بين الجامعة و المؤسسة بهدف تطوير مناهج التكوين و ترقية نوعية الأداء الجامعي بما يستجيب للاحتياجات الفعلية لمتطلبات الأوساط المهنية من جهة، و بما يحقق المقاصد الأساسية للنظام الجامعي الجديد (ل. م. د.) من جهة أخرى، نظم مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات بجامعة معسكر اللقاء الوطني الأول لوظيفة الموارد البشرية، يوم الثلاثاء 04 مارس 2014، تحت عنوان "تسيير الموارد البشرية من منظور الممارسين".

جمع هذا اللقاء ثلة من الخبراء الميدانيين ذوي الخبرة العملية في تسيير الموارد البشرية من القطاع الاقتصادي (العمومي و الخاص) و قطاع الوظيفة العمومية، بغرض الاطلاع عن كثب على واقع وظيفة الموارد البشرية في الجزائر، و إتاحة الفرصة لطلبة تخصص إدارة الموارد البشرية (الأطوار الثلاثة) لاكتشاف الوجه الآخر لهذه الوظيفة و التعرف على الصعوبات و العوائق و التحديات التي تواجهها.

إن ترقية وظيفة الموارد البشرية في الجزائر لن يتأتى إلا بتوافر جملة من الشروط أهمها:

- المعرفة الجيدة بواقع هذه الوظيفة،
- ضمان التوافق بين مناهج التكوين و المتطلبات الفعلية للتسيير،
- إشراك كل الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) في مسار التطوير المنشود.

إيماننا من المخبر بهذه المقتضيات قرر تخصيص الطبعة الأولى من اللقاء الذي يزمع تنظيمه دوريا، للإنصات للممارسين و التساؤل معهم عن واقع هذه الوظيفة في المؤسسات الاقتصادية و الإدارات العمومية عبر عملية تشخيص محددة المحاور، و من ثم التفكير سوية في سبل ترقية الوظيفة و توصيف الخطوات الواجب إتباعها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

لقد أثبتت التجارب الناجحة على الصعيدين الكلي و الجزئي في الدول المتقدمة و الدول الناشئة، أن التكفل بالعنصر البشري و تطوير كفاءاته و تمكين قدراته يشكل اليوم الدعامة الأساسية لنجاح المنظمات و تفوقها التنافسي و الرافعة الأهم لخلق القيمة و تحقيق النمو و البقاء، و عليه بات لزاما علينا إعادة النظر بصورة جذرية في المناهج و الأساليب الإدارية المتبعة في منظماتنا على اختلاف أشكالها و أنشطتها، و العمل على ترقية وظيفة

الموارد البشرية ضمن تصور استراتيجي هادف و باستخدام وسائل متطورة تواكب المستجدات العالمية و تستجيب للخصوصيات المحلية.

و عليه فإن اللقاء مع ممارسي تسيير الموارد البشرية يندرج ضمن هذا التصور الشامل الذي يضع الممارسة الميدانية في قلب المعادلة التطويرية، و يصبو من ثم إلى تحقيق عدد من الأهداف الجوهرية:

- 1- السماح للطلبة باكتشاف الوجه الآخر لوظيفة الموارد البشرية؛
  - 2- تجديد و تطوير مناهج التكوين في إدارة الموارد البشرية؛
  - 3- إنشاء جسور تواصل بين الجامعة و المؤسسات بغرض تشجيع التعاون و التبادل؛
  - 4- دراسة وضعية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية و الإدارات العمومية؛
  - 5- التحضير، بالتعاون مع الممارسين، لمشروع إنجاز تحقيق وطني حول وضعية وظيفة الموارد البشرية في الجزائر.
- نظم هذا اللقاء بالتعاون مع غرفة التجارة و الصناعة لولاية معسكر و المفتشية الولائية للوظيفة العمومية بمعسكر، و بمساهمة المفتشية الولائية للعمل بمعسكر و المؤسسة الجزائرية للمياه . وحدة معسكر، بالإضافة إلى عدد من المؤسسات الاقتصادية و الإدارات العمومية.

وجهت الدعوة ابتداء إلى عدد كبير من مسؤولي إدارة الموارد البشرية في شتى القطاعات المهنية، حيث كانت لمشاركاتهم أثرا بالغا في تسليط الضوء على قضايا حساسة ذات طابع عملي و توجيه النقاش من ثم باتجاه التركيز على الممارسات العملية لتسيير الموارد البشرية، كما ساهمت مداخلات الأساتذة المؤطرين للقاء بدراسة الواقع وفق مقارنة نقدية على ضوء الحصيلة المعرفية النظرية، مما أضفى على اللقاء طابعا اندماجيا و توفيقيا بين المعرفة النظرية و الممارسة العملية.

و خرج المشاركون في الختام بجملة من النتائج و التوصيات مؤكدين على ضرورة الاستمرار في تنظيم هذا اللقاء بشكل دوري بغية إفساح المجال للتشاور و تبادل الرؤى و التطلعات الهادفة إلى ترقية و تطوير مناهج و آليات الإدارة البشرية.

الدكتور ثابتي الحبيب

مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات

رئيس اللقاء الوطني الأول حول وظيفة الموارد البشرية

الرئيس الشرفي للقاء

**أ.د. خالد عبد القادر**

رئيس اللقاء

**د. ثابتي الحبيب**

رئيس اللجنة العلمية

**أ.د. بندي عبد الله عبد السلام**

رئيس لجنة التنظيم

**د. بن عبو الجيلالي**

#### **أعضاء لجنة التنظيم**

**أ. حسيني إسحاق**

أستاذ مساعد بجامعة معسكر

**د. مغراوي محي الدين عبد القادر**

أستاذ مساعد بجامعة معسكر

**أ. نقام حنان**

أستاذة مساعدة بجامعة معسكر

**أ. عدنان أمينة**

أستاذة مساعدة بجامعة معسكر

**صماش أمينة**

طالبة ماستر 2

**زرارة أمينة**

طالبة ماستر 2

#### **أعضاء اللجنة العلمية**

**د. تشيكو فوزي**

عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

**د. مختاري فيصل**

مدير مخبر إدارة الجماعات المحلية و  
التنمية المحلية

**د. صوار يوسف**

أستاذ محاضر بجامعة سعيدة

**د. زقاي دياب**

رئيس فريق بحث بمخبرات ا ت و ك

**د. قوراري عيسى**

رئيس فريق بحث بمخبرات ا ت و ك

## برنامج اللقاء الوطني الأول حول وظيفة الموارد البشرية

التنشيط: د. بن عبو الجبلاي

التاسعة صباحا: افتتاح اللقاء

- كلمة السيد ثابتي الحبيب مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات
- كلمة السيد تشيكو فوزي عميد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
- كلمة الافتتاح الرسمي للسيد خالد بن عبد القادر مدير جامعة معسكر

التاسعة و النصف: محاضرة افتتاحية للبروفيسور خياط آسية (جامعة وهران)

10 - 10 و 30 د : استراحة

المقرر: د. مختاري فيصل

رئيس الجلسة: د. ثابتي الحبيب

10 و 30 د : الجلسة الأولى

الخور الأول: واقع وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

- مداخلة مداخلة السيد ولد موسى ياسين (المدرسة العليا للبنوك - الجزائر)
- مداخلة السيد ع رويحي و السدة م دريوش المفتشية الولائية للعمل حول النزاعات الجماعية و الفردية
- عرض حالة المؤسسة الجزائرية للمياه: تقديم السيد ثابتي عبد الرحيم (رئيس قسم الموارد البشرية - وحدة معسكر)
- عرض حالة الوكالة الوطنية للتطهير بسعيدة: تقديم السيدة ح رماص (رئيسة مصلحة الموارد البشرية)
- عرض حالة مؤسسة بتروسار: السيد ع معمر (إكار بالشركة).

المقرر: د. بن عبو الجبلاي

رئيس الجلسة: د. صوار يوسف

11 و 30 د : الجلسة الثانية

الخور الثاني: واقع وظيفة تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية

- مداخلة السيد قدور الشريف مُجدد: المفتش الولائي للوظيفة العمومية
- مداخلة السيد م بن عودة مسؤول الموارد البشرية بمديرية الحماية المدنية
- عرض حالة مديرية التجارة:
- عرض حالة مديرية البناء و التعمير:

12 و 30 د: وجبة الغداء

المقرر: د. دياب زقاي

رئيس الجلسة: د. فوزي تشيكو

الساعة الثانية زوالا: الجلسة الثالثة

الخور الثالث: ترقية مناهج و أدوات تسيير الموارد البشرية في الجزائر

- مداخلة أ.د. خياط آسية (أستاذة التعليم العالي - جامعة وهران)
- مداخلة الأستاذ ياسين ولد موسى (أستاذ بالمعهد العالي للبنوك)
- مداخلة السيد بوزيان بن خليفة - مدير غرفة التجارة و الصناعة بني شقران معسكر

المقرر: د. مغراوي محي الدين

رئيس الجلسة: د. مختاري فيصل

الساعة الثالثة: الجلسة الرابعة

مائدة مستديرة لمناقشة مشروع دراسة واقع وظيفة الموارد البشرية و آفاق تطويرها في الجزائر

الساعة الرابعة: التوصيات و الاختتام.

## إشكالية اللقاء الوطني الأول

### حول وظيفة الموارد البشرية

يتطلب تدريس إدارة الموارد البشرية، باعتبارها مادة ذات مواصفات خاصة، مراعاة المظاهر العملية و الخصوصيات المحلية، و الاعتماد من ثم على مقاربات ذات طابع براكسيولوجي و موقعي، فالتطبيق يشكل بالنسبة للإدارة عموما و إدارة الموارد البشرية خصوصا، مصدر إلهام و مجال تجريب و اختبار و إطارا لتأكيد و تثمين المعارف النظرية.

إن عدم التوافق بين التكوين النظري و متطلبات الممارسات العملية في الجزائر، الناجم أساسا عن القطيعة المستفحلة بين الجامعة و العالم المهني، ينعكس سلبا على جودة التعليم في مؤسساتنا الجامعية.

هذا الواقع المر يدفعنا إلى الاهتمام أكثر بالمناهج البيداغوجية لتدريس إدارة الموارد البشرية، كما أن إقحام الممارسين العاملين في المؤسسات الاقتصادية و الإدارات العمومية يعتبر أمرا ضروريا لضمان حد أدنى من التوافق و تحسين جودة التعليم الجامعي.

يواجه هذا التطلع الطموح عددا كبيرا من العقبات أهمها نقص التأطير، عدم ملائمة الأدوات و تباين التصورات بشأن نظم تسيير و قيادة الموارد البشرية، و عليه ينبغي الحديث عن إدارات الموارد البشرية (بصيغة الجمع) بدل إدارة الموارد البشرية نظرا لاختلاف الممارسات و عدم انسجامها، من قطاع لآخر، بله من مؤسسة لأخرى.

إن للجامعة الجزائرية نصيبا كبيرا من المسؤولية التي ينبغي عليها الاعتراف بها قبل تحمل تبعاتها، غير أن هذه المسؤولية موزعة بين مختلف الأطراف المعنية ( من الأسرة إلى الوسط الاجتماعي . المهني مرورا بالمدرسة الابتدائية، الثانوية، المسجد، وسائل الاعلام و غيرها...).

إن إقامة جسور تواصل بين الجامعة و المؤسسة عبر إنشاء شبكات الكفاءات، تكثيف اللقاءات بين الأكاديميين و الممارسين و اللجوء إلى الشراكات العلمية و غيرها، تشكل نقطة انطلاق المشروع الهادف إلى تحسين جودة التكوين و الممارسة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

و يهدف هذا اللقاء الأول المنظم من قبل مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات بجامعة معسكر إلى إحداث مصالحة بين القطبين و إعادة نظر في مناهج تعليم الإدارة و إدارة الموارد البشرية المعتمدة في جامعاتنا،

لأن تحسين و عصرنه ممارسات تسيير الموارد البشرية يمران حتما عبر تحسين مناهج التكوين، و هذه الأخيرة محددة بدورها بواقع الممارسة في مختلف القطاعات.

هذا التفاعل بين النظرية و الممارسة سيقود حتما و يوجه النقاشات خلال هذا اللقاء، سوف تعطى الكلمة بالدرجة الأولى للممارسين، لتمكينهم من عرض تجاربهم و تقديم شهاداتهم، ثم تتاح الفرصة بعد ذلك للأساتذة الباحثين و طلبة الدكتوراه لإجراء مواجهة نقدية بين المعارف النظرية المتدفقة في الجامعات و الواقع اليومي للممارسين.

إن اللقاء الوطني لوظيفة الموارد البشرية الذي نفتتح اليوم نسخته الأولى، المخصصة هذه السنة لوجهة نظر الممارسين، يطمح أن يكون منبرا مخصصا للخبراء في إدارة الموارد البشرية من أكاديميين و ممارسين، و أن يتحول إلى فضاء للتشاور و التبادل و التعاون بين الشركاء من مختلف الآفاق، و هذا الهدف الطموح لا يمكن تجسيده إلا بتضافر كل الجهود و المساهمة الفعلية لكل المهتمين و الغيورين على مستقبل أطفالنا و مؤسساتنا.



## ملخص المداخلة الافتتاحية (1)

أ. د. خياط آسية (جامعة وهران)



أثارت الأستاذة خياط في مداخلتها الموسومة بـ "التحليل الاقتصادي و تسيير الموارد البشرية"، إشكالية مدى قدرة مؤسساتنا على اعتماد نموذج لتسيير الموارد البشرية أكثر ابتكاراً و إبداعاً من النموذج المعتمد حالياً.

### ● المفاهيم الأساسية لموضوع المداخلة

- اقتصاد قائم على المعرفة؛
- وظيفة الموارد البشرية؛
- الكفاءات؛
- التغيير؛
- التسيير التعاوني.

### ● فرضيتنا البحث

- يمكن للتسيير التعاوني للموارد البشرية أن يعدل سلوكيات الأشخاص الذين يتولون تطبيق الوسائل و المناهج المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية؛
- تساهم ثقافة الانفتاح في مجال تسيير الموارد البشرية في تحسين ممارسات و مناهج وظيفة الموارد البشرية.

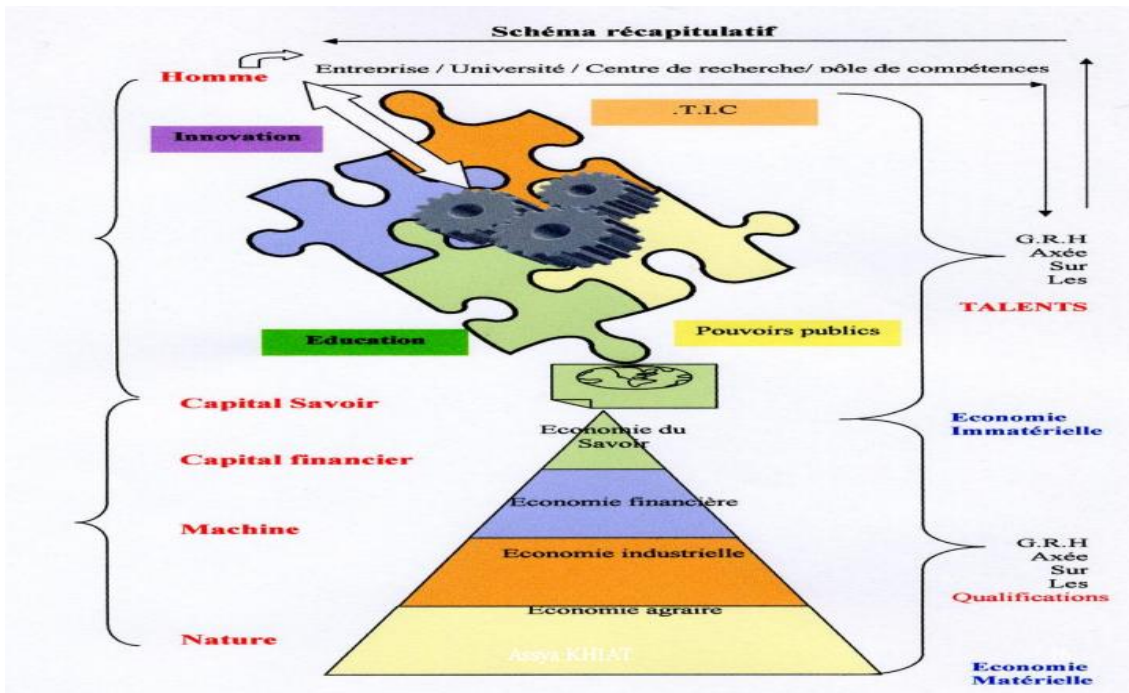
### ● شبكة التحليل النظري



<sup>1</sup> ترجمة د. ثابتي الحبيب، و المدخلة الأصلية متوفرة باللغة الفرنسية على موقع: <http://www.masterprorhc.com>

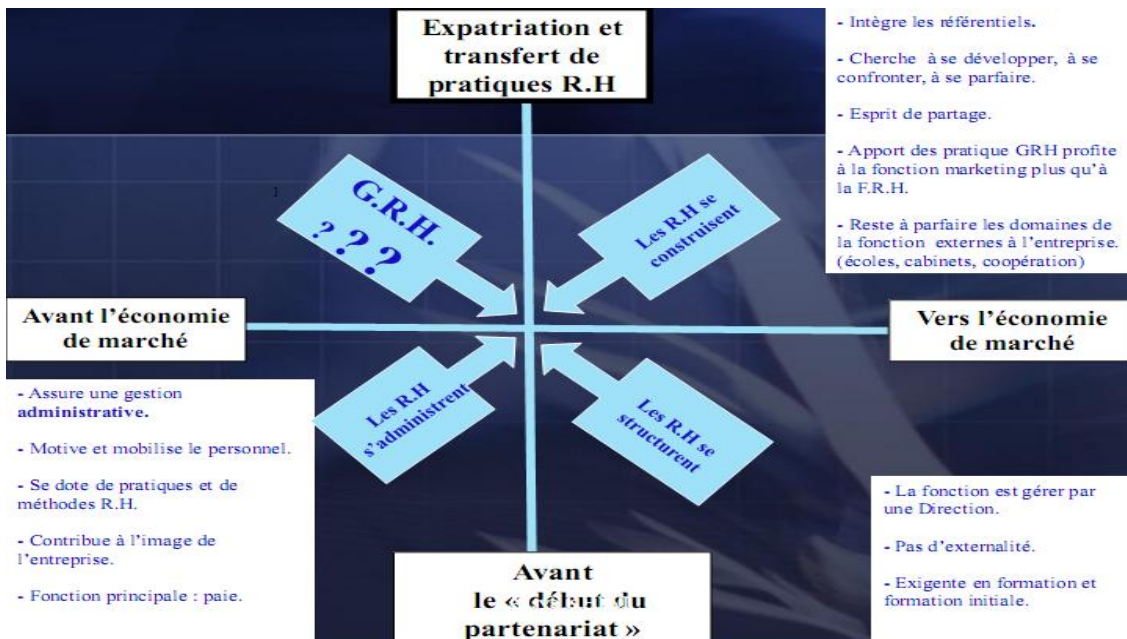
• المحاور الأساسية:

1- ترمين رأس المال البشري: أحد تحديات تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة



2- ترمين رأس المال البشري: الواقع

- ضرورة دراسة واقع الموارد البشرية قبل الشراكة: محاولة التعرف على هذا الواقع قبل اقتصاد السوق؛
- ضرورة دراسة واقع الموارد البشرية بعد الشراكة: محاولة التعرف على هذا الواقع بعد اقتصاد السوق.



### 3- من أجل تسيير تعاوني للموارد البشرية

- الدعائم المرجعية؛
- واقع وظيفة الموارد البشرية عقب توطين و نقل ممارسات تسيير الموارد البشرية؛
- تسيير الموارد البشرية: ثقافة و تقاسم.



### 4- تعريف التسيير التعاوني للموارد البشرية

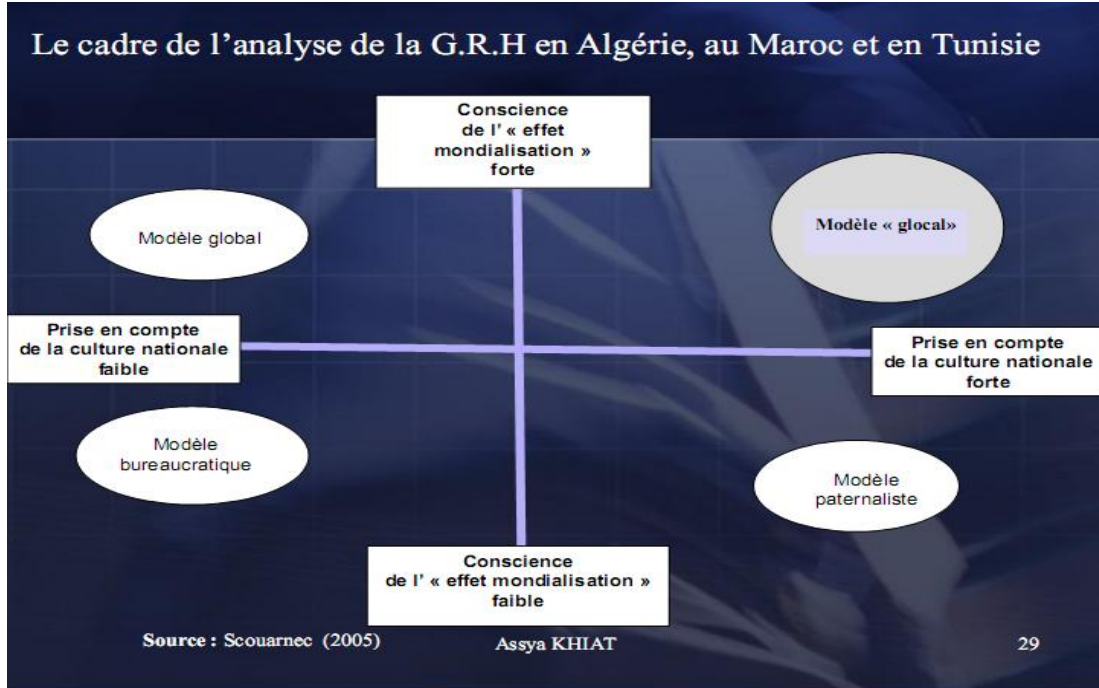
يقصد بالتسيير التعاوني للموارد البشرية الشراكة مع خبراء دوليين من أجل تحسين وظيفة الموارد البشرية. الهدف هو تقاسم المعارف و الخبرات المتعلقة بممارسات و مناهج تسيير الموارد البشرية. و الغاية المرجوة من ذلك هي إثراء الخبرات بغية إنتاج كفاءات في مختلف مجالات وظيفة الموارد البشرية.

### 5- تعريف الكفاءة

" الكفاءة هي اتخاذ المبادرة و تحمل المسؤولية في وضعيات مهنية يواجهها الفرد".

" الكفاءة هي ذكاء عملي لوضعيات تعتمد على المعارف المكتسبة و تحويلها، و تزداد القوة اللازمة لذلك كلما ازداد تباين الوضعيات".

" الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكات من الفاعلين حول نفس الوضعيات، و تقاسم الرهانات، و تحمل مجالات المسؤولية المشتركة". P. Zarifian



#### -7 الآفاق و التطلعات

- الشروع في التغيير المتزامن للتوظيف و للفاعلين؛
- قياس أثر العامل الثقافي على تنمية وظيفة الموارد البشرية؛
- تسيير الموارد البشرية قضية الجميع.

#### -8 خلاصة و استنتاجات

- نلاحظ أن نمط إنتاج الكفاءات و تقاسم المعارف ينشأ عن تشابك دعائم الاقتصاد المبني على المعارف و يولد ديناميكية خلق الثروة في المؤسسة التي أضحت تمثل قطبا للكفاءات.
- التفكير الجاري في المغرب العربي و هو يطرح نفسه كحركة واعية بالأعمال الاستعجالية بالرغم من أن البحث في هذه الدول يحاول شق معابر لتسيير الموارد البشرية التي تشكل في فضاء لا يزال ضيقا، و عليه فإن طموحي أن أجعلها تتطور حول ضرورة مزدوجة: الانفتاح و التقاسم.
- على ضوء الدراسات الميدانية تبين أن التسيير التعاوني لم يتمكن من تغيير سلوكيات المخولين بتنفيذ الوسائل و المناهج المرتبطة بوظيفة الموارد البشرية.
- مجموع العقبات المتعلقة بثقافة المستخدمين المحليين، ضعف المستوى التكنولوجي، المحيط المحلي، مستوى تأهيل و تكوين الموارد البشرية، تعيق فكرة التقاسم و العمل المشترك بين الشركاء الأوروبيين و المؤسسات، إن وظيفة الموارد البشرية غير مؤهلة بعد لخلق ممارسات جديدة هجينة (مزيج من الممارسات الأوروبية و المغاربية).





الجلسة الافتتاحية  
من اليمين إلى اليسار: د. بن عبو الجيلالي (نائب عميد الكلية)، د. تشيكو فوزي (عميد الكلية)، أ.د.  
خالدي عبد القادر (مدير الجامعة) و د. ثابتي الحبيب (مدير المخبر)



المحاضرة الافتتاحية : أ. د. خياط أسية و د. بن عبو الجيلالي



**تسيير الموارد البشرية  
في المؤسسة الجزائرية للمياه**  
السيد ثابتي عبد الرحيم  
رئيس قسم الموارد البشرية - وحدة معسكر

**1- تعريف وجيز بالمؤسسة " الجزائرية للمياه - وحدة معسكر "**

بطاقة فنية حول المؤسسة:

أ- المرسوم رقم 340/83 في 14.05.1983 أنشأ " مؤسسة توفير المياه و تسييرها و توزيعها في وهران " ( E.P.E.OR ).

ب- المرسوم رقم 101/01 في 21.04.2001 أنشأ المؤسسة ا " الجزائرية للمياه " Algérienne Des ( A D E ) Eaux .

ج- تصريح الإيجاد المؤرخ في 01.08.1984 أنشأ وحدة ولاية معسكر.

- تحويل تسيير المياه الصالحة للشرب من البلديات إلى المؤسسة الجديدة.

- من 1984 إلى 2001: تابعة لمؤسسة توفير المياه - من 2002 : تحولت إلى الجزائرية للمياه

- الطبيعة: مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي تجاري
- مجال النشاط: الخدمة العمومية للمياه الصالحة للشرب و توفيرها للمواطنين.
- الحجم: مؤسسة وطنية كبيرة

**2- خصائص التركيبة البشرية: بتاريخ 2013.12.31**

**حسب الصنف**

الصنف	ذكور	إناث	مجموع	%
إطار سامي	01	00	01	0,17
إطار	88	38	126	21,68
تحكم	161	11	172	29,60
تنفيذ	277	05	282	48,55
المجموع	527	54	581	100

### حسب الجنس:

الجنس	2013	%
ذكور	527	90,70
إناث	54	9,30
مجموع	581	100

### حسب المستوى الدراسي:

المستوى الدراسي	الذكور	%	الإناث	%	المجموع	%
جامعي	54	10,25	28	51,85	82	14,11
ثانوي	110	20,87	16	29,63	126	21,69
متوسط	184	34,91	8	14,82	192	33,04
إبتدائي	98	18,59	1	1,85	99	17,05
بدون مستوى (امي)	81	15,38	1	1,85	82	14,11
المجموع	527	100	54	100	581	100

### حسب الشهادات:

الشهادة	الذكور	%	الإناث	%	المجموع	%
مهندس دولة	16	23,19	12	31,58	28	26,18
ليسانس	15	21,74	12	31,58	27	25,23
ش د ت ج	10	14,49	3	7,89	13	12,15
تقني سامي	19	27,54	8	21,06	27	25,23
تقني	9	13,04	3	7,89	12	11,21
المجموع	69	100	38	100	107	100

### حسب نوعية العقد:

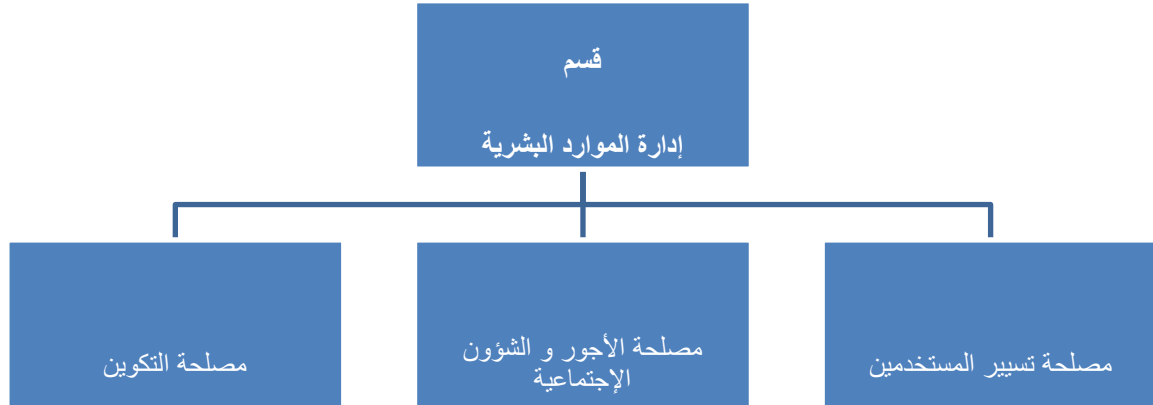
نوع	العدد	%
دائم	489	84,16
متعاقد	92	15,84
مجموع	581	100

### - حسب الحركة الداخلية للعمال:

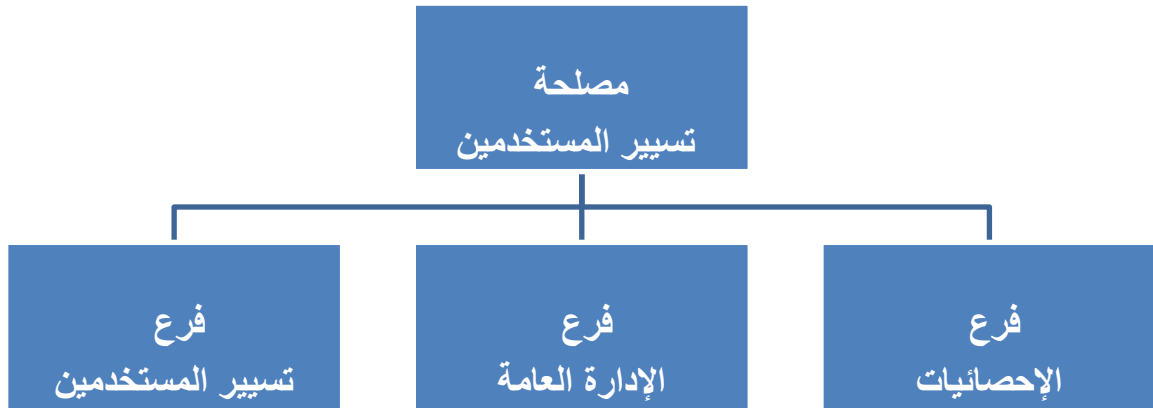
نوع الحركة	العدد	%
خروج	30	5,16
توظيف	35	6,02
ترقية	04	0,69
ترسيم	27	4,64



### 3- الهيكل المكلف بتسيير الموارد البشرية: قسم الموارد البشرية



### الهيكل التنظيمي لمصلحة تسيير المستخدمين ا



- الإرتباط الهيكلي: عموديا مع المدير - أفقيا مع كافة الأقسام و المراكز
- عدد معاونين: 06 إطارات - 04 تحكم
- توزيع المهام:  
قسم الموارد البشرية:  
تطبيق التنظيم القانوني للمؤسسة في مجال نسيير الموارد البشرية على مستوى الوحدة.
- مصلحة تسيير المستخدمين  
تنظر مفصلة في الصفحة الخاصة بهيكل مصلحة تسيير المستخدمين.
- مصلحة الأجور و الشؤون الإجتماعية  
إعداد الأجور الشهرية للعمال.  
تسجيل العمال الجدد في صندوق الضمان الإجتماعي.  
متابعة العطل المرضية و مصاريف الأدوية.

## - مصلحة التكوين

إعداد و تنفيذ و متابعة البرنامج السنوي للتكوين.  
تسيير الملفات المتعلقة بالتكوين.

### • مواصفات مسيري الموارد البشرية

العدد	المستوى الدراسي	الشهادة	التخصص	سنوات الخبرة
03	جامعي	ليسانس	إدارة الأعمال	05 أشهر
		- ش د ت ج - تقني سامي	- قانون الأعمال - تسيير الموارد البشرية	29 سنة
		ش د ت ج	إعلام آلي	
02	ثانوي	تقني	إعلام آلي	15 سنة
		تقني سامي	إعلام آلي	
05	متوسط	/	/	01 : 30 سنة 01 : 18 سنة 01 : 01 سنة 01 : 27 سنة

#### 4- استخدام تكنولوجيا الإعلام و الإتصال

• التجهيزات المتوفرة: 05 كمبيوتر - 03 طابعات - 01 ناسخة - مع استخدام الإيميل للتواصل مع المديرية العامة.

- استخدام برمجيات التسيير: من إنتاج الجزائرية للمياه لحساب و دفع الأجور مع بعض التطبيقات لمتابعة المسارات المهنية و حركية الموارد البشرية.

#### 5- تطبيق المناهج و الأدوات الجديدة لتسيير الموارد البشرية

- أدوات و وسائل إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

1- الإتفاقية الجماعية: تتضمن: حقوق و واجبات صاحب العمل و العمال \* علاقات العمل الفردية \* التكوين المهني \* الإنضباط \* الوقاية من النزاعات و تسويتها \* الإضراب \* سلم الأجور و المنح و التعويضات \* الخدمات الإجتماعية \* تصنيف مجموعات العمال \* الوقاية الصحية، الأمن و طب العمل

2- **النظام الداخلي: وثيقة تحدد قواعد: \* التنظيم التقني للعمل \* الأخطاء المهنية و العقوبات \***  
الإنضباط \* الوقاية الصحية، الأمن و طب العمل

3- **موجز مناهج تسيير الموارد البشرية: دليل لكيفية تطبيق الإتفاقية الجماعية.**

4- **مدونة مناصب العمل: كتاب لمناصب العمل لمهن المياه في المؤسسة و يحتوي على:**

\* الرقم \* المنصب \* الرتبة \* الشروط: شهادة، خبرة.. \* المهام الرئيسية \* تعويض الضرر.

5- **التعليمات و المذكرات: المديرية العامة أو المنطقة الخاصة بقضايا معينة أو حلول**

لاستفسارات.

6- **قرارات لجنة الوقاية الصحية، الأمن و طب العمل: قرارات محاضر الإجتماع .**

7- **اقتراحات اللجنة الإستشارية للتأديب: محاضر الإجتماع الخاصة بالأخطاء المهنية و**

العقوبات.

8- **نظام التسيير الداخلي: المذكرات و التعليمات التي يصدرها مدير الوحدة أو رؤساء الأقسام.**

9- **القياس و الإستنباط: بالممارسة الدائمة و الثقافة العامة في إدارة الموارد البشرية غي قضايا**

خاصة لا وجود لنص فيها.

• **التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و تقنيات تخطيط الموارد البشرية**

- **تخطيط السياسات العامة للموارد البشرية من صلاحيات المديرية المركزية للموارد البشرية بالمديرية**

العامة. أما صلاحيات الوحدة فتتمثل في إعداد و تنفيذ و متابعة الميزانية التوقعية من ناحية

التحكم في عدد العمال و الكتلة الأجرية و برنامج التكوين و التمهين.

• **تحليل و توصيف الوظائف: لدى المؤسسة:**

- **مدونة مناصب العمل: و تشمل على مناصب العمل لمهن المياه بترتيب:**

\* الرقم \* المنصب \* الرتبة \* الشروط: شهادة، خبرة.. \* المهام الرئيسية \* تعويض

الضرر.

- **دليل تفصيلي لتوصيف و تحليل المناصب: الشروط المطلوبة لكل منصب ولشاغل المنصب.**

\* **تقنيات انتقاء و تأطير الموظفين الجدد**

- **الإستقطاب: بعد التخطيط هو عملية البحث عن المرشحين الملائمين داخل و خارج**

المؤسسة و اختيار الأفضل عن طريق الشهادة و التجربة و الكفاءة.

**مصادره: داخلية: الترقية، النقل. - خارجية: مكتب التوظيف - طلبات سابقة - جرائد.**

- التكوين:

### مراكز التكوين التابعة للمؤسسة

- 01 مركز في تيزي وزو: خاص بالجانب التقني و الفني و الصيانة.
- 01 مركز في قسنطينة: خاص بالجانب الإداري و التجاري و التسيير.
- 01 مركز الوطني بالجزائر العاصمة الذي سيكون خلفا للمركزين المذكورين فهو في نهاية الإنجاز و في مرحلة البحث عن المكونين الدائمين.
- تقنيات تحديد الإحتياجات: بواسطة بطاقة التقييم الفردي يقوم به المسؤول المباشر للعامل لتحديد أوجه القوة و الضعف.
- المكونون: من إطارات المؤسسة و خارجيين من أساتذة الجامعات أو المكاتب المتخصصة.

### - إحصائيات سنة 2013

النوع	عدد المشاركين	عدد الأيام	مصاريف ك دج	بالنسبة للكتلة الأجرية
تسيير	30	108	1886	0,37
تقني	52	259	2930	0,58
المجموع	82	367	4816	0,95

- التمهين: يتم في مختلف التخصصات و باتفاق مع مراكز و معهد التكوين المهني

عدد	مصاريف (ك دج)	بالنسبة للكتلة الأجرية
38	732	0,14

- أدوات قيادة الموارد البشرية: يقوم قسم الموارد البشرية بإعداد شهريا، ثلاثيا، سداسيا و سنويا \* لوحة القيادة الإجتماعية tableau de bord social
- \* و الموازنة الإجتماعية السنوية bilan social annuel التي تحتوي على إحصائيات دقيقة و شاملة عن كل ما يخص الموارد البشرية داخل الوحدة.
- سياسة تسيير المهارات المهنية و الحركية الداخلية
- المسار المهني للعامل يمر عبر الإجراءات التالية:
- التحركات الوظيفية أفقيا أو رأسيا : نقل، ترقية، تحويل
- معرفة نقاط القوة و الضعف لدى العمال لتحديد دقيق لمسارهم المهني.
- التكوين التواصل.

## - سياسة الإتصال

- \* مسؤول خلية الإعلام هو المكلف بالإتصال مع العلاقات الإعلامية الداخلية و الخارجية.
- الدعائم المستخدمة: المجلة - الدوريات - الإعلانات - الصحف - الإذاعة.
- **حفظ الصحة و الأمن و طب العمل:** مساعد الوقاية و الأمن هو المكلف بتنفيذ و متابعة كل ما له علاقة بالمحافظة على أمان و سلامة و صحة العمال ب:
- تحسين و تطوير بيئة العمل : ماديا - إجتماعيا - صحيا - نفسيا.
- إعداد و تنفيذ القواعد اللازمة للأمن و السلامة لتفادي الخطر.

## \* إحصائيات حوادث العمل لسنة 2013

العدد	النسبة مع عدد العمال	عدد أيام التوقف
07	1,20	141

- نظام التقييم: المقابلة الدورية - تقنيات التقييم
- بعد نهاية فترة التجربة عند التوظيف - بعد فترة الإنابة عند شغل منصب جديد - عند دراسة الترقيات - و يكون عن طريق اسمارة خاصة ومقابلة العامل مع مسؤوله المباشر.
- **الهيكل الإجتماعية:** تتمتع الوحدة بلجنة للخدمات الإجتماعية تقوم ب:
- القروض المالية.
- المنح: زواج - إزدياد - ختان - وفاة.
- الإحتفال بالمناسبات: عيد المرأة 8 مارس مع تسليم هدية لكل امرأة- عيد العمال 1 ماي - التقاعد مع تسليم شيك بمبلغ مالي يصل إلى 35.000,00 دج و هدية و غذاء جماعي في مطعم.
- إقتناء الأجهزة الكهرومنزلية بالتنسيق .
- رحلات سياحية عائلية و مخيم صيفي.
- \*\* أما المؤسسة فتمنح لكل من بلغ 55 سنة إضافة 04 رتب للتنفيذ و 03 رتب للتحكم و 02 رتبتين للإطار و بعد التقاعد علاوة مالية معتبرة حسب سنوات العمل أقصاها 26 شهرا.

## • مؤشرات المناخ الإجتماعي:

- **التغيبات:** تمثل **1,50 %** من مجموع ساعات العمل - السبب: عطل الأمومة و المرضية و الإستثنائية ( زواج - إزدياد - ختان - وفاة)
- **الدوران:** **5,16 %** يمثل التقاعد **3,96 %** - الوفاة **0,34 %** - الإستقالة **0,34 %** - الفصل **0,18 %** - التحويل **0,34 %**

## 6- العوائق و الصعوبات

- عدم وجود قانون العمل شامل و كامل و مفصل و دقيق.
  - انعدام ثقافة الموارد البشرية على مستوى الإدارات و المؤسسات.
  - فلسفة المؤسسات محكومة بعقلية فترة القانون الأساسي العام للعامل SGT. و قد أثر على الجانب المهني و التنظيمي كما في المعادلة التي تناوها د.أحمد صقر عاشور في كتابه إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي:
- " سلوك الفرد في المنظمة = خصائص الفرد X خصائص ظروف و بيئة العمل في المنظمة "
- مسيري الموارد البشرية الحاليين ذوي خبرة و لكن غير متخصصين و متشبعين بإدارة الموارد البشرية و هذا أثر على أدائهم.
  - سياسات المؤسسات في مجال إدارة الموارد البشرية، و رغم الجهود المبذولة، ما زالت سطحية تقف عند الإحصائيات الرقمية دون استغلال حقيقي و علمي يهدف إلى التطور.
  - البرمجيات المتوفرة في المؤسسات طابعها إداري بحت لدفع الأجور و بعض المعلومات العددية و ليس للتسيير الفعلي.

## 7- آفاق مستقبلية تهدف الى ترقية ممارسة تسيير الموارد البشرية.

### - صياغة جديدة و جذرية و شاملة لقانون العمل من طرف متخصصين جزائريين.

إدارة الموارد البشرية تتأثر سلبا و إيجابيا بقانون العمل ، لأنه إطارها الأساس. فهو الذي يساير التطورات العلمية و الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية و الثقافية و الإستراتيجية و يراعي خصوصية بلده و مجتمعه فتتأخر حتما ستكون إيجابية و لفائدة العامل و المجتمع و الدولة بل و الإنسانية. أما الإكتفاء بنسخ تشريعات العمل من بلدان أخرى، فالنتيجة هو الإخفاق و الخلل كما هو مشاهد في بلدنا خاصة.

إن الهدف الأسمى لقانون العمل هو الوصول بإدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:

- إدارة إستراتيجية للموارد البشرية.
- مراعاة إنسانية العمال و طمأننتهم و العناية بهم و بأسرهم.
- تحسين الأداء التنظيمي و نشر ثقافة التغيير.
- تجديد نشاطهم و شحذ همهم و دفعهم إلى صهر أهدافهم بأهداف المؤسسة.
- استنفاد كل طاقاتهم في العمل و كل تفكيرهم و جهودهم في الإبداع و التفوق و العطاء.
- قوة عمل أكثر كفاءة و التزاما و أكثر مهارة و جودة.

- انعكس ذلك بلا شك على الإنتاج كما و نوعا.
  - تحسين القدرة الشرائية للعمال ما يمكنهم من إشباع حاجياتهم.
  - تلبية غايات المؤسسة المالية و الخدماتية و الإنتاجية و التنافسية.
  - تحقيق الرفاهية للمجتمع و الإستقرار للدولة.
- وضع إستراتيجية و سياسة دقيقة و واضحة للمسيرين و للعمال.
  - إدراج الأساليب العلمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
  - إعداد حبكة إعلامية (logiciel) متكامل يساعد و يسهل الإدارة اليومية للموارد البشرية و المعلومات و الإحصائيات المطلوبة في حينها.
  - التأهيل المتواصل، عن طريق التكوين، للمسؤولين على إدارة الموارد البشرية في جميع المستويات.

**تصريح وزير العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي السيد طيب لوح :**

### سنة 2008

\* " إن لقاء الثنائية الذي سيضم هيئته و كذا الشركاء الإجتماعيين، إلى جانب أرباب العمل، سيتمحور حول نقطة وحيدة و هي قانون العمل ، حيث سيقف الأطراف الثلاثة على الأشواط التي تم قطعها في إطار إعداد أول قانون للعمل في الجزائر. "

### سنة 2009

\* " إن إصلاح الوكالة الوطنية للتشغيل لن يتم استكمالها قبيل سنتين، بالنظر على طول المدة الذي بقيت فيها الوكالة دون إعادة نظر في كيفية تسييرها، و في الإستراتيجية التي تعتمد عليها في مجال التشغيل، بغرض عصرنه تكوين الموارد البشرية و كذا الوسائل التي يتم استخدامها. (...) و أنه يحرص على إعادة النظر في قانون العمل الذي سيتم مناقشة الوثيقة الخاصة به خلال السداسي الثاني من العام الحالي من طرف المركزية النقابية و وزارة العمل و كذا أرباب العمل "







من اليمين إلى اليسار: الأستاذ ثابتي الحبيب (جامعة معسكر) و الأستاذ ولد موسى ياسين (المدرسة العليا للبنوك) والسيد ثابتي عبد الرحيم (المؤسسة الجزائرية للمياه)



من اليمين إلى اليسار: السيدة دريوش (مفتشة العمل) السيد الحبيب ثابتي (جامعة معسكر) السيد علي معمر (إطار في بيتروسار - وهران) السيد علي رويحي (مفتش العمل)





جانب من الحضور المشاركين



السيدة م. دريوش مفتشة العمل بولاية معسكر و الأستاذ ثابتي الحبيب







المتدخلون في الجلسة الثانية الخاصة بقطاع الوظيفة العمومية من اليمين إلى اليسار: السيد بن عودة محمد (الحماية المدنية)، السيد صوار يوسف (جامعة سعيدة) السيد بوطالب أسامة (مديرية التجارة)، السيد هواري بلخير (مديرية التعمير و البناء) السيد قدور شريف محمد (مفتش الوظيفة العمومية لولاية معسكر).



السيد قدور شريف محمد المفتش الولائي للوظيفة العمومية



دور مفتشية الوظيفة العمومية  
في رقابة مسيري الموارد البشرية  
مُحَمَّد قَدُور شَرِيف  
رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية معسكر

المقدمة :

إنه لشرف كبير، لمفتشية الوظيفة العمومية لولاية معسكر المساهمة في هذا الملتقى مما يدعم جسر التواصل بين الجامعة والمجتمع مجال الموارد البشرية. إن دور الموارد البشرية في العصر الحديث أصبح الشغل شاغل لكافة المنظمات ، من حيث دراسته أو تطبيقاته الميدانية ، ففي هذا المجال نستعرض أمامكم علاقة مدراء الموارد البشرية للهيئات العمومية بولاية معسكر و مفتشية الوظيفة العمومية. إن مفتشية الوظيفة العمومية لولاية معسكر تعتبر هيئة رقابة التسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية ، الإدارة البلدية تخضع للمرسوم التنفيذي رقم 98-125 المؤرخ في 06 أفريل 1998 المتضمن مهام المفتشيات.

الأساس القانوني:

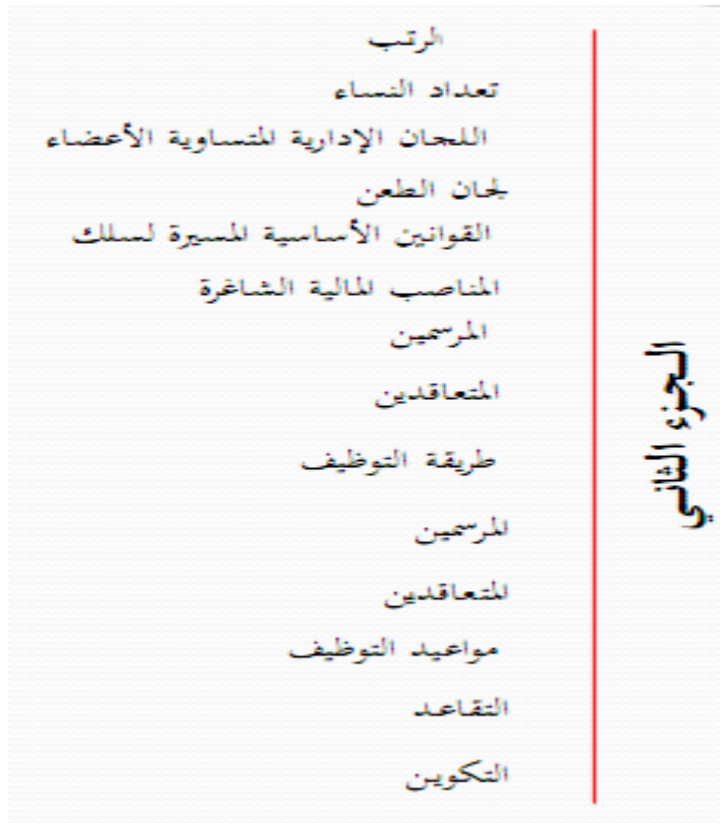
- الأمر 66/06 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية
- القانون 12/78 المؤرخ في 12 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل *SGT*
- المرسوم التنفيذي 59/85 المؤرخ في 13 مارس 1985 القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية.
- الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

*S. G. F. P*

طرق تسيير الموارد البشرية

- قبل سنة 1995 طريقة كلاسيكية
- بعد سنة 1995 إدخال آلية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (PGRH) وثيقة متكونة من 3 أجزاء  
الجزء الأول والثاني للتطبيق  
الجزء الثالث لرقابة لتسيير الموارد البشرية

ويتميز PGRH بأنه لوحة قيادة للمؤشرات التالية:



- ✓ الظاهر أنه عمل تقديري لكنه كلاسيكي يعتمد على تخطيط للمناصب المالية والتي تحتاجها الهيئة
- ✓ دور المفتشية كبير في متابعة الموارد البشرية
- ✓ دور الرقابة على كل عمليات تسيير الموارد البشرية غالباً ما تكون في غير صالحها
- ✓ القانون هو السيد على اعتبار النصوص القانونية هي التي تتحكم في كل وضعيات المدرجة في المخطط.



## النتائج والآفاق

### 1 - النتائج :

- ✓ العملية تعتمد على النصوص القانونية.
- ✓ المخطط نظم نوعا ما الموارد البشرية من حيث العمليات والتوقيت.
- ✓ نظره مستقبلية ( سنة واحدة فقط).
- ✓ تقزيم دور مديريات الموارد البشرية في التخطيط على المدى المتوسط ومتابعة العمليات القانونية فقط.
- ✓ إدراج التكوين كآلية : التكوين للترقية ، التكوين للترسيم

### 2 - الآفاق:

- ✓ فتح المجال لمديري الموارد البشرية على نظرة مستقبلية حقيقية على المدى القريب، المتوسط و البعيد.
- ✓ تحرير المبادرة لمديرية الموارد البشرية في إحترام النصوص القانونية مع السماح لأكثر مرونة وفعالية.
- ✓ إدخال مفهوم الكفاءة في التسيير.
- ✓ تنويع آليات الرقابة الحديثة.
- ✓ اعتماد طرق جديدة لتقييم تسيير الموارد البشرية.

### الخاتمة:

نرجو أننا قد أعطينا صورة حول طبيعة العلاقة بين مدراء الموارد البشرية ومفتشية الوظيفة العمومية هذا من جهة ومن جهة أخرى فتحنا الباب للدراسات المستقبلية حول هذه العلاقة وتطورها المستقبلية.



# تسيير الموارد البشرية في مديرية التجارة لولاية معسكر السيد بوطالب أسامة رئيس مكتب المستخدمين و التكوين

## مقدمة :

يعتبر تسيير الموارد البشرية في إطار نظام الوظيفة العمومية بالنسبة للإدارات والمؤسسات العمومية عنصرا هاما في تلبية الإحتياجات ويلوغ الاهداف المرجوة وهذا بناء على تشريعات قانونية تنظم هذا النشاط ، لهذا يبقى تسيير الموارد البشرية مرهون بتطبيق أحكام وإجراءات قانونية ملزمة يجب إتباعها مع مراعاة توصيات السلطة الوصية (الوزارات) والهيئات الرقابية على رأسها مصالح الوظيفة العمومية.

في هذا السياق شهدت مديرية التجارة لولاية معسكر في الآونة الأخيرة حركة توظيف مهمة لدعم الموارد البشرية وتحقيق أهدافها الرئيسية المتمثلة في النشاط الرقابي للتجار وقمع الغش وتحسيس المستهلك وهذا تجسيدا لمخطط التوظيف الخماسي لدعم قطاع التجارة للسيد رئيس الجمهورية.

## الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية معسكر :

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 12-274 المؤرخ في 28 يونيو سنة 2012 الذي يحدد المناصب العليا في المصالح الخارجية لوزارة التجارة والقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 أوت سنة 2011 المتضمن تنظيم المديريات الولائية والمديريات الجهوية للتجارة في مكاتب.

### **1- مصلحة الإدارة والوسائل (ثلاث مكاتب) :**

- مكتب المستخدمين والتكوين
- مكتب المحاسبة والميزانية
- مكتب الإعلام الآلي والوثائق والآرشيف

### **2- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الإقتصادي (ثلاث مكاتب) :**

- مكتب ملاحظة السوق والاحصائيات
- مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة
- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية

### **3- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة (ثلاث مكاتب) :**

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة
- مكتب التحقيقات المتخصصة

### **4- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش (ثلاث مكاتب) :**

- مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات

- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية
- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية
- 5- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية (ثلاث مكاتب) :**

- مكتب منازعات الممارسات التجارية
- مكتب منازعات قمع الغش
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل

**- القوانين المؤطرة والمنظمة لتسيير الموارد البشرية لدى مديرية التجارة لولاية معسكر :**

- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم
- المرسوم الرئاسي رقم 07/308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كيفية توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم
- المرسوم التنفيذي رقم 08/04 المؤرخ في 19 يناير سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة .
- المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19 يناير سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب
- المرسوم التنفيذي رقم 09-415 المؤرخ في 16 ديسمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة

**- علاقة تسيير الموارد البشرية بمفتشية الوظيفة العمومية :**

لا بد أن يكون نشاط تسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية خاضع لقوانين وتنظيمات سارية المفعول تحكم وتنظم هذا النشاط، فلا يعقل أن يتم تحقيق أحد أهداف الإدارة دون إتباع إجراء قانوني ينص التشريع على كيفية وزمان ومكان بلوغه، فتجنباً لأي نزوح أو مخالفة مهما كان حجمها لقوانين وتنظيمات تسيير الموارد البشرية أنشأ المشرع هيئات رقابية متخصصة في مجال قانون الوظيف العمومي سواء على المستوى المركزي متمثلة في المديرية العامة للوظيفة العمومية أو على المستوى المحلي (الولائي) مفتشيات الوظيفة العمومية

- من خلال العلاقة الطردية بين مديرية التجارة كإدارة ومفتشية الوظيفة العمومية نجد أن هذه الأخيرة تقوم بدور يتنوع لوجهين :
- **دور إستشاري :** إن المكلف بتسيير الموارد البشرية يجب أن يكون على دراية متواصلة بالقوانين والتنظيمات في هذا الشأن لكن قد يعجز في بعض الأحيان من تفسير محتواها أو فهمها كما ينبغي بهذا فمصالح الوظيفة العمومية بصفتهم أهل الاختصاص يقومون بالرد عن إستفسارات وطلبات التوضيح المقدمة من طرف الإدارات.

**- دور رقابي :**

تشمل رقابة مفتشية الوظيفة العمومية لجميع نشاطات الإدارة في تسيير الموارد البشرية من إصدار (قرارات، محاضر، مقررات وغيرها من التصرفات القانونية)

قد تكون رقابة مصالح الوظيفة العمومية بعدية أي بعد صدور التصرف القانوني للإدارة كالرقابة على مقررات تعويض الخبرة، محاضر اللجان المتساوية الاعضاء، قرارات المصادقة على جداول الترقية في الدرجة.

كما قد تكون هذه الرقابة بصفة قبلية أي قبل أن يتحقق نشاط أو تصرف الإدارة مما يوجب الحصول على رأي الموافقة أو المصادقة من مصالح الوظيفة العمومية قبل مباشرة النشاط المقصود، وهذا ما يتجلى من خلال إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية السنوي، فبعد حصول الإدارة على قائمة المناصب المالية الممنوحة بحلول السنة الجارية تباشر في إعداد مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية، حيث تقوم بعملية إبراز المناصب المالية الحقيقية والشاغرة ثم توزعها على التوظيف حسب النسب المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة :

30% تخصص للإمتحان المهني (توظيف داخلي)، 10% تخصص للترقية إختيارية (توظيف داخلي) والباقي للتوظيف الخارجي مع مراعاة المناصب المالية المخصصة للنقل أو التكفل (أي إستقبال موظفين من إدارات أخرى أو العكس) والمناصب المالية المخصصة للترقية بعد التكوين التحضيري.

اما توزيع المناصب المالية الخاصة بالأعوان المتعاقدين لا يخضع للنسب المذكورة أعلاه كون هذه الفئة توظف عن طريق الإختبار المهني (توظيف خارجي فقط) ولم تنص القوانين الخاصة بها ( المرسوم الرئاسي 07-308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007) على الترقية الداخلية.

كما يجب أن يشتمل مخطط تسيير الموارد البشرية على قائمة الموظفين الذين بلغوا السن القانوني للإحالة على التقاعد مع مراعاة التاريخ التوقعي لهذه العملية.

كما يشمل أيضا تاريخ صلاحية اللجان المتساوية الاعضاء مع مراعاة التاريخ التوقعي لتجديدها.

كما يشمل أيضا القضايا المتنازع فيها في مجال علاقة الموظف بالإدارة .

وكذلك التاريخ التوقعي لإجراء المسابقات والإمتحانات المهنية وتاريخ إنعقاد اللجان المتساوية الاعضاء في لجنة ترقية في الدرجات او في الرتب.

مما سبق ذكره يتضح أن أساس نشاط تسيير الموارد البشرية يتم إعداده على شكل مخطط

يجب إحترام بياناته دون تغيير او تجاوز، لكن تجسيد هذا الأخير لا يكون إلا بناء على مصادقة مصالح الوظيفة العمومية على محتواه دون أي تحفظ وهذا يشكل أهم مظهر من مظاهر الرقابة قبلية لنشاط الإدارة.

في هذا الشأن تجدر بنا الإشارة إلى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 الذي يحدد كفاءات تنظيم المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية الذي أحدث تغيير أو قفزة نوعية في مجال تسيير الموارد البشرية في ما يخص مجال التوظيف إذ أوجب على الإدارات العمومية الذي أحدث تغيير أو قفزة نوعية في مجال تسيير الموارد البشرية في ما يخص مجال التوظيف إذ أوجب على الإدارات تنظيم مسابقات على أساس الشهادات إن شغلت أعوانا في إطار الإدماج المهني أو الإجتماعي (حسب المادة 03 منه)، كما أمكن الإدارة بمجرد تبليغها بمدونة المناصب المالية الشروع في فتح المسابقات وتتولى بنفسها توزيع المناصب المالية المخصصة للتوظيف أو الترقية دون الرجوع إلى النسب المحددة في القوانين الأساسية الخاصة و هذا حسب إحتياجاتها وخصوصياتها (حسب المادة 05 منه).

فبعد صدور المرسوم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 يمكن للإدارات مباشرة عمليات التوظيف في المناصب المالية الشاغرة بناء على مدونة المناصب المالية الممنوحة دون إنتظار إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية الأمر الذي يساعد على سرعة إنجاز هذه العمليات.

## التوظيف الخارجي :

بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 12-194 السالف الذكر والتعليم رقم 01 المؤرخة في 20/02/2013 المتعلقة بتطبيق احكامه، أجبرت الإدارات على إعتتماد التوظيف عن طريق المسابقات على أساس الشهادات في حالة تشغيلها أعوان في إطار الإدماج المهني أو الإدماج الإجتماعي مع العمل بأحكام المنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أفريل 2011 المتعلق بمعايير الإنتقاء في مسابقات على أساس الشهادات .

أولا تقوم الإدارة بإصدار قرار توزيع المناصب المالية الشاغرة (توجيه نمط التوظيف) تحت سلطة الوزير المعني وتبلغ مصالح التوظيف العمومي بذلك

- ثم تقوم بعدها بإصدار قرار فتح المسابقة (هذا حسب المادة 10 من المرسوم 12-194) ويجب أن يوضح هذا القرار ما يلي :

- السلك أو الرتبة المقصودة، نمط التوظيف، عدد المناصب المالية المفتوحة، الشروط القانونية للمشاركة، تاريخ فتح التسجيلات وإنتهائها (15 يوم على الأقل و30 يوم عمل على الأكثر إبتداء من أول إعلان)، تشكيلة لجنة الإنتقاء، تشكيلة لجنة القبول أو النجاح النهائي، ويجب تبليغ نسخة من هذا القرار إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل أقصاه 5 أيام عمل إبتداء من تاريخ توقيعه.

ويجب على هذه الأخيرة أن تبدي رأيها في مطابقة هذا القرار المعمول به في أجل أقصاه 07 أيام عمل إبتداء من تاريخ إستلامه وبإنتضاء هذا الأجل يعتبر رأي المطابقة مكتسبا.

## إشهار المسابقة :

يجب على الإدارة إشهار المسابقة في أجل أقصاه 07 أيام عمل إبتداء من تاريخ الحصول على رأي المطابقة (المادة 12 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194) عن طريق اللصاق او الصحافة المكتوبة باللغتين العربية والفرنسية وهذا ما أوضحته التعليم رقم 01 المؤرخة في 20/02/2013

وبعد إستلام ملفات المترشحين يتم إعداد قائمة المترشحين المقبولين وغير المقبولين من طرف لجنة تترأسها السلطة التي لها صلاحية التعيين وممثلين للإدارة المعنية وممثلين منتخبين عن اللجنة الادارية المتساوية الأعضاء إزاء السلك أو الرتبة (المادة 15 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194) .

ويمكن للمترشحين غير المقبولين للمشاركة في المسابقة تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي عليها الرد في أجل (03) أيام عمل قبل تاريخ إجراء المسابقة (حسب المادة 16 من نفس المرسوم ) بعدها يسند إجراء المقابلة إلى لجنة إنتقاء تتكون زيادة على السلطة التي لها صلاحية التعيين (رئيسا) من عضوين (02) ينتميان إلى رتبة أعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة (المادة 18 من نفس المرسوم) ثم تباشر الإدارة المعنية بالمسابقة بدراسة ملفات المترشحين وتنقيطها وفقا للمنشور رقم 07 المؤرخ في 28 أفريل 2011 لتقوم بإعداد قائمة الناجحين نهائيا والقوائم الإحتياطية حسب درجة الإستحقاق وفي حدود المناصب المالية المفتوحة وتنشرها بأي وسيلة ملائمة كما تبلغ هذه القوائم إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل أقصاه 07 أيام عمل إبتداء من تاريخ توقيعها المادة 29 من نفس المرسوم .

ويمكن لمصالح الوظيفة العمومية إجراء أي تحقيق من خلال فحص الوثائق للتأكد من مطابقة الإجراءات المتعلقة بعملية التوظيف بصفة فجائية أو مبرهجة.

للإشارة شهدت إجراءات التوظيف في الاونة الاخيرة ففزة نوعية من حيث تبسيط الاجراءات وسرعة التنفيذ من خلال إصدار تعليمة السيد الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية المتضمنة إختصار ملف الترشح إلى 04 وثائق (طلب خطي، نسخة من بطاقة التعريف الوطنية، نسخة من المؤهل وكشف النقاط وبطاقة إستمارة معلومات المترشح) وكذلك تعليمة السيد الوزير الأول رقم 24 المؤرخة في 2014/01/26 المتضمنة الإسراع في تنفيذ الإجراءات : الحصول على المطابقة في 03 أيام عمل، تحديد آجال إستلام الملفات ب 10 أيام عمل وإنهاء دراسة الملفات في أجل 05 أيام، مع إعطاء الأولوية في التوظيف للعاملين في إطار الإدماج المهني والإجتماعي لدى الإدارة المعنية بالمسابقة .

#### الترسيم :

بعد تنصيب المترشح الناجح في المسابقة لا يرسم مباشرة في مهامه إنما يدخل في فترة تربص حسب المادة (83 الامر 06 – 03 المؤرخ في 2006/07/15) حتى تتأكد الإدارة من مهارات وكفاءة المتربص وهذا خلال 01 سنة كاملة وبعد إنقضاء هذه المدة يمكن ترسيم المتربص بقرار او مقرر ترسيم في مهامه او تجديد فترة التربص لنفس المدة أو تسريح المتربص (المادة 85 من نفس الامر )

يتم ترسيم المتربص بناء على بطاقة نهایة التربص وتقييم السلطة السلمية المؤهلة ليعرض على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء إزاء السلك لتجتمع في لجنة ترسيم (المادة 64) وفي حالة ترسيمه تبدأ مسيرة الحياة المهنية له كموظف ، إلا أن الأسلاك الخاصة لدى مديرية التجارة منوطة بدور رقابي وردعي وتحسيبي يتجسد من خلال تحرير محاضر لها خاصية الضبطية لذا يتوجب على الموظفين المرسمين أداء اليمين حسب المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 415/09 المؤرخ في 2009/12/16 المتضمن القانون الاساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة الادارة المكلفة بالتجارة للحصول بعدها على بطاقة التفويض بالعمل من الوزارة الوصية.

#### الترقية في الدرجة :

يتحصل الموظف على ترقية في الدرجة بمرور فترة زمنية على نشاطه في الإدارة والتي يقابلها زيادة مالية في مرتبه وهذا حسب المادة 106 من الامر رقم 03-06 .

وتنقسم هذه الفترة الزمنية حسب الحال إلى ثلاث مدد :

المدة الدنيا : سنتين ونصف سنة المدة المتوسطة 03 سنوات المدة القصوى 03 سنوات ونصف سنة.

يتم عرض الموظفين المستوفين لشروط الترقية في الدرجة على اللجنة الإدارية المتساوية الاعضاء إزاء السلك أو الرتبة لتقوم بترقيتهم في الدرجة بناء على نقطة التقييم السنوي مع مراعاة نسب مدد الترقية المنصوص عليها في المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 2007/09/29

في 10 موظفين: 04 موظفين في المدة الدنيا، 04 موظفين في المدة المتوسطة و 02 موظفين في المدة قصوى .

#### الترقية في الرتبة :

هي تغيير مهم في الوضعية المهنية للموظف إذ يتمكن من خلالها إلى الترقية لرتبة أعلى وتتم عن طريق أحد الطرق التالية :

## 1- الإمتحان المهني :

بعد إستفاء الموظف للشروط القانونية لا سيما شرط الأقدمية في الرتبة والمنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة يمكنه بعد تخصيص المنصب المالي الشاغر لرتبة الترقية للتوظيف الداخلي على أساس الإمتحان المهني الذي يتم بناء على مسابقة كتابية يحدد محتواها وإختباراتها القرار الإطار الخاص بمديرية التجارة بالنسبة للأسلاك التقنية القرار الوزاري المشترك (المؤرخ في 28 أفريل 2011) والأسلاك المشتركة التعليمية رقم 38 المؤرخة في 02 أوت 2008 تحدد كيفية تنظيم المسابقات، الإمتحانات والإختبارات المهنية والبرامج المتعلقة بها للإلتحاق برتب الأسلاك المشتركة.

## 2- الترقية الإختيارية :

بعد إستفاء الموظف للشروط القانونية المحددة في القوانين الأساسية الخاصة لا سيما الأقدمية في الرتبة الأصلية وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وتخصيص منصب مالي شاغر للترقية الإختيارية يتم إقتراح الموظفين على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي تختار الموظف الأكثر إستحقاقا بناء على معايير التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001 والمتعلقة بكيفيات إعداد قوائم التأهيل للإلتحاق برتبة أعلى فيما يخص الأقدمية في الرتبة، الأقدمية العامة، معدل التقييم خلال الخمس سنوات الأخيرة، التقييم العام للمسؤول المباشر، التكوين خلال الحياة المهنية، الدراسات أو البحوث المنجزة، روح المبادرة والإنضباط والمواظبة .

## 3- الترقية على أساس الشهادة :

بعد تخصيص المنصب المالي الشاغر للترقية الداخلية على أساس الشهادة وبناء على ما ورد في القوانين الأساسية الخاصة تتم الترقية على أساس الشهادة للموظفين المرسمين والذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تسمح لهم بالإلتحاق بالرتبة المخصصة للترقية حسب التخصصات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة.

➤ بالنسبة للترقية الداخلية في بعض الرتب المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة عندما تتم ترقية الموظف من فوج إلى فوج يجب عليه إجتياز دورة تكوين تحضيرية قبل الترقية بنجاح.

التعليم رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 تحدد كيفية تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض الرتب والأسلاك المشتركة.

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 مارس 2012، المحدد لكيفيات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية للإلتحاق ببعض رتب الأسلاك الخاصة بالإداري المكلف بالتجارة.

## إنتهاء الحياة المهنية للموظف :

تنتهي الحياة المهنية للموظف بإحدى الحالات الآتية :

- 1- العزل : يتم عزل الموظف حسب المادة 184 إذا تغيب لمدة 15 يوما متتالية على الأقل دون مبرر مقبول.
- 2- التسريح : يقضى الموظف الذي كان محل قرار التسريح نهائيا من الوظيفة العمومية ويكون التسريح ناتجا عن عقوبة من الدرجة الرابعة جراء إرتكابه لخطأ جسيم .

3- الإستقالة : تنقطع علاقة العمل عن طريق الإستقالة بناء على مبادرة الموظف بطلب الإستقالة وهي حق للموظف (217) على أن يكون طلبه مكتوب ويعبر عن نيته في الإستقالة للسلطة التي لها صلاحية التعيين وطلب التعيين لا يكون له أي



أثر إلا بقبوله من السلطة التي لها صلاحية التعيين ويمكنها الرد عن هذا الطلب في اجل (شهرين) إبتداء من تاريخ إيداعه  
وإنقضاء هذا الأجل تصبح الإستقالة سارية المفعول .

4- الإحالة على التقاعد : كل موظف بلغ السن القانوني للإحالة على التقاعد والمحدد بـ 60 سنة وجب على الإدارة إحالته  
على التقاعد ولا تنقطع علاقة العمل إلا بإدراج الموظف على نظام الصندوق الوطني للتقاعد ويمكن إحالة الموظف على التقاعد  
دون شرط السن (أقل من 60) و هذا في إطار 32 سنة خدمة بناء على طلبه .





الأستاذ حسيني إسحاق عضو مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات



جلسة المناقشة





تدخلات طلبة الدكتوراه تخصص إدارة الأفراد و المنظمات



## النتائج و التوصيات

على ضوء مختلف المداخلات و النقاش العام الذي استتبع ذلك ، تمكن الحضور من استخلاص جملة من النتائج و من ثم عرضوا عددا من التوصيات ، نوجزها فيما يلي:

- 1- تعاني وظيفة الموارد البشرية تخلفا كبيرا ، سواء في المؤسسات الاقتصادية أو في قطاع الوظيفة العمومية ، حيث تمارس غالبا إجراءات تدرج في نطاق الوظيفة التقليدية لتسيير المستخدمين و حيث يغلب على الممارسات الإدارية منطق المطابقة القانونية (الشرعية).
- 2- تتباين ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بشكل ملفت للانتباه ، إذ تمارس بعض التطبيقات بكيفيات تختلف من مؤسسة لأخرى.
- 3- تعاني وظيفة الموارد البشرية في الجزائر نقصا كبيرا في المسيرين المختصين أو المؤهلين في هذا التخصص ، بسبب طول غياب التكوين المتخصص في ظل النظام الجامعي الكلاسيكي.
- 4- توجد قطعة شبه تامة بين الجامعة و الوسط الاجتماعي – المهني ، تكرست واقعا نتيجة غياب التواصل بين القطبين لاسيما عقب تفكك البنية المؤسساتية الاقتصادية خلال التسعينات.
- 5- تتباين برامج التكوين الجامعي المتخصص في إدارة الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى ، و لا تستجيب محتوياتها .في أغلب الحالات . للاحتياجات الفعلية للهيئات المهنية ، و مرد ذلك إلى غياب التنسيق بين المعنيين على مستوى المؤسسات الجامعية و مع الممارسين في المؤسسات الاقتصادية و الإدارات العمومية.

هذه العوائق و الصعوبات تحول دون تكريس نظام إداري فعال يضمن الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة في مختلف المنظمات ، و عليه اقترح الحاضرون التدابير التالية في سبيل ترقية وظيفة الموارد البشرية و دعم الجهود الرامية إلى تكوين إطارات متخصصة عالية المستوى:

- 1- تكثيف اللقاءات التشاورية بين الأكاديميين و الممارسين و تشجيع التواصل بين الجامعات و المؤسسات بغرض خلق تفاعل ايجابي يخدم مشروع تطوير وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- 2- تطوير المناهج التكوينية بما يستجيب للاحتياجات الفعلية للمؤسسات و يضمن تخريج طلبة ذوي قدرات إدارية عالية.
- 3- تكييف الممارسات الإدارية مع واقع المؤسسات الجزائرية وفق رؤية سياقية تراعي العوامل الخصوصية لهذه المؤسسات.

## الخبراء يشددون على أهمية تثمين تسيير الموارد البشرية في المؤسسات

دعا مشاركون في اللقاء الوطني الأول حول كيفية توظيف الموارد البشرية ، أمس، بمعسكر إلى تثمين عملية تسيير هذه الموارد في المؤسسات باعتبارها محور أي نمو وتطور اقتصادي.

وأبرز باحثون خلال هذا اللقاء الذي نظمه مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة معسكر بالتعاون مع غرفة التجارة والصناعة "بني شقران" أن مهمة تسيير الموارد البشرية تضمن لأي مؤسسة اقتصادية إنتاجية أو خدمية بقاءها في السوق وتنافسيتها مع المؤسسات الأخرى.

وفي هذا الإطار اعتبرت الأستاذة آسيا خياط من جامعة وهران أن "معظم المؤسسات لا تهتم بمجال تسيير الموارد البشرية وكثيرا ما تضع على رأس المديرية المكلفة بذلك أشخاص لم يتلقوا تكوينا في التخصص وبالتالي فهم غير قادرين على وضع سياسة لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة بشكل يجعلها تستقطب الكفاءات ويضمن لهم تكوينا متوصلا".

وأوضحت ذات المتدخلة أمام العديد من الطلبة والمكلفين بمصلحة الموظفين في هيئات ومؤسسات محلية أن تسيير الموارد البشرية مهنة تضم عدة تخصصات دقيقة مثل التوظيف والتكوين المتواصل وتسيير المسارات المهنية وتوقع احتياجات المؤسسات المستقبلية والتخطيط لها وغيرها مما يتطلب البحث عن موظفين مؤهلين ومكونين في التخصص و هو يتم حاليا على مستوى الماجستير المهني بجامعة وهران وتطور بفتح مؤخرا دكتوراه في تسيير الموارد البشرية.

ومن جهته أفاد الأستاذ ولد موسى ياسين من المدرسة العليا للبنوك بالجزائر بأن التغيير الذي أحدثته دول نامية مثل البرازيل والهند بدأ بالإنسان باعتباره محور أي تقدم وإهتمت بتكوين الموارد البشرية وهو أمر موكول لمسيري هذه الموارد كونهم مكلفون بالبحث عن الكفاءات و العمل على إستيعابها وهو ما يجب على المؤسسات الجزائرية القيام به خاصة في قطاع الخدمات.

وقد شهد اللقاء تقديم مجموعة من الإطارات بالمؤسسات مداخلات حول تجاربهم في تسيير الموارد البشرية فيما تطرق ممثلان عن المفتشية الولائية للعمل إلى المنازعات الفردية والجماعية في العمل.

وفي هذا السياق أشار الدكتور ثابتي الحبيب مدير المخبر المذكور الى أن هدف اللقاء الذي عقد لأول مرة بجامعة معسكر يكمن في التحضير للتحقيق الوطني حول وضعية وظيفة الموارد البشرية في الجزائر الذي سيشرع فيه لاحقا إضافة إلى السماح للطلبة باكتشاف مجال تسيير الموارد البشرية ودراسة وضعية هذه المهنة في المؤسسات والإدارات العمومية والخاصة وتحديد مناهج التكوين في تسيير هذه الموارد.





صورة تذكارية جماعية للمشاركين في اللقاء الوطني الأول  
لوظيفة الموارد البشرية