



جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق
تخصص: قانون إداري

بعنوان:

تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة - بلدية بريان-

تحت إشراف الأستاذ :

د/ أنور خنان

من إعداد الطلبة :

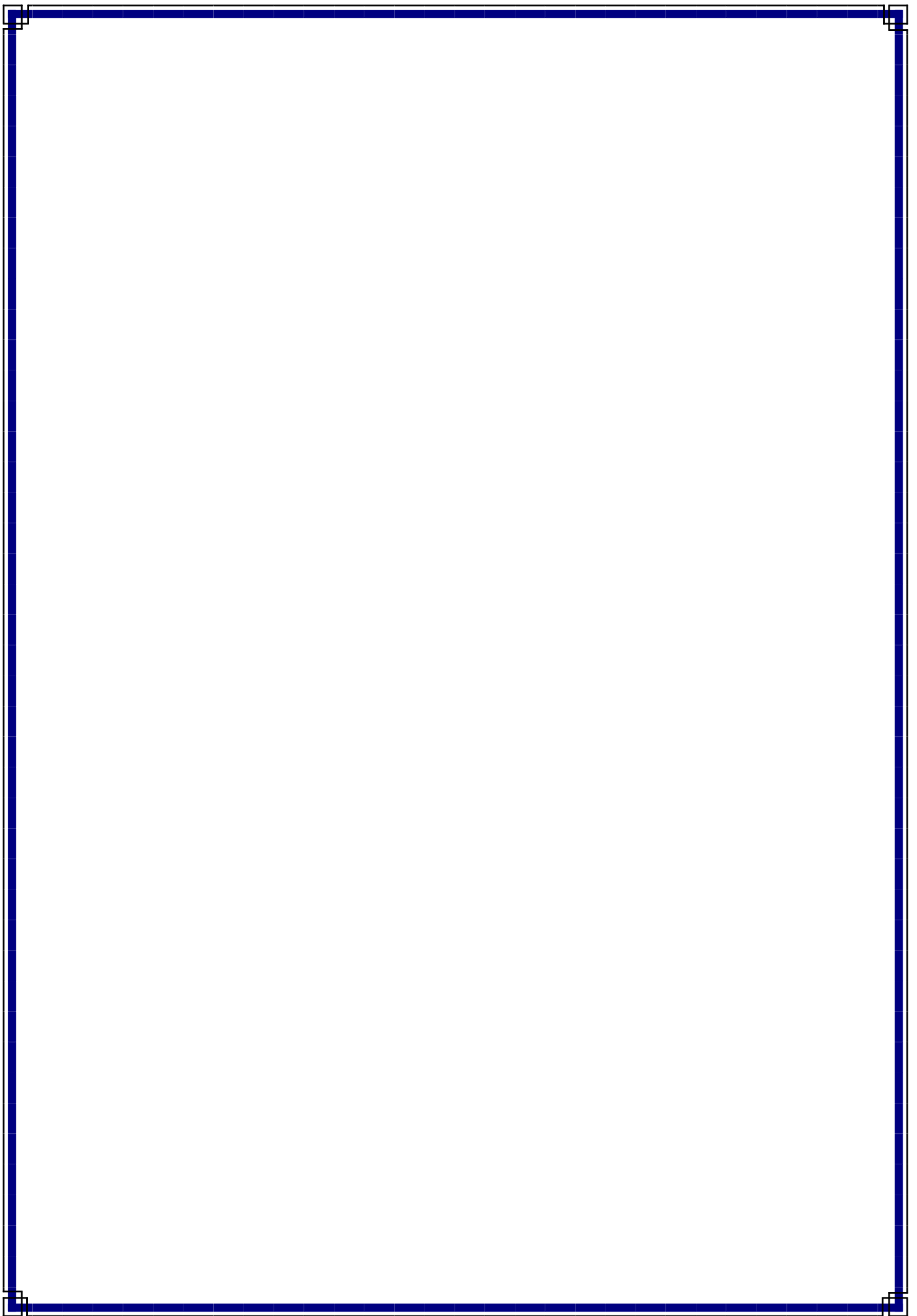
➤ فاطمة الزهراء بوخريص

➤ زينب النعجة

لجنة المناقشة:

الصفحة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	د-بوحميده عبد الكريم
مشرفا مقرر	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	د-خنان أنور
عضوا مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	د-لشقر مبروك

السنة الهجرية 1440هـ / 1441 هـ _ السنة الدراسية: 2018/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

قبل كل شيء، أحمد الله عز وجل الذي أذعننا بنعمة العلم، ووفقنا إلى بل ونعمته الدرجة وأقول " اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضى."

أتقدم بالشكر الجزيل إليك لمن ساعدنا في إنجاز هذا العمل، وبالأخص المشرف الدكتور خنان أنور على توجيهاته القيمة ودعمه والإرشادات السائبة.

كما أشكر كثيرًا جميع أساتذة وموظفي قسم الحقوق بالأخص من ساعدوني في هذا البحث.

كما ألتزم موظفي الذين بذلوا معنا كل المجهودات منهم السيد بوخالفة على رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين الذي قدم لنا كل التسهيلات والسيد موظف المداح عبد المالك ببلدية على بريان على دعمه طيلة المشوار الدراسي وأثناء تطبيق الدراسة الميدانية.

كما لا أنسى السيد فقيه لطفي.

وإليك لمن بذل معنا جهدا، ووفروا لنا وقتا ونصحا لنقول، نسأل

الله أن يجزيه معنا خير الجزاء.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي...

إلى كل من سكنوا القلب ولم يذكرهم اللسان

إلى روح عمي الغالي النعجة العبد

رحمة الله

النعجة زينب

الإهداء

والذي العزيزين أطال الله في عمرهما وحفظهما لي وأتمنى أن يكونا فخوريين بي
وراضين عني فهما سندي في الحياة وهما أغلى ما أملك إلي

"أبي العزيز." و "أمي الغالية"

إلى إخوتي وأخواتي وإلى العائلة مداني، وبالأخص جدتي وخالاتي وعماتي

إلى الصديقات والرفيقات اللواتي قضيت معهن أجمل أيام حياتي

وإلى كل شخص عزيز علي ولم أذكر اسمه.

فاطمة الزهراء

قائمة الرموز و المختصرات

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
18	دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	(1)
54	يمثل المعايير المعتمدة في اختيار المورد البشري	(2)
58	يبين وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر	(3)
59	توضيحي يمثل عدد الموظفين حسب الوتائر الثلاثة للترقية في الدرجات	(4)
70	ترقية الموظفين في سلك التعليم من الدرجة الدنيا والمتوسط	(5)
71	يمثل شاغلي المناصب بالترقية	(6)

قائمة الأشكال

الصفحة	توصيف الاشكال	الرقم
56	يمثل المسابقة على أساس الشهادة	(1)
70	المخطط البياني للجداول الخاصة بمخطط تسيير الموارد البشرية	(2)

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف الدراسة إلى معرفة كيفية تسير الموارد البشرية بعدما تأكد دورها في استقطاب وتدريب العنصر البشري واهتمامها به من خلال تدريبه، والتخطيط لتحقيق استراتيجيات الإدارة الناجحة، حيث أردنا تسليط الضوء على واقع تسير الموارد البشرية في الإدارة المحلية من خلال دراسة نشاط ووظائف مكتب تسير الموارد البشرية والتكوين على مستوى الهيكل التنظيمي لبلدية بريان ودوره في تسير ومتابعة الحياة المهنية للموظفين من خلال النصوص التشريعية والتنظيمية لتشجيع وتحفيز الموظفين عن طريق الترقية والتعيين من المناصب العليا من أجل أداء متميز ورفيع المستوى.

الكلمات المفتاحية

تسيير الموارد البشرية، البلدية، سلطة التعيين، الموظفين.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

Abstract :

The present study aims to know how to manage the human resources after recognizing its role in the attraction of the human element and showing its interest by means of the training and planning to achieve strategies of the successful management. We wanted to shed light on the existing reality of managing human resources at the level of the organization chart of Briann municipality and its impact and role in monitoring officers' careers through laws and regulations to be encouraged and motivated by means of appointments and promotions in the office posts.

Key words

municipality recruitment , management. Human resources authority and personnel.

مقدمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المنظمات في الوقت المعاصر ، كما لها دور بارز في تقديم الأداء لدى الأفراد ، فقد أجمع الفكر الإداري على المواطن حيث أصبح أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة و هو الذي يسعى إلى تحقيق النجاح للمنظمة والمؤسسات والإدارات المحلية في الجزائر واحدة من هذه المنظمة التي تحاول تحسين أداء موظفيها بسبب ما عرفته هذه المؤسسات من تدهور وفساد إداري في جميع مجالاته ، ومن المؤكد أن التنمية الإدارية وتحسين سير الإدارة لا يتوقف على الاعتماد على العنصر البشري انطلاقا من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التسيير .

إن الحصول على الموارد البشرية وإعدادها جيدا وتحفيزها والحفاظة عليها يعتبر نشاطا ضروريا حتى تستطيع الإدارة الوصول إلى غايتها والى أهدافها الأساسية والرئاسية، فبات من الضروري على أي هيئة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية.

فوظيفة تسيير الموارد البشرية وظيفية مركبة ومعتمدة تتطلب توفير إطار علمي محدد في تسيير المهام المنوط بها التي تندرج في إطار تحسين مستوى وكفاءات تسيير الموارد البشرية، وأيضا نقص الاهتمام بالموارد البشرية في قطاع الإدارة المحلية والانشغال والاهتمام بتسيير المهنة، والكشف عن واقع تسيير الحياة المهنية للمستخدمين في هذا القطاع الحساس في الدولة والذي لديه انعكاسات مباشرة على حياة الموظفين

و تتجلى أهمية الدراسة في أن واقع تسيير الموارد البشرية داخل الإدارة المحلية به جملة من القواعد التنظيمية من نصوص وقوانين التي تضبط صيرورة الحياة المهنية للموظف العام. وجاءت هذه الدراسة بجملة من الانتقادات الموجهة للإدارات بعد قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة نتيجة افتقاد القائمين على تسييرها لرؤية إستراتيجية وعلمية واضحة تؤدي إلى إعادة النظر في كل ما يدور في الإدارة من السلطة التنظيمية وهيكلتها النصوص القانونية وكذا مواردها البشري.

أما عن اسباب اختيار الموضوع فقد انقسمت بين ذاتية وموضوعية

وعن الموضوعية نذكر:

- الرغبة في توسيع المعرفي.

- الرغبة في معرفة تسير الموارد البشرية في الإدارة المحلية لبلدية بريان باعتبار أن البلدية تعاني من التسيير داخل شبكة إدارة الموارد البشرية باعتبارها هي المحرك الأساسي أو العمود الفقري في الإدارة. و النسبة للذات فهي القيام بدراسة ميدانية على الإدارة المحلية من خلال التعرف على وضعية الموظفين والتنظيمات الخاضعة لها من طرف مكتب المستخدمين لتسيير الموارد لبشرية والتكوين بالبلدية.

بناء على الأهمية السابقة تتضح لنا أن الدراسة تستهدف تحقيق ما يلي:

-اختيار العلاقات بين تسير الموارد البشرية وتفعيل الإدارة المحلية لبلدية بريان.

-التعرف على واقع الموظفين اتجاه تسير الموارد البشرية في الإدارة المحلية لبلدية بريان.

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع تسير الموارد البشرية من جهات مختلفة ومنها.

خالد عبد الرحمان إلهيتي إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان دار وائل 2003.

الذي يعتبر إدارة الموارد البشرية هي أداة تمكن المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية.

نادر أحمد أبو شيحة إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع ط2، 2013 الذي يعتبر أن

إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر النظم الإدارية المحلية من الجهة الدولية ومن جهة أخرى.

لا يمكن لأي عمل أن يخلو من جهد ووجود بعض الصعوبات ومن أهمها اتساع موضوع تسير الموارد البشرية

في الإدارة المحلية وهذا ما واجهنا في جمع المعلومات والمراجع، كما نشير إلى نقص الدراسة المتعلقة بالحالة

الجزائرية من ناحية المراجع.

أما عن نطاق الدراسة فقد تمحور في التعرف على واقع تسير الموارد البشرية في الادارة المحلية و بصفة خاصة على

مستوى البلدية كونها الجماعة القاعدية الاقليمية ، وتطبيق دراسة ميدانية بمكتب تسير الموارد البشرية و التكوين

لبلدية بريان.

انطلاقاً من تحديد ماهية تسيير إدارة الموارد البشرية على مستوى البلدية وارتباطها بالهيكل التنظيمي ونشاط مكتب المستخدمين، يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل الإطار القانوني المنظم لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية يعد كافياً؟ و إلى أي مدى هنالك تقييد من المسيرين بالأطر القانونية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا إلى طرح أسئلة الفرضيات التالية:

- ما هو الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية؟
- ما هو تعريف البلدية وكيف يتم تنظيم هيكلها التنظيمي؟
- ما هي أهم نشاطات ووظائف مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين لبلدية بريان؟

اعتمدنا في دراستنا كل من المنهج الوصفي في محاولة الإحاطة على الجوانب النظرية لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية و منهج دراسة حالة للوقوف على واقع تسيير إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية وعلى وجه الخصوص بلدية بريان، وذلك من خلال التعرف على عملية تسيير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتفصيلها.

و للإلمام بالموضوع تم تقسيم الدراسة :

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية وقسمناه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول ماهية تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية، المبحث الثاني طبيعة تسيير إدارة الموارد البشرية ووظائفها في الإدارة المحلية، أما الفصل الثاني تناولنا فيه تسيير الموارد البشرية ببلدية بريان دراسة حالة، إذ قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تعريف البلدية من منظورها القانوني وتطويرها إلى غاية سنة 2011 والهيكل التنظيمي لإدارتها، ومهام رؤساء المصالح والأمين العام، ومبحث الثاني تحت عنوان نشاط ووظائف مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية.

تباينت وتعددت التسميات عن مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث التقت الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات ومر بعدة مراحل تطويرية مختلفة إلى أن تبلورت لمفهومها الحالي والاستراتيجي والذي يزال قيد الدراسة اعتقاداً من الباحث أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين عناصر النظام الإداري الذي يعتبر المورد البشري أحد أهم عناصر النظم الإدارية المحلية من جهة والدولية من جهة أخرى.¹

كما عرف (ألهيتي) على أنه يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية أوسع وأشمل من مفهوم إدارة الأفراد التي تعد كوظيفة تتكون من مجموعة من نشاطات الأفراد العاملين في المنظمة وكذلك هي أوسع من كونها تلك الإدارة المسؤولة عن العلاقات العالمية.

يستخلص مما تقدم بان إدارة لموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها.²

"باري كشواي" يرى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي تم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها، من هذا التعريف يروج بنا إلى التأكيد من الاستراتيجيات وأهمية إدارة الموارد البشرية والعمليات التي تقوم بها كوظيفة للوصول إلى أهداف المنظمة ومتطلبات الأفراد داخل المنظمة.³

وأما "خضير كاظم وياسين كاسب خرشفة" فيعرفها على أنها الحصول على القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة المعنية لغرض تحقيق أهدافها وإنجاز استراتيجياتها المحددة.

¹- نادر احمد ابو شيحة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 2، 2013، ص 23، 24

²- خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل، 2003، ص 31

³- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 2، 2006، ص 12

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

وعرفها "عمر وصفي" «هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة سواء رؤساء أو مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوجد أنماط السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية. كذلك هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، من ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.¹

من خلال ما قدم يمكن أن نستخلص بأن إدارة الموارد البشرية المحلية هي عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تساعد على تفوق المنظمة على منافسيها في الأسواق المختلفة وأن إستراتيجية الموارد البشرية تمثل الطريق الأساسي السليم الذي تسلكه المنظمة للتأكد من أنها تستخدم مواردها البشرية بصورة فعالة لنجاز رسالتها، أن هذا المفهوم جاء نتيجة للعديد من التحديات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر مقدمة للانتقال في مجال إدارة الموارد البشرية من المحلية إلى العالمية.²

المطلب الثاني: أهداف وأهمية تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

الفرع الأول: أهداف الموارد البشرية في الإدارة المحلية

يدور الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقه حول رفع الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة بالمنظمة وذلك من خلال رفع مقدرتهم على العمل والأداء الجيد والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والإنتاجية، وحب المنظمة والانتماء إليها وعليه يمكن القول أن هدف إدارة الموارد البشرية يدور حول تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي: المقدرّة والرغبة.

إذا تسعى إدارة الموارد البشرية في سبيل رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إلى تقوية وتدعيم طرقي المعاداة معاً، إذ لا غنى عن أحد طرفيها، وتحقيق طرف واحد دون الآخر يخلل بها، فلا يمكن أن نتصور أداء وكفاءة جيدة بوجود مقدرّة فقط دون الرغبة والعكس صحيح، لا يمكن تحقيق ذلك بوجود الرغبة دون وجود المقدرّة.

لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تسعى جادة إلى تحقيق الطرفين معاً، لضمان المستوى المطلوب من الأداء وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

1 - خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشفة، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المسير للنشر و التوزيع والطباعة، ط2007، 1، ص20

2 - دانس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2005، 1، ص11

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

ومن المنطق فان الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة أن مدير الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال العنصر البشري وهي أنشطة غير مطبقة في وحدات أخرى من التنظيم لكن هذا العمل يساهم في انجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون الآخرون لتحقيقها.

أما عن ماهية هذه الأهداف فيمكن القول إن هناك نوعين من الأهداف:

أولاً: الأهداف التنظيمية: هي تعظيم إنتاجية التنظيم، فان هذا لا يعتبر هدفاً جديداً، فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة، إن هذا الهدف في مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية

من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي للتنظيم وطالما أن

أهداف إدارة الأفراد مطابقة الأهداف باقي فريق الإدارة فان الإنتاجية تصبح أيضاً شاغلاً رئيسياً للعاملين

في حقل إدارة الموارد البشرية. أن جانباً من مسؤولياتهم يمكن في تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف بالإضافة إلى ذلك يجب العمل على تقييم وتطبيق بعض البرامج والطرق التي تتماشى مع هذا الهدف إن على مع هذا الهدف إن على مديري الأفراد ضرورة تطوير أساليب قياس درجات تأثير الأنشطة التي يقومون بها على تحقيق هدف الإنتاجية، ولتحقيق ذلك فانه يجب تطوير أنظمة لتقييم أداء العمل، وعلى ذلك فانه يمكن تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية بالمشروع بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافه فادا كانت إدارة المستشفى تسعى إلى توفير خدمة طبية ذا نوعية مرتفعة أيضاً فان فعالية إدارة الأفراد تتحدد وفقاً لمدى مساهمتها في تحقيق هذا الهدف¹.

- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الحرفشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 231

ثانيا: الأهداف الرئيسية:

يتميز هذا الهدف إلى المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطة متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف إصلاح الوقاية التنظيمية.

لقد تدارك أهمية هذا الهدف في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية وذلك عندما حدث عجز في العناصر ذات الكفاءة العالية ووجود منافسة قوية على المتاح من هذه العناصر النادرة في ذلك الوقت حيث بدأت الإدارة تدرك ضرورة الاحتفاظ بقوة عمل دائمة وذلك من خلال خلق ظروف عمل داخل التنظيم تساهم في تحقيق الرضا عن العمل وبما يدعم الحفاظ على الكفاءات ذات المقدرة العالية. فإذا أرادت المنظمة أن تتحدى الضغوط الخارجية مثل تغيير قوة العمل زيادة الأوتوماتكية والاختراعات التكنولوجية فلها إن تبدل مجهودا متزايدا نحو المشاكل المتعلقة بالوقاية التنظيمية. إن عدم تحقيق هذا الهدف قد يسبب تغيرات ضمة في كثير من المنظمات ويعرض هياكلها التنظيمية للمخاطرة الحادة.

هذا من الملاحظ إن العلوم السلوكية تساهم بصيب كبير في مجال الوقاية التنظيمية. إن البحوث المنبثقة من هذه الميادين السلوكية تساعد إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة وفي مجالات عديدة مثل قياس الرضا عن العمل والروح المعنوية.....الخ.¹

ثالثا: الأهداف الخاصة

إن الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف العامة للمنظمة تتطلب وجود أهداف خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية حيث أن هذا النوع من الأهداف يرتبط بشكل أساسي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الأخرى وتمثل الأهداف الخاصة في:

1. الجذب (Attraction): قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما يؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة.

2. الاحتفاظ (le garder): قيام المنظمة بعملية تقويم أداء العاملين بما يؤدي إلى فرز العناصر الجيدة والاحتفاظ بها وصيانتها لأجل استمرار تميزها.

1- دانس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص38

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

3. الدافعية: قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة من خلال عملية منح المكافآت والمنافع وبما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد.

4. التدريب (la formation): قيام المنظمة بمواكبة عملية التطوير العلمي وزيادة قدرات ومهارات العاملين من خلال عملية تدريب مبرمجة وناجحة.¹

يمكن أن نستخلص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية:

-تحقيق التعاون الفعال بين العاملين .

-إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.

تنمية العلاقة الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.

تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطور.

-الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد.

-رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

-توفير ظروف وأحوال العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعرض العمال لأية مخاطر مثل: حوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.²

الفرع الثاني: أهمية تسيير الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة حديثة في القرن الحادي والعشرون ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز ويكمن هذا التميز في أنها أصول مفكرة وذلك بافتراض أن الإدارة تسعى للإفادة المثلى من مواردها البشرية، مديرين ومرؤوسين فتحفزهم وتدفعهم للمثابرة والابتكار وتحيي مناخاً ينمي ذلك وينشطه لذلك يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية لديها أهمية مثلى ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل وتمثل كالآتي:

¹- عبد العزيز بدر الندوي، عوملة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2009، ص1، ص44.

²- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص39.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنظمة بكونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانيات ومهارات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنظمة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المداحلات التي استخدمت وهي بذلك فإنها تحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.

إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها كما أنها تساهم في تخفيض الكلف المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في:

- تحدي العولمة
- تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة
- التحدي العلمي والتكنولوجي ومعلوماتي¹.

- خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة

- التغيير السريع في مختلف مجالات الحياة.

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.

1 - عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 39، 40

-تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

-يتم تأهيل القيادات الإدارية وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.

-تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

فمهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج وأخرى للتميز على المنافسين فان كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون أفراد قادرين محفزين يعملون بروح الفريق. و جدر الإشارة إلى انه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقادم. لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة.¹

المبحث الثاني: طبيعة إدارة الموارد البشرية ووظائفها في الإدارة المحلية

المطلب الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية

يوجد رأيان في النظر إلى طبيعة وظيفة الموارد البشرية:

الرأي الأول: يعتبرها إدارة مستقلة كبقية الوظائف لأخرى حيث يستند إلى الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن حل جميع مشاكل الموظفين والتي تعتبر من صميم اختصاص القائمين بإدارة المكتب.

الرأي الثاني: يرى أنها من حيث الأهمية هي وظيفة إدارية متداخلة ومشاركة.²

إن الرأي القائل إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مستقلة شأن الوظائف الأخرى يسلبها كيانها وصفتها ذلك لأنها وظيفة الإدارة برمتها، كالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، القيادة، الرقابة، حيث تقع مسؤوليتها على عاتق السلطة التنفيذية في الإدارة محلية تعني مختلف الرؤساء من قمة التنظيم إلى قاعدته بحكم مسؤوليتهم عن تحقيق أهداف معينة من خلال الأفراد الذين يعلمون تحت إشرافهم، وتوجيههم، وقيادتهم أي أن أعضاء الإدارة هم المسؤولون بحكم عملهم الإداري عن الممارسة الفعلية لسياسات إدارة الموارد البشرية ووظائفها، ونشاطاتها، حيث يلعب المرؤوسين على طول خط السلم الإداري دورا كبيرا في إدارة الموارد البشرية فكل المرؤوسين على مختلف المستويات

¹ - عبد العزيز الندوي، عملة إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص40

² - المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام1411 الموافق ل 1990/03/27، يتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، الجريدة الرسمية العدد13 المؤرخ في 1990/03/28 ص444.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

الإدارية مسئولون عن تحقيق الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد البشرية وتحقيق جودة أداء الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة.

الفرع الأول: سلطة التعيين

يشمل ما تقوم به من وظائف في مجال إدارة الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب.....الخ.

إن أي هدف إداري ينشأ لتحقيق غرض أساسي معين، فهذا الهدف الإداري هو تقديم خدمات تنظيمية للموظفين بما يخدم المجتمع.

فالوظيفة تعين تعتبر وظيفة تساهم في تحقيق الهدف الأساسي للهدف الإداري أو القرارات الإدارية في تقديم خدمات تنظيمية، أما وظائف إدارة الموارد البشرية فهي لا تشترك بطريقة مباشرة في تحقيق الهدف الأساسي ولكن تساهم في ذلك بطريق غير مباشر عن طريق تسهيل ومساعدة أداء العمل والمكتب تعين للموظف تفصل غالباً في أسام مستخدمين متخصصة ذلك لمساعدة رؤساء المصالح في الحصول على الأفراد المناسبين والمساعدة في التدريب وماشيه ذلك.

لكنه ليس من العملي إجراء فصل تام لكل وظائف إدارة موارد البشرية عن رؤساء المصالح التعين.¹

الأخرى حيث أن كل مسؤولية شؤون الموارد البشرية يجب ألا تتركز في قسم شؤون الموظفين ذلك انه في معظم المجالات نجد أنه من الممكن أن يقوم قسم شؤون العاملين بمساعدة رئيس مصلحة التعين فقط

دون إعفائه كاملاً مسؤوليات شؤون إدارة الموارد البشرية وعلى ذلك مما لا مفر منه أن يكن كل رؤساء التعين في مكتب مدير موارد البشرية

فمن بين مسؤوليات رئيس التنفيذي في مستوى خط الإشراف الأول في الإدارة المحلية ما يلي:

- المشاركة في اختيار الموظفين الجدد

1-أ.أماني خضر احمد شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار للعنصر البشري، رسالة ماجستير، غزة الجامعة الإسلامية، 2009، ص14.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- توجيه الموظفين وفقا لبيئة الوظيفة الجديدة والمتطلبات التنظيمية

- تدريب الموظفين.

- القيادة المباشرة للموظفين.

- تقديم الأداء.

- تقديم الاستشارات

- التوجيه وتصحيح الانحرافات في الاتجاه السليم.

- تقديم التوصيات بشأن زيادة الرتب، الترقية، النقل، الفصل، والتسريح من الخدمة

- وضع القواعد الخاصة بالمحافظة على الانضباط

- الفصل في المنازعات والشكاوى*التأمين الاجتماعي للموظفين*

- تفسير وتوصيل اقتراحات العاملين وانتقادهم للجهات العليا

- تحفيز المرؤوسين والعمل على توفير حوافز للأداء السلوك الجيد.

- القضاء على العقبات والمخاطر وضمان الرعاية والأمن للموظفين وتحسين ظروف العمل المختلفة.¹

إن هذه المسؤولية عن شؤون الموارد البشرية لا تنفي الحاجة إلى هيئة استشارية من خبراء الموارد البشرية التي تضمهم الإدارة المتخصصة، حيث أصبح من الممكن أن يقوم الرجل التنفيذي بالوظائف المختلفة الخاصة بشؤون الموارد البشرية مثل تحديد مواصفات الوظيفة في قسمه، اختيار وتعيين الأفراد اللازمين لأداء العمل وتدريبهم، تحقيق التكامل بينهم وبين مكاتب الأعمال الإدارية وذلك بدون مساعدة الآخرين، ولكن في المقابل يكون غير قادر على أدائها كاملا وفقا للوسائل المتقدمة المتعلقة بأداء هذه الوظائف، مما يستدعي الحاجة إلى وجود لجنة استشارية تضمها إدارة الموارد البشرية لخدمة أقسام التعيين في جميع المجالات شؤون الموارد البشرية المختلفة .

فرع الثاني: الدور الاستشاري والسلطة الاستشارية

1 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2002، ص24

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

وتتمثل في المهام التالية:

أولاً: إعداد السياسات:

يقع على عاتق المسؤول عن إدارة الموارد البشرية مسؤولية الاقتراح والإعداد التمهيدي للسياسات الحديثة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، أو مراجعة السياسات الحالية وذلك من أجل معالجة المشكلات طبقاً للقرارات الإدارية العليا* ولاية، وزارة، حكومة، رئاسة* لي رئيس المجلس الشعبي البلدي الذي يكون له السلطة لإصدار الفعلي لها.

وعند اقتراح مدير الموارد البشرية لهذه السياسات الجديدة أو المراجعة الحالية منها، فإنه يجب عليه أن يقوم بتحليل المشكلات.

مع إعطاء اهتمام متزايد للفلسفة السائدة في التنظيم، وبصفة العامة فإنه يقوم بإجراء الدراسات والبحوث الضرورية لكن في معظم الأحيان فإنه رئيس المجلس الشعبي البلدي له السلطة الفاعلية في إصدار السياسة الجديدة، لكن السياسة التي تتعاقب الأمور البسيطة غالباً ما يتم تحديد وإعدادها بل وإصدارها بواسطة رئيس الموارد البشرية نفسها¹

¹ - رابطة حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 64.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

ثانيا: تقدم النصح والمشورة:

إن جانب كبير من الموظفين هؤلاء الذين يعملون في شؤون الموارد البشرية يتعلق بتقديم استشارات ونصح رؤساء المصالح، فقد يواجه أحد المشرفين بشكوى حول توزيع الوقت الإضافي، ويواجه الآخر مشكلة أخرى خاصة بالجزء التأديبي أو وقف أحد الموظفين عن العمل.¹

ثالثا: تقديم الخدمات:

تتضح مسؤوليات إدارة الموارد البشرية بخصوص الخدمات التي تقدمها من تحليل الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية مثل الاختيار والتعيين والتدريب، الاستقطاب..... الخ.

إن إجراءات التعيين المختلفة من الاختبارات والمقابلات وتخطيط برامج التدريب وتنظيمها وبرامج الرعاية والأمن، والخدمات الصحية والشكاوى تتم كلها عن طريق إدارة الموارد البشرية المختلفة.

رابعا: الرقابة:

تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف الرقابية هامة حيث أنها تراقب أداء مكاتب والمصالح التنفيذية وأيضا الإدارات الاستشارية الأخرى لضمان أنها تؤدي مهامها وفقا للسياسات والإجراءات الموضوعة .

خامسا: الدور الوظيفي والسلطة الوظيفية:

ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية ووحدة معاملة الموظفين ومكاتب أو المصالح.

1- علام بويكر ادارة الموارد البشرية للبلدية في الجزائر-دراسة حالة بلدية سعيدة-مذكرة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، قسم العلوم السياسية، سعيدة، سنة 2017 ص 23.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

الفرع الثالث: الدور المشارك في صنع القرارات الاستراتيجية

بالإضافة إلى الأدوار السابقة الذكر تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع القرارات الاستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، ومدى قوة وتأثير هذا الدور يتطلب ما يلي:

- تدعيم المجلس الشعبي البلدي لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.

- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى رؤساء المصالح الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بتفويض من مجلس الشعبي البلدي.¹

- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالإدارة المحلية كربط برامج التحفيز بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويمكن تمثيل دور الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على شكل متصل يتراوح ما بين الحد الأدنى والذي يتمثل في إمداد إدارة مجلس الشعبي البلدي بالبيانات والمعلومات والحد الأقصى والذي يتمثل في وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ بما يجعل الاستشارة أو النصيحة إجبارية للمكاتب أو المصالح الأخرى إذ يتم اتخاذ القرارات في ضوء الإطار الذي وضعته إدارة الموارد البشرية .

¹ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص24.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

الجدول (1-1): دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية¹

الحد الأدنى			الحد الأقصى
القرارات	المكاتب والمصالح بالمعلومات والبيانات	تحليل البيانات والمعلومات	تقديم النصيحة مع تحديد الأولويات
إعادة هيكلة أحد المصالح الإدارية التابعة للبلدية -الوسائل المادية المحطات المدارس	حجم الأفراد الذين سيتأثرون بهذا القرار. تكلفة التقاعد المبكر النقل الاستغناء. تطوير الهيكل التنظيمي. إعادة تصميم بعض الوظائف	تحليل هذه البيانات	اقتراح التوصيات. وضع الأولويات وترتيبها في ظل الظروف المحيطة
			وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ
			وضع المقترحات في شكل خطط وبرامج للتنفيذ. يتم اتخاذ القرار في ضوء الإطار الذي وضعته إدارة الموارد البشرية.

¹ - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

يتطلب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أن ينظر إليها على أنها جزء من فريق المجلس البلدي، فكلما كان هناك نواب لرئيس مجلس الشعي البلدي فيما يتعلل التنظيم في الأمور التنظيمية فهناك أيضا نائب للرئيس بالنسبة للموارد البشرية وبالتالي فهو جزء من أعضاء المجلس البلدي أو على مستوى الوحدات الإنتاجية، ويختلف هذا عن وجهة النظر التقليدية والتي تنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من التنفيذية¹

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد تناول الباحثون وظائف إدارة الموارد البشرية المحلية في منظمات الأعمال من زوايا مختلفة ونرى أن إدارة الموارد البشرية حتى تؤدي مهامها وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عليها أن تقوم بممارسة الوظائف التالية:

الفرع أول: تخطيط الموارد البشرية:

تعدد تعريفات ووجهات النظر لكتاب إدارة الموارد البشرية في مفهوم التخطيط فيها وهذا السبب راجع إلى اختلاف الآراء في تعريفه، وأهميته ضمن أنشطة أداة الموارد البشرية في المنظمة.

وللجوء إلى تعدد في المفاهيم فقد ارتأى بعض الكتاب في هذا المجال، إلى التعارف التالية:

تعرف " سهيلة محمد عباس " إن التخطيط الموارد البشرية يقصد به «التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، ان هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا لإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.²

ومن جهة يرى 'بسيوني محمد البرادعي' يرى إن تخطيط الموارد البشرية هي «العملية المستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها وذلك لوضع خطة عمل تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المستقبلية".

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر، ط2006، ص56

² - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية، مصر، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط2005، ص1، ص37.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

وهناك من يعتبر أن تخطيط الموارد البشرية هو إحدى الوظائف الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية ويهدف إلى تقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث:

-أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

-إعداد الأفراد الأزمين من كل نوع للوظائف المطل

أولاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية: يساهم التخطيط الرسمي للموارد البشرية في تحقيق المنافع التالية للمنظمة.

*يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالمواد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفيء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.

*يوفر للمنظمة المداخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي النجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

*يؤدي إلى الموازنة الكفاءة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

*يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز.....الخ.

*يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.¹

*يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل الاشتراكي.²

هناك من ينظر إلى أهمية تخطيط الموارد البشرية من ثلاثة مستويات المستوى الفردي والمستوى القومي.³

1 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص57.

2 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص134

3 - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص129

الأهمية الفردية: Importance individual

يعتبر تخطيط الموارد البشرية هاما بالنسبة لكل فرد في المنظمة، لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط المناسب، ويمكن القول إن الشخص ذو الأهداف الوظيفية المحددة، وأهداف العمل المحددة، يكون شعوره بالفشل أقل، وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل، وخوفه من المستقبل أقل.

الأهمية التنظيمية: Importance Organisationnelle

تستفيد المنظمات من عملية تخطيط الموارد البشرية بتحسين الكفاءة الإنتاجية، وهذه العملية تضمن للمنظمة:

- الحصول والاحتفاظ بجودة وكمية من القوى العاملة.
- الاستخدام الأفضل لمصادرها من القوى العاملة.
- إمكانية توقع المشاكل التي قد تنشأ نتيجة عن زيادة أو نقص العمالة.

الأهمية الوطنية: importance national

أحد الأسباب الرئيسية للتقدم الاقتصادي هو لاختيار المنظم والتنمية والتدريب للقوى العاملة المطلوبة للعمل في مختلف المنشآت، ومن الواضح إن الاقتصاد في الدول النامية يعاني من نقص الأفراد المدربين والمتطورين لأزمين للأنشطة المصاحبة للتوسع السريع والتقدم التكنولوجي، ولكن يتقدم الاقتصاد لا بد أن تخطط للعرض الدائم من العاملين المهرة والفنيين ومن الكفاءات الإدارية.

وهناك من يلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

إن عبارة عن تنبؤات نظامية عن حاجة المنظمة المستقبلية إلى الموارد البشرية كما ونوعا وفق استراتيجيات المنظمة وعلى ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية.¹

وان توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة ذو أهمية كبيرة لنجاح وفاعلية المنظمة، إذ أن هذه العملية تساعد في تدعيم هذه الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية كاختيار، والتدريب، والتعيين والتطوير وغيرها.

¹ - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 134.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

كما أن هناك الكثير من أساليب إدارة الموارد البشرية بعضها أساليب كمية والأخرى أساليب نوعية.

من بين الأساليب النوعية المهمة والشائعة للاستخدام رغم كلفتها هي أساليب دلفي، أما أهم الأساليب الكمية فهي أسلوب عبء العمل وأسلوب أو سلسلة ماركوف.¹

ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط القوى العاملة من التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كما وكفياً، مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة، أما الأهداف الفرعية فتتمثل في الآتي:

- يمكن التخطيط السليم للموارد البشرية من مواجهة المشكلات المرتقبة وإقرار نظام عادل للحوافز.
- يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام عادل للحوافز.
- يؤدي التخطيط السليم للقوى العاملة إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى الوطني.
- يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة في تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية الإشرافية.
- يساعد التخطيط للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى.²
- التوظيف: عملية التوظيف (recruitment) هي مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة استقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم كفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتتضمن عملية التوظيف إلى ثلاثة عناصر أساسية هي:
- الاستقطاب: يعتبر الاستقطاب ركن من أركان التوظيف، فهي المرحلة الأولى في عملية شغل وظيفة معينة، ويعتبر كذلك الاستقطاب النشاط الأكثر رؤية في إدارة الموارد البشرية خارج المنظمة، وذلك ليس فقط بالنسبة

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص73

² محمد الصبري، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الفكر الجامعي، ط1، 2007، ص19، 200

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

للمرشحين ولكنه بالنسبة لعامة الناس، الذين يمكنهم السماع عن الوظائف المطلوبة وذلك من خلال الإعلانات في الجرائد وغيرها من الوسائل المتاحة.¹

وتتعدد المصادر التي يمكن أن تستخدمها وحدة الموارد البشرية في جذب وترغيب العمالة، ويمكن تصنيفها وفق أساس نوع المصدر إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

- المصادر الداخلية: تنطوي مصادر الاستقطاب الداخلية على إتاحة الفرصة للعاملين بداخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، ويعتمد هذا النوع من المصادر على ما يسمى بالمستودع المهاري هنا، بقاعدة البيانات المتكاملة الموجودة بالمنظمة، والتي توفر كافة البيانات عن الوظائف ببطاقات وصف وظيفي متكاملة، وأيضاً بيانات الخبرة عن كل الأفراد الموجودين بالمنظمة من حيث السن، والخبرة والقدرة، والمهارة، وغير ذلك من البيانات التي تحدد ملامح خريطة الموارد البشرية. وعندما تشغر وظيفة ما يرجع إلى قاعدة البيانات الوظيفية للبحث عن من يتماثل مع هذه الوظيفة الشاغرة، يتم إعلان أفراد المنظمة بالمناصب الشاغرة عن طريق شبكة الاتصالات الداخلية (Intranet)، أو جريدة المنظمة أو عن طريق الإعلان والنشر في أماكن العمل، أو عن طريق تعليمات إدارية، كما يسمح الاستقطاب الداخلي ببناء المسارات المهنية.²

- النقل: يعتمد النقل على تغيير الموقع الوظيفي، من مكان لأخر يحتاج إلى هذه الخبرة الوظيفية، ويساعد هذا المصدر على إعادة توزيع الأفراد حتى يتحقق الانسجام الوظيفي بدرجة أكبر.

- الترقية: يعبر عن الترقية عن تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، وعليه هنا كسابق، زيادة في المستوى الوظيفي، والدرجة المالية، والامتيازات الأخرى.

- المصادر الخارجية: هي المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل - خارج المنظمة - ، وتلجأ المنظمة لهذه المصادر للتغلب على مشاكل المصادر الداخلية، ولعجزها عن التلبية المناسبة، أهم هذه المصادر هي:³

¹Loïc et autres gestion des ressources humaines(pratique et éléments de théories 3 édition, paris:dunod,2007,p289.

²Claude blanche allègre et année Élisabeth andréassian,gestion des ressources, valeur de l'immatériel,1^{er}édition, France:édition de bock université,2008,p38.

³-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، مصر، دارالوفاء، لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط2007، ص1، ص140 .

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- الطلبات الشخصية: يترك الراغبون في العمل لدى وحدة الموارد البشرية، وعندما يتم البت في الطلبات ترسل المنظمة للأفراد الذين وقع الاختيار عليهم.

- الإعلان: تقوم المنظمة بالإعلان عن الوظائف في وسائل الإعلام وتوضح ما هو مطلوب من الفرد الذي سيتقدم للوظيفة مع مواعيد التقدم ونبذة عن المنظمة وعنوانها ونشاطاتها، ويعتبر الإعلان من أهم الوسائل الفعالة في جذب العمالة المناسبة.

- مراكز ومكاتب التوظيف: تميل هذه المكاتب إلى التخصص في نوع واحد من العمالة مثل أعمال السكرتارية أو المحاسبة مثلا، لكن الاستقطاب بهذه الطريقة يؤمن وظائف لفترات قصيرة وعدم وجود ثقة من قبل أصحاب العمل.

هذه مجموعة من المصادر الخارجية على سبيل الذكر لا الحصر، فالمصادر الخارجية تتيح فرصا أكثر للاختيار نظرا لتعدد وتنوعها وبالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين واختيار أفضلهم كما تتيح هذه المصادر الفرصة لدخول دماء جديدة مما يساعد على تطوير المنظمة وحث موظفيها على الاهتمام بعملهم وتحفيزهم لاكتساب معارف جديدة.

الاختيار: يعد الاختيار الجسر الواصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة أي انه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، ويمكن تعريفه بأنه «عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة»¹

وكان إن الاختيار يبدأ من خلال طرح السؤال التالي: ماذا احتاج؟ وما الذي احتاجه ماذا سيفعل؟ وفي حقيقة الأمر فإن الاختيار هو سد فراغ في المنظمة في مجال اليد العاملة وهو كذلك لأجل انطلاق المنظمة نحو المستقبل وهو لأجل فائض في حجم العمل وهو لأجل كفاءة تفتقدها المنظمة، وهو لأجل تقنية جديدة جلبتها المنظمة وهو لأجل توجهات إستراتيجية للمنظمة، الخ..... وإذا تعذر عليك الإجابة على تلك الأسئلة، فبإمكانك الذهاب إلى الأتي: هل لدي حلول من أجل الحصول على ما أريد من يد عاملة، وذلك من

1 - العلمي بن عطاء الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية-دراسة حالة ولاية ورقلة-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2012، 2011، ص34.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

خلال التسخير الداخلي للموظفين، التحويل، النقل، الترقية المناولة (sous-traitance)، عقود، عمل لفترة محددة إعادة توزيع المهام.....الخ.¹

الفرع ثاني: التعيين والتدريب:

أولا لتعيين: هي العملية التي يتم بموجبها الاختيار النهائي لشخص واحد من بين مجموعة الأشخاص الذين تمت مقابلتهم للعمل أو الوظيفة، أي أنها العملية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

إلا أنه يتضمن بعض نقاط أساسية هي: إصدار قرار التعيين، والتهيئة المبدئية، ثم التقويم أثناء فترة التجربة، وأخيرا التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف.

ثانيا: التدريب: يتحدد مفهوم التدريب على أنه مجموعة من العمليات التي تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي تمكنها من استخدامها بشكل مباشر في العمل وبالتالي فان عملية التدريب تساهم في إجراء تغيير في مهارة ومعارف وسلوك الأفراد الحالية للإيفاء بمتطلبات العمل المستقبلي والتدريب وظيفة مهمة للأفراد العاملين وللمنظمة والمجتمع.²

وعرفها' عبد الرحمان توفيق' يرى أنه لكل من يعمل في مجال التدريب تصور ضمني محدود لمعنى وظيفة التدريب، وغالبا ما يختلف تعريف وتصور كل واحد منهم عن تصور الآخرين، ويرجع هذا الاختلاف في الرؤية والتصور إلى اختلاف في إدراك طبيعة الهدف من عملية التدريب، وطبيعة ونوعية الأدوار الملقاة على عاتقه. ويضع ثلاثة محددات رئيسية تساعد على في التوصل إلى ملامح المحورية للتدريب والتنمية وهذه المحددات هي:³

- طبيعة الأدوار: أو المهام الواجب على -العاملين بإنشاء التدريب والتنمية- القيام بها.
- طبيعة القدرات: أو المهارات الألام اكتسابها حتى يمكن لهؤلاء العاملين القيام بالأدوار والمهام المحددة لهم.
- طبيعة المخرجات: التي يتوقع الحصول عليها في حالة توفر الأدوار والقدرات اللازمة.

1 - العلمي بن عطاء الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية-دراسة حالة ولاية ورقلة، مرجع سابق، ص34.

2- عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الاردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط2009، ص3، 94، 95.

3- عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزء الأول، 1994، ص156.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

ولعملية التدريب ثلاث مراحل رئيسية هي:

- تخطيط عملية التدريب: تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تنظيم ومتابعة عملية التدريب: وتتضمن تحديد المواضيع وأساليب ووقت ومكان عملية التدريب.
- تقييم عملية التدريب: إجراء تقييم شامل لعملية تنفيذ البرامج وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

1/أهداف التدريب:

يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته، وبأساليب المتطورة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، بالإضافة إلى تزويد الفرد بالمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته بأقل جهد ممكن (تنمية المهارات)، كما أنه يتم بناء وتنمية الفرد وتغيير اتجاهاته ومفاهيمه لكي يتمكن من أداء وظيفته بفاعلية (تنمية الاتجاهات)، وبالتالي فإن العملية التدريبية تتمثل فيما يلي:

تغيير السلوك: ويتمثل في الإشكال الآتية:

أ- تنمية المعارف والمعلومات، فالتدريب يجب أن يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة في أداء وظيفته.

ب- تنمية المهارات، بهدف قيام الفرد بواجبات مسؤوليات وظيفته بصورة أفضل، وبأقل قدر ممكن من الجهد: أهمها:¹

- المهارات الفنية les compétences technique المرتبطة على سبيل المثال بكتابة التقارير، والتحليل المالي، وإعادة نظم الوصف الوظيفي.

- المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي capacité conceptuelles المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الاجتماعات.

- المهارات الإنسانية les compétences humaines المتعلقة في مراعاة اللمسة الإنسانية la touche humaine في الإدارة.

¹- عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مصر، مرجع سابق، ص156

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

ج تنمية الاتجاهات الايجابية في العمل، وتأييد سياسة المنظمة والدفاع عنها، والتعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية روح العمل الجماعي والشعور بالمسؤولية.

تحسين مستوى الأداء :

إذ تسعى العملية التدريبية إلى تحسين مستوى أداء الفرد والجماعة، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم المتدرب خلال فترة التدريب

ويمكن إجمال أهداف الملية التدريبية في النقاط التالية:

- تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى تغير ما يعتقد المتدربون لتفضيلهم لأساليب العمل.
- تقديم المعرفة: إن تقادم معرفة نسيان هذه المعرفة أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي.
- تنمية المهارات: وتشير إلى إمكانية استخدام المعرفة بشكل تطبيقي لممارسة العمل فعليا، لحل مشاكله، ولتطويره.¹

أهمية التدريب:

بدأت العديد من المنظمات في إعادة النظر ببرامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى بالرافعة التدريبية العالية وتمثل أهمية وفوائد التدريب في المجالات التالية:

أهميته للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

2- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل المنظمة.

3- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2007، مرجع سابق، ص471، 472

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

4- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب أسس ومهارات القيادة الإدارية.

أهمية التدريب العاملين:

يحقق التدريب فوائد أخرى للعاملين من أهمها:

- 1- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- 2- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- 3- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.¹

خطوات التدريب:

يمكن التطرق إلى مراحل التدريب إلى ثلاث مراحل وهي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، ومرحلة التدريب، وأخيرا مرحلة التقييم وسوف نتطرق إلى هذه المراحل التالية:

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

جانب قوة يتمثل في خصائص مهارة ومعرفية أو قدرات يراد اكتسابها للمتدرب.

جانب قصور أو ضعف يتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بخصائص وصفات مرغوبة عن طريق التدريب وقد تكون كليهما مرتبطان بالسلوك أو العلاقات أو نمط التفكير أو الشخصية لدى الفرد.

مرحلة التدريب:

وتتضمن ثلاثة جوانب:

تصميم البرنامج التدريبي: وهي تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج إدارة البرنامج التدريبي: هو مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي لذلك وجب على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بعدة أمور لضمان حسن تنفيذ البرنامج ومن أهمها:

¹ - سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 188، 187.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

بالنسبة للمتدربين، التأكد من وصول دعوات المشاركة، والموافقة من الجهات ذات العلاقة بمشاركتهم.

- بالنسبة للمدربين، التأكد من والعمل على سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج، وتهيئة وصول المدرب إلى المكان الذي يعقد فيه البرامج في الأوقات المحددة.

- بالنسبة للتسهيلات التدريبية، التأكد من العمل على وجود أماكن مناسبة للتدريب، وجود بطاقات بأسماء المشاركين، وجود أجهزة صالحة للعرض، وجود الموارد التدريبية المطبوعة.

- بالنسبة لانعقاد البرنامج التأكد من والعمل على افتتاح البرنامج في الوقت المحدد.¹

- بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج، التأكد من العمل على كتابة تقرير نهائي للبرنامج توجيه مذكرة إلى إدارة الحسابات تتضمن أسماء المدربين وعناوينهم لصرف الأجور، والاحتفاظ بنسخة من مجريات البرنامج التدريبي حتى يتسنى لإدارة برامج التدريب الرجوع إليها.

تحديد الطرق المستخدمة في التدريب: نظرا لاختلاف وتعدد طرق التدريب، وجب على إدارة البرامج التدريبية تحديد الأنسب من هذه الطرق التي تتلاءم مع طبيعة البرنامج التدريبي بالإضافة إلى اختلاف الغرض من التدريب، واختلاف الغرض عدد الأفراد المراد تدريبهم، واختلاف خبرات وثقافات المتدربين وأخيرا اختلاف تكاليف التدريب ويمكن نتطرق إلى صنفين أو مجموعتين من التدريب:

*التدريب الفردي: ويعني تدريب كل موظف على حدي ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها على سبيل الذكر، التدريب أثناء العمل نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى، تكاليف الموظف بأعمال ذات مسؤوليات أعلى.²

*التدريب الجماعي، ويقصد به تدريب أكثر من موظف معا وفي غير أوقات العمل الرسمية حيث يتم ذلك في مراكز تكوين مخصصة لهذا الغرض ومن أهم طرق التدريب نذكر المحاضرات، المؤتمرات، الندوات أو حلقات الدراسة التطبيق العلمي.....الخ.

¹ - عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، مصر، مرجع سابق، ص 159

² - عبد الرحمن توفيق، التدريب: الأصول والمبادئ العلمية، نفس المرجع السابق، ص 156

الفرع الثالث: مرحلة تقييم التدريب:

يعد التدريب من بين أهم النشاطات الخاصة بالموارد البشرية في مساهمته لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات المعاصرة. إن تكنولوجيا الإنتاج والخدمات تتطلب مستويات متنوعة وعلمية من المهارات والقابليات والاستعداد للتوافق معها ورفع الكفاءة الإنتاجية إن النظام التدريبي والتطوير المتضمن تحديد الحاجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، أخذين بعين الاعتبار العناصر الأساسية المتضمنة موقع التدريب والتسهيلات التدريبية وطرق التدريب إذ تم التركيز على طرق تدريبية مختلفة ومتنوعة وفق الاحتياجات المعاصرة من هذه الطرق، وأخيراً تمت مناقشة عملية تقويم فاعلية البرنامج التدريبي وفق مؤشرات أساسية معظمها ترتبط بالإستراتيجية التنظيمية وهذه المؤشرات هي

- التوافق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التدريبي.
- كلف التدريب مقابل العوائد.
- درجة نجاح تنفيذ البرنامج التدريبي.¹

الفرع لرابع: مرحلة تقييم إدارة الموارد البشرية:

بعد الاختيار والتدريب العاملين وقضائهم فترة زمنية مناسبة في عملهم تلجأ المنظمات إلى تقييم أدائهم للتعرف على مدى جودة نواتج ومخرجات العمل.

أولاً: تعريف تقييم الأداء: يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية، وتتضمن عملية تقييم الأداء القيام بالخطوات الأساسية التالية:

- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء
- قياس الأداء الفعلي للإفراد.
- توفير معلومات مرتدة للإفراد عن نتائج تيم أدائهم.
- لدارة وتحسين الأداء.

1- سهلية محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص202

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

وتعني عملية تحديد الأبعاد القيام بتحديد مجالات العمل التي يجب قياس الأداء فيها. وغالبا ما تعتمد هذه الخطوة على نتائج تحليل الوظائف، واختيار أبعاد الأداء التي يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ ومباشر على أداء المنظمة ككل.

أما عملية القياس الفعلي للأداء في عمله، وهنا يجب اختيار معايير لقياس الأداء تتصف بالموضوعية والصدق والثبات، وقدرتها على التمييز بين أداء الأفراد المختلفين.

وتشير توفير المعلومات المرتدة إلى وجود نظام يتم من خلاله إبلاغ الأفراد بنتائج تقييم عملهم،

وترتيب المقابلات الشخصية لأزمة لتزويد الأفراد بمعلومات مرتدة عن هذه النتائج بشكل لائق ومفيد في تحسين الأداء المستقبلي.¹

أما إدارة الأداء فهي الهدف الأساسي من عملية التقييم، فتقييم الأداء ليس مجرد عملية انتقاد أو مدح الأداء السابق للفرد، بل هي عملية لها توجه مستقبلي الغرض منها تحسين الأداء المستقبلي للفرد والوصول به لمستويات أعلى بغرض المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: استخدامات تقييم الأداء:

غالبا ما تقوم المنظمات بتقييم الأداء بغرض تحقيق هدفين: الأول إداري والثاني: تطوري. فالمنظمات تقوم بتقييم أداء الأفراد العاملين بما بغرض اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل، والترقية، والنقل، والمكافآت والحوافز... وغيرها.

أما الأهداف التطويرية لتقدم الأداء فهي تلك المتعلقة بتحسين الأداء والقضاء على نقاط الضعف فيه وتدعيم نقاط القوة وذلك من خلال التدريب والتنمية الإدارية للأفراد بغرض رفع مهاراتهم وزيادة إمكانياتهم الحالية والمستقبلية.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 240

1- تقييم الأداء السنوي:

التوجه التقليدي لتقييم الأداء في معظم المنظمات هو تقييم الأداء السنوي، ولكن لازال هناك بعض المنظمات التي تتجه إلى تقييم الأداء مرتين سنويا، والبعض الآخر يقوم بتقييم الأداء مرة¹ من 3 أشهر إلى 4 مرات في السنة. ويفضل اختيار فترة زمنية مناسبة لتقييم الأداء بحيث نضمن فعالية عملية التقييم ونقلل في نفس الوقت المجودات والموارد والزمن المستخدم فيها.²

وغالبا ما يتوقف ذلك على حجم المنظمة ونوعية الوظائف، ودرجة تعقد نظام تقييم الأداء المستخدم

2- كيفية يتم تقييم الأداء:

يحقق تقييم الأداء في المنظمات العديد من المنافع والفوائد لكل من المنظمة، والإفراد الذين يتم تقييم أدائهم وذلك كالآتي:

3- فوائد تقييم الأداء :

يساعد تقييم الأداء المنظمة في التعريف على اكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

يوفر تقييم الأداء للمنظمة على أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها.

- يمكن استخدام تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي اذا احتوى على معايير لقياس الأداء الفردي.

4- فوائد تقييم الأداء بالنسبة للفرد:

- يحتاج الفرد بالاستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائها السابق حتى يعرف مجالات الضعف فيما قام بإنجازه.

- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن إن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له.

¹- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص284

2 - صلاح الدين عبد الباقي، وعلى عبد الهادي مسلم، د: رواية حسن، ادارة الموارد البشرية، ط240، 2009، 1

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

- إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بوجودته والإشارة به في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.

خطوات عملية تقييم الأداء:

تتضمن عملية تقييم الأداء القيام بأربعة خطوات أساسية:¹

5- تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء:

إن أول خطوة تقييم الأداء هي تحديد ما الذي يجب إن يتم قياسه عند تقييم أداء الفرد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم لتحديد مدى فعالية Dimension هو جانب من جوانب الأداء أبعاد هامة في الوظيفة سوف يكون لذلك تأثير سلبي كبير على الروح المعنوية للإفراد وذلك لان الأفراد المتميزين في أداء هذا البعد لن يتم الاعتراف باداهم أو إثباتهم ، كما أن احتواء أداة تقييم الأداء على أبعاد غير هامة قد يؤدي إلى النظر لعملية التقييم ككل على أنها عملية ليس لها معنى.

ولذلك فان تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته وهنا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف .ويجب أن يتم اختيار الأبعاد التي تتوافر فيها عدة خصائص أهمها:

- أنها قابلة للقياس.

- أنها خاضعة لسيرة الفرد.

- أنها تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

6-الأداء الفعلي للأفراد:

تصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة تعبر عن مدى جودة أداء الفرد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة. فقد تستخدم بعض المنظمات قياس مكون من خمس درجات مثلا (1.2.3.4.5) او تستخدم رتب وصفية (ممتاز جيد، جيد جدا مرضي).

1- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع سابق،ص241.

وقد يكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي كما في حالة تقييم حجم الإنتاج أو المبيعات أو التصميمات التي أنجزها الفرد، وفي أحيانا أخرى يكون من الصعب قياس الأداء بشكل كمي وغالبا ما يمثل ذلك تحدي لإدارة الموارد البشرية، لأمر الذي تلجأ فيه لمعايير حكمية تعتمد فيه على الحكم الشخصي لرئيس المباشر أو أطراف التعامل مع الفرد المطلوب تقييم أداءه.¹

7-أساليب قياس الأداء:

لقد تم العديد من أدوات وأساليب قياس الأداء في المنظمات وبصفة عامة يمكن تصنيف هذه

الأساليب وفقا لمعيارين:

الأول: ما إذا كان الأسلوب يحقق قياس نسبي أم مطلق للأداء.

ثانيا: ما إذا كان الأسلوب يقيس صفات أم سلوك أم نواتج عمل.

أما المقاييس المطلقة فهي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يعطي قيمة لأداء الفرد بناء على معايير أداء موضوعة مسبقا بصرف النظر عن أداء الآخرين.

وبالتالي لا تتم عملية مقارنة بين الأفراد المختلفين.

والمقاييس التي تتركز على الصفات هي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يحد مدى توافر صفات أو خصائص معينة في الفرد ومن أهم الصفات شائعة الاستخدام في مقاييس الصفات بالغموض وعدم الوضوح وأنها تقييم الفرد ذاته وليس الأداء الذي يقدمه إلا أنها تتصف بالبساطة، كما أنها تفرض أن الكثير من سلوكيات الفرد كامنة في صفاته وخصائصه وأن الناس غالبا ما تستخدم الصفات كوصف مختصر للسلوك.

أما المقياس التي تتركز على السلوك فهي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم إن يصف أنماط سلوكية محددة لدى الفرد. فبدلا من تقييم القدرة على صنع القرارات مثلا (صفة) يتم جوانب سلوكية لدى الفرد مثل "القيام بتجميع المعلومات الأزمة قبل صنع القرار....." وهذا، وغالبا ما تركز مقاييس السلوك على أبعاد واضحة يمكن ملاحظتها ورصدها، كما أنها توضح لعاملين أنماط السلوك التي ترغب فيها المنظمة، وتلك التي يجب تجنبها.

1- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع سابق، ص، 240.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

وأخيراً، فإن المقاييس التي تركز على نواتج العمل فهي تلك التي تطلب من القائم بالتقييم أن يقيم نتائج ما يقوم به الفرد في عمله. ومن أكثر المداخل شيوعاً في هذا الصدد هو "الإدارة بالأهداف" ويعتمد هذا المدخل على مشاركة الأفراد والمديرين معاً في وضع أهداف محددة يجب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ثم يطلب من المديرين أن يقيموا الأفراد على حسب مدى تحقيقهم للأهداف المتفق عليها.

وتعتبر لوائح العمل من أكثر المعايير وضوحاً وموضوعية، حيث أنها لا تخضع للتقدير الشخصي للقائم بالتقييم.¹

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، ، الموارد البشرية نفس المرجع سابق، ص241.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تم طرحه حول تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية ودورها في المنظمة يظهر أهمية الموارد البشرية في الإدارة أنها هي الركيزة الأساسية التي تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة ويظهر ذلك في طبيعة الوظائف المنوطة بها والتي تسعى إلى حل جميع مشاكل الموظفين وتتضمن في سلطة التعيين والتدريب والاستقطاب وتقييم الأداء ولم الأهداف والاستراتيجيات، فهذه المقومات تعد أهم العناصر الأساسية التي تقوم عليها الإدارة ففشل إدارة الموارد البشرية يعد قفلاً للإدارة بشكل عام، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية قلب المنظمة، أو هي العقل المدبر لها من خلال كونها ذات ازدواجية في وظائف الفرد (الموظف) ومن جهة ثانية باعتبارها تهتم بالموارد البشري فهو موجود في الهرم الإداري، كما هو موجود في أسفل الهرم لذلك هي محيطة بكامل الإدارة .

تمهيد:

تعتبر البلدية الإطار النموذجي لتسيير الشؤون العمومية ومشاركة المواطن فيها من منطلق ممارسة المواطنة فقد عرفت تطور نظامها بالجزائر منذ المرحلة الاستعمارية وكانت أداة لتحقيق طموحات الإدارة الاستعمارية وفرض هيمنتها ونفوذها مما جعلها بعيد كل البعد عن أن تحقيق طموحات الجزائريين وبعد الاستقلال وفي مرحلة انتقالية تعرضت البلدية لازمة بحكم ظروفها الصعبة على المستوى المالي والتقني مما أدى إلى التفكير بجدية إلى ضرورة إخضاع البلدية إلى مبادئ وتجارب سبقت إليها دول في العالم .

حيث عكفت الجزائر إلى اصلاحها من حيث إصدار العديد من المراسيم المنظمة من بينها المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في : 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات المرسوم التنفيذي رقم 338/11 المؤرخ في 2011/09/20 يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ،
وقبل التطرق إلى تسيير الموارد البشرية بالبلدية موضوع بحثنا هذا سنتطرق إلى تعريف البلدية وكيف يتم تنظيم إدارتها.

المبحث الأول: ماهية البلدية وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم البلدية

الفرع الأول: تعريف البلدية.

البلدية هي كلمة مشتقة من مصطلح البلد وهي رقعة جغرافية بتعداد سكاني محدود.

أما قانونا فقد عرف المشرع الجزائري البلدية بمنظور المادة 01 من قانون رقم 10/11 المؤرخ في 22 جوان 2011 حيث عرفها بأنها هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون.¹

الفرع الثاني: تطور نظامها.

أولا: البلدية في المرحلة الاستعمارية 1830-1962:

كانت البلدية في هذه الحقبة أداة لتحقيق طموحات الإدارة الاستعمارية وفرض هيمنتها ونفوذها وقد كان يديرها مواطن من الإدارة الاستعمارية وهو متصرف المصالح المدنية ويساعده موظفون جزائريون خاضعون للإدارة الاستعمارية وتتكون البلدية من أعضاء أوروبيين منتخبين وبعض الجزائريين.

ثانيا: البلدية بعد الاستقلال.

1- البلدية ما بين 1962-1990: مرت البلدية في هذه المرحلة على فترتين:

أ- البلدية ما بين 1962-1967: تميزت البلدية في هذه الفترة بتذبذب مواردها إذ لم نقل انعدامها وهذا بحكم المرحلة الانتقالية التي مرت بها الجزائر آنذاك وقد تولى مهمة تسيير شؤون البلدية لجان خاصة يقودها رئيس عهدت إليه مهام رئيس البلدية وهذا ما جعل بإصدار القانون رقم 90/67 الذي تميز بتكريس مبادئ دستور 1963 وميثاق الجزائر وميثاق طرابلس بإتباع النهج الاشتراكي.

1- انظر المادة 01 من القانون رقم: 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية.

ب- البلدية ما بين 1967-1990: تميزت البلدية في هذه الفترة بالتأثر للنموذج الفرنسي من حيث اختصاص البلدية وبعض المسائل التنظيمية والنموذج اليوغسلافي من حيث وحدة المصدر الإيديولوجي النظام الاشتراكي واعتماد الحزب الواحد وعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحة هذا إلى غاية صدور القانون 08/90 المؤرخ في 1990/04/07 يتعلق بالبلدية الذي كرس مبادئ دستور 89 من حيث التعددية ومشاركة المواطن في ممارسة المواطنة وتسيير شؤون البلدية.

2- البلدية بعد 2011: في ظل القانون 10/11 تميزت البلدية باتساع اختصاصاتها وتطوير أنظمتها من حيث ترقية الخدمة العمومية وتفعيل التنمية المستدامة ومشاركة المواطن في تسيير المرفق العام وتكريس مبدأ الشفافية باطلاعه على مداوات المجلس الشعبي البلدي وتقريب إدارة البلدية منه برقمتهما هذا من جهة الخدمة العمومية بينما من جهة التنمية فقد أعطى هذا القانون المرونة في اقتراح وتنفيذ المشاريع التنموية لصالح المواطن.¹

ثالثا: تعريف بلدية بريان.

بلدية بريان هي بلدية تابعة لولاية غرداية تبعد عن مقر الولاية ب 43 كلم يحدها شمالا ولاية الاغواط وجنوبا بلدية غرداية و بلدية الضاية شرقا بلدية القرارة يمر بها الطريق الوطني رقم 01 تبلغ مساحتها 2250 كلم مربع عدد سكانها حسب الإحصاء الوطني للسكان والسكن 15 ابريل 2008 ب 30200 نسمة وتبلغ كثافتها ب 13,42 نسمة /كلم مربع.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية بريان

نصت المادة 126 من القانون 10/11 المتعلق بالبلدية انه يتحدد تنظيم ادارة البلدية طبقا للقانون حسب اهمية الجماعة وحجم المهام المسندة اليها لاسيما منها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي.

وتمشيا مع التطور التي تقتضيه الظروف الراهنة اضافة الى النمو الديمغرافي و التوسع العمراني الذي شهدته البلدية خلال الآونة الاخيرة وكذا تداخل الصلاحيات بين بعض مصالح الادارة مما اثر سلبا على سرها الحسن وعدم ملائمة الهياكل القديمة للصلاحيات الموكلة حديثا للبلدية بسبب عصرنة الادارة و المرفق العام ، كل هذه الأسباب ذهبت إلى تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية بريان رفقة بلديات اخرى من الولاية ، حيث تم عقد اجتماع بمقر

1- عبد الحليم تينة ، تنظيم الادارة البلدية مذكرة مكاملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق تخصص قانون اداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2014 ، ص 12

الولاية - المفتشية العامة - تحت إشراف السيد المفتش العام و كل من السادة مدير التنظيم والشؤون العامة و مدير الإدارة المحلية ورئيس مصلحة المستخدمين للولاية و السادة مسيري مكاتب تسيير الموارد البشرية لكل من بلديات التالية : بريان ، متليلي ، بنورة ، المنيعه ، وتم دراسة مشروع الهيكل التنظيمي لكل من بلدية متليلي ، بلدية العطف ، بلدية بريان ، بلدية بنورة ، المنيعه وحاسي القارة ذات التعداد السكاني يزيد عن 20001 الى 50000 نسمة ، أين تم الاتفاق على الهيكل التنظيمي التالي:

وسنحاول بشكل مختصر عرض مهام كل من رؤساء المصالح والأمين العام للبلدية قبل التطرق للهيكل التنظيمي:

-أهم مهام الأمين العام بالبلدية :

ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي و ضمان متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي

- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية و التقنية للبلدية

- ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية بعد تفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي

- ضمان احترام التشريع و التنظيم المعمول بهما في مجال تسيير الموارد البشرية و التسيير المالي و الميزاني

و الصفقات العمومية ومتابعة قضايا منازعات البلدية¹

- اقتراح التعيينات في المناصب العليا و مناصب الشغل المتخصص²

- أهم مهام رؤساء مصالح الجماعات الإقليمية المحلية:

- تسيير برنامج عمل مختلف المكاتب، ومتابعة مدى تنفيذه.

- السهر على حسن تنفيذ المهام المخولة للمكاتب التابعة للمصلحة.

¹- راجع المواد من 13 الى 16 من المرسوم التنفيذي رقم: 16/320 المؤرخ في 13 ربيع الاول عام 1438 الموافق ل: 2016/12/13، يتضمن

الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية ، الجريدة الرسمية ، العدد 73 المؤرخة في 2016/12/15 .

²- المناصب الشغل المتخصصة : عون شباك الحالة المدني و مفوض الحالة المدنية يعينون من ضمن موظفي البلدي للاطلاع أكثر راجع المواد من 58

الى 91 من المرسوم التنفيذي رقم: 11/334 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق ل 20 سبتمبر 2011، المتضمن القانون الأساسي الخاص

بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة العدد 53 المؤرخة في 2011/09/28 ص 13، 14

- تذليل الصعوبات التي تحول دون حسن أداء مهام المكاتب.
- تقييم أداء الموظفين التابعين للمصلحة بما في ذلك رؤساء المكاتب.
- القيام بمهام رئيس المكتب في حالة شغور المنصب أو إسناد المهام لموظف كفاء بعد أخذ الرأي المسبق للسيد الأمين العام
- توزيع البريد الوارد على مختلف المكاتب .
- الاطلاع على البريد الصادر قبل إمضائه من طرف السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي او الامين العام .
- السهر على انضباط الموظفين.
- الالتزام بالرد على البريد الوارد لمختلف المكاتب في آجاله المحدد

الفرع الأول: الأمانة العامة

الأمانة العامة:

إدارة البلدية ينشطها أمين عام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي طبقاً لأحكام القانون البلدي رقم: 10/11 بتاريخ: 2011/06/22 و أحكام المرسوم التنفيذي رقم: 320/16 المؤرخ في: 2016/12/13 يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية

و نظراً لمقتضيات الضرورة تم إلحاق المكاتب الآتي ذكرها تحت الوصاية المباشرة للسيد الأمين العام

مكتب البريد

يتولى هذا المكتب تحت الإشراف المباشر للسيد الأمين العام للبلدية مايلي :

- العمل على عصرنة تسجيل البريد الوارد والصادر باستعمال تقنيات الحفظ الجديدة بالتنسيق مع مصالح الرقمنة والعصرنة.
- مسك سجلات البريد الوارد والصادر والحفاظ على سلامتها.

- تسجيل البريد الوارد في السجل المخصص لذلك وضمان إيصاله إلى المصالح المعنية بعد الاطلاع عليه من طرف السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي و توجيهه من طرف الأمين العام.

- تسجيل البريد الصادر في السجل المخصص لذلك و إرساله للجهات المعنية، وحفظ نسخ منه في مصنع خاص، ويعتبر ذلك بمثابة أرشيف.

مكتب تسيير الموارد البشرية و التكوين

فرع تسيير المستخدمين الدائمين و المتعاقدين

فرع المتعاقدين لمختلف الصيغ¹

إعداد مقررات العطل المرضية والغيابات الغير الشرعية.

مسك ملفات الموظفين والأعوان المتعاقدين والمحافظة عليها.

مسك سجل الخاص بمختلف لجان المتساوية الأعضاء البلدية، واللجان الاستشارية الخاصة بالأعوان المتعاقدين.

السهر على متابعة وتنفيذ العقوبات التأديبية الصادرة عن اللجان المتساوية الأعضاء وكذا الهيئة المستخدمة.

مسك ورقة إثبات الحضور اليومية و العمل بها .

إعداد سندات العطل.

مكتب المداولات و القرارات التنظيمية²

مكتب الأرشيف³

مكتب الأمن و الوقاية

¹ - المرسوم التنفيذي رقم: 126/08 مؤرخ في 19/04/2008 يتعلق بجهاز المساعدة على الإدماج المهني.

² - القانون رقم : 10/11 بتاريخ 22/06/2011 المتعلق بالبلدية، مرجع سابق، لاسيما المواد من 52 إلى 61 ومن 96 إلى 99.

³ - للتعرف على مهام المكتب راجع المادتين 05 و 19 من القانون رقم 88-09 المؤرخ في 07 جمادى الثانية عام 1408 هجري الموافق لـ 26/يناير/1988 الذي يحدد القواعد التي تحكم سير الأرشيف الوطني وتنظيمه. الجريدة الرسمية العدد 04 .

- مرسوم رقم 77-67 المؤرخ في 30 ربيع الأول لعام 1397 الموافق لـ 20 مارس 1977، المتعلق بالمحفوظات الوطنية، الجريدة الرسمية، العدد رقم

- قانون رقم 06/12 مؤرخ في 18 صفر عام 1433 هجري الموافق لـ 12 يناير سنة 2012، يتعلق بالجمعيات، الجريدة الرسمية، العدد رقم 02

الفرع الثاني: المصالح الادارية بالبلدية

مصلحة التنظيم :

مكتب الانتخابات

أهم مهام مكتب الانتخابات متابعة المراجعة العادية السنوية للقوائم الانتخابية، متابعة المراجعة الإستثنائية للقوائم الانتخابية، استقبال ملفات الشطب والتسجيل في القوائم الانتخابية من قبل المواطنين، المسك الجيد لسجلات التسجيل والشطب الخاصة بالقوائم الانتخابية، المسك الجيد لسجل الوكالات بالتنسيق مع الجهات القضائية المعنية، إستكمال المعلومات الناقصة للمسجلين في القائمة الانتخابية.

مكتب الجمعيات¹

الشؤون القانونية و المنازعات:

مصلحة الرقمنة و العصرية

مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية²

فرع الخدمة الوطنية و الحج

مكتب تنقل الأشخاص (جوازات السفر + بطاقات الهوية)

مكتب مرور السيارات (بطاقة المركبات و رخص السياقة)

¹ - قانون رقم 06/12 مؤرخ في 18 صفر عام 1433 هجري الموافق ل 12 يناير سنة 2012 يتعلق بالجمعيات، الجريدة الرسمية، العدد رقم 02.

² - راجع الامر رقم 20/70 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 هجري الموافق ل 19 فبراير سنة 1970 ، المتعلق بالحالة المدنية، الجريدة الرسمية ، العدد 21 ،

و قانون رقم 08/14 المؤرخ في 13 شوال عام 1435 الموافق ل 09 اوت 2014 يعدل و يتمم الامر رقم 20/70 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام

1389 هجري الموافق ل 19 فبراير سنة 1970 و المتعلق بالحالة المدنية ، الجريدة الرسمية ، العدد رقم 49

مصلحة الشؤون المالية:

مكتب الميزانية والتحليل المال: أهم مهام مكتب الميزانية والتحليل المالي، إعداد الحساب الإداري و الوثائق المحاسبية المتعلقة به في أجل أقصاه 31 مارس، إعداد الميزانية الأولية والوثائق المحاسبية المتعلقة بها قبل نهاية شهر أكتوبر .
إعداد الميزانية الإضافية والوثائق المحاسبية المتعلقة بها قبل تاريخ 15 جوان ، متابعة استهلاك الأموال الخاصة.
تنفيذ الميزانية، إعداد وثائق الأخذ بالحساب وإرسالها إلى المراقب المالي، إعداد الملاحق 41.40.39.37 وإرسالها إلى أمين الخزينة للتأشيرة .

فرع الأمر بالصرف بقسم التسيير

فرع الأمر بالصرف أجور الموظفين والمخلفات

مصلحة ممتلكات البلدية

مكتب تسيير الممتلكات العقارية

مكتب تسيير الممتلكات المنقولة

مكتب التحصيل العقاري

مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضة والسياحة:

مكتب الشؤون الاجتماعية

مكتب الثقافة والرياضة والسياحة

مكتب تسيير المدارس الابتدائية و الخدمات الاجتماعية المدرسية¹

¹- يمارس المكتب مهامه وفقا للمرسوم تنفيذي رقم 16-226 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1437 الموافق ل 25 غشت سنة 2016، يحدد

القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 51.

- و مرسوم تنفيذي رقم 18-03 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1439 الموافق 15 يناير سنة 2018، يحدد الأحكام المطبقة على المطاعم

المدرسية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 02

-وفقا للتعليم رقم: 2017/574 المؤرخة في: 2017/07/18 المتعلقة بالتكفل بتسيير المطاعم المدرسية.

-وفقا للتعليم رقم: 2017/1211 المؤرخة في: 2017/12/12 المتعلقة بتسيير المدارس الابتدائية و المطاعم المدرسية.

الفرع الثالث: المصالح التقنية بالبلدية

مصلحة الشؤون الصحية و الفلاحية

مكتب الفلاحة و الاستثمار¹: متابعة ملفات الامتياز الفلاحي و الاستصلاح و المحيطات الفلاحية .

- القيام بالمعاينات الميدانية المتعلقة بالتنازل، الشرط الفاسخ ، الامتياز الفلاحي، تصحيح الوضعيات (مساحة
- الحدود الخ)

(ب) الاستثمار:

- احصاء النشاطات التجارية والحرفية والمهنية المتواجدة بتراب البلدية

- استلام الملفات الخاصة بممارسة النشاطات التجارية والحرفية والصناعية وإرسالها الى مكتب حفظ الصحة
لإجراء الملائمة وعدم الملائمة .

- اعداد وتحرير الشهادات والوثائق الخاصة لممارسة هذه الأنشطة.

- متابعة ودراسة الشكاوي المتعلقة بهذه الانشطة داخل التجمعات السكنية

فرع الفلاحة

فرع الاستثمار

مكتب حفظ الصحة البلدي

مصلحة العمران والطرق و الشبكات²

مكتب التعمير والتقنيات الحضرية يتولى المكتب :رخص البناء، رخصة التجزئة، شهادة التقسيم، رخصة الهدم،
تسوية وضعية البناءات، إعداد شهادة المطابقة، إنجاز رخص إتمام البناءات

1 - القانون رقم 83 - 18 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1403 الموافق 13 غشت سنة 1983، المتعلق بجائزة الملكية العقارية الفلاحية الجريدة الرسمية، العدد رقم 35

- المنشور الوزاري المشترك رقم: 1839 المؤرخ في: 2017/11/14 المتعلق ببرنامج الاستثمار الفلاحي.

2- مهام مكتب التعمير والتقنيات الحضرية: يمارس مهامه وفقا مرسوم تنفيذي رقم 15-19 مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1436 الموافق ل 25 يناير سنة 2015، يحدد كفايات تحضير عقود التعمير وتسليمها، الجريدة الرسمية، العدد رقم 07

مكتب الطرق والشبكات

مكتب السكن

مصلحة التجهيز

مكتب الدراسات والمتابعات التقنية

فرع الأشغال العمومية

فرع الري

مكتب الصفقات العمومية و المتابعة الإدارية للمشاريع¹.

مصلحة الوسائل العامة و الخدمات المختلفة

مكتب تسيير مخازن البلدية

مكتب تسيير الحظيرة والعتاد

مكتب النظافة والنقاوة العمومية والتطهير

فرع صيانة بنايات البلدية

فرع البيئة والمساحات الخضراء

فرع صيانة الإنارة العمومية

فرع الورشات

1- : يمارس مهامه وفقا ل: مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015 ، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية ، العدد رقم 50 .

المبحث الثاني: مهام ووظائف مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين ببلدية بريان

المطلب الأول: مهام مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين

يتولى هذا المكتب تحت الإشراف المباشر للسيد الأمين العام للبلدية ما يلي:

- إعداد حالة تعداد المناصب المالية عند نهاية كل ثلاثي على أن تكون مؤشرة من طرف المراقب المالي عند نهاية السنة المالية.

- اعداد مشاريع قرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظف من بداية علاقة العمل الى غاية نهايتها مثل (التعيين الترسيم، الإحالة على الاستيداع الاستقالة)

- متابعة مشاريع القرارات على مستوى المصالح المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والمصالح الرقابة المالية.

- الاشراف والمتابعة المستمرة لحركية وتنقلات الموظفين والأعوان المتعاقدين بين المصالح بمقر البلدية والمرافق التابعة لها بعد الموافقة المسبقة للأمين العام.

- المتابعة الدائمة والمستمرة لسير الحياة المهنية للموظفين والأعوان المتعاقدين.

- تحديد احتياجات مصالح البلدية من الأعوان المتعاقدين لمختلف الصيغ بالتنسيق مع الجهات المعنية.

- مسك سجل العطل السنوية.

- تجديد اللجان المتساوية الاعضاء ومسك سجلها¹

- متابعة الملفات التأديبية وتنفيذ العقوبات المقررة على الموظفين.

1 - راجع المرسوم رقم 10/84 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1404 الموافق ل 14 يناير سنة 1984 يحدد اختصاص اللجان المتساوية الاعضاء.و

تشكيلها وتنظيمها وعملها ، الجريدة الرسمية المؤرخة في 14 ربيع الثاني 1404.

و المرسوم رقم 11/84 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1404 الموافق ل 14 يناير سنة 1984 يحدد كفاءات تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان

المتساوية الاعضاء.

الفرع الأول: مهام فرع تسيير المستخدمين الدائمين والمتعاقدين:

- إعداد مقررات العطل المرضية والغيابات الغير الشرعية.
- مسك ملفات الموظفين والأعوان المتعاقدين والمحافظة عليها.
- مسك سجل الخاص باللجنة الاستشارية الخاصة بالأعوان المتعاقدين.
- السهر على متابعة وتنفيذ العقوبات التأديبية الصادرة عن اللجان المتساوية الأعضاء وكذا الهيئة المستخدمة.
- مسك ورقة إثبات الحضور اليومية و العمل بها.
- إعداد سندات العطل.
- إعداد عقود العمل وتجديدات العقود والفسخ.¹

الفرع الثاني: مهام فرع المتعاقدين لمختلف الصيغ:

- حجز معلومات الأعوان ضمن برنامج الإعلام الآلي المعد لهذا الغرض من طرف الوصاية.
- منح الموافقات المبدئية لطالبي الشغل، بالتنسيق مع رئيس المكتب.
- متابعة إمضاء عقود العمل وتمديدتها وفسخها بالتنسيق مع المصالح المعنية.
- ضرورة مراجعة وضبط القوائم الاسمية.
- تنصيب المدجنين في مناصب عملهم حسب احتياجات البلدية.
- توجيههم وإعادة نشرهم حسب ضرورة المصلحة.
- مسك بيانات الحضور للمتعاقدين بالتنسيق مع الوكالة المحلية للتشغيل لدفع رواتبهم الشهرية.

¹- راجع المرسوم التنفيذي رقم: 308/07 المرخ في: 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفايات توظيف

الأعوان المتعاقدين و حقوقهم وواجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم ،
الجريدة الرسمية العدد 61، المؤرخة في 2007/09/30 .

إعداد سندات العطل.

مسك سجل العطل السنوية.

التكفل بانشغالات هذه الفئة بالتنسيق مع الجهات المعنية.

المطلب الثاني: وظائف مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين:

يظطلع مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين بالعديد من الوظائف على خلاف النشاط اليومي الذي يقوم به القائمين عليه والذي تطرقنا له في المطلب الأول ولعل أهم هذه الوظائف هي الإشراف على عمليات التوظيف التي تقوم بها البلدية الإعداد الجيد للمسابقات والامتحانات المهنية إضافة إلى إعداد جداول الترقية السنوية وتحضير ملفات الترقية في الرتبة للموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية لذلك.

وهذا ما سنفصله في العناصر التالية:

الفرع الأول: اجراءات التوظيف

يعتبر التوظيف من أهم الأعمال التسييرية التي تقوم عليها فعالية النشاط الإداري ذلك لأنه بالإمكان ان يؤثر إيجابا او سلبا على السير الحسن للإدارة¹.

وتختلف اهداف عميات التوظيف باختلاف البلدان والأزمنة فهي:

الغرض منها استخلاف من غادروا مناصبهم بشكل نهائي لاحد الاسباب القانونية او للاستجابة لطلبات إضافية ناتجة عن التطور الطبيعي لحاجات الادارة والمجتمع عموما.

ان تكتسي طابعا خاصا عند ما ترتبط بعوامل ظرفية تقتضي تعزيزا معتبر لعدد الموظفين او لمؤهلاتهم مثل العوامل التكنولوجية و اعمال الإصلاح الإداري و إنشاء مصالح جديدة و غيرها من العوامل اللصيقة بخصائص الوظيفة الإدارية.

1 هاشمي حربي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع - الجزائر 2010 ،

و تقوم أنظمة التوظيف على مبدأين أساسيين هما¹ :

مبدأ مساواة المواطنين في الدخول الى الوظيفة العمومية.

- مبدأ الاستحقاق

- مبدأ المساواة:

ويتعلق ذلك بمجموعة الشروط العامة التي اوجب المشرع توافرها للالتحاق بالوظيفة العمومية

- مبدأ الاستحقاق

يتصل هذا المبدأ مباشرة بمبدأ المساواة الذي تم تحليله في النقاط السابقة ذلك لأنه يهدف الى تكريس اعلاء المؤهلات و الكفاءات و القدرات الشخصية على كل الاعتبارات الأخرى التي كانت تطغى على عمليات التوظيف ، التي تمكن الإدارة من اختيار من هم أصلح لمباشرة استلام مهامهم .

أولاً: تنظيم التوظيف الخارجي

وفي صياغ ذلك سنتطرق الى الشروط العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر ، حسب الامر 03-06 والمعمول به حالياً حيث نصت المادة 75 منه على " لا يمكن ان يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم يتوفر فيه الشروط الآتية:²

ان يكون جزائري الجنسية

ان يكون متمتعاً بحقوقه المدنية

ان لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها

ان يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية

ان تتوفر فيه الشروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها

¹ هاشميخرفي، الوظيفة العمومية علن ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجار بالأجنبية، نفس المرجع، ص 134
² الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي للعامة وظيفه لعمومية الجريدة الرسمية العدد 46 المؤرخ في 16 يوليو 2006، ص 08

كما نصت المادة 79 من نفس الأمر على " يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين .

«وترك الأمر رقم 03-06 الباب مفتوحا للإدارة " عند الاقتضاء في الفحص الطبي لبعض أسلاك الموظفين .»

وحدد الامر 03-06 الحد الأدنى للسن القانوني في المادة 78 منه والتي جاءت فيها " تحديد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثماني عشرة (18) كاملة " ¹

1/ إعداد المسابقات على أساس الشهادة:

إن حركة الموظفين بالبلدية تحكمها قوانين ونصوص تنظم كيفية تعويض الموظفين الذين تمت إنهاء علاقة العمل معهم وهي سبع حالات ²:

-الإحالة على التقاعد

-النقل

-الإحالة عن وضعية الخدمة الوطنية

-التسريح

-العزل

-الاستقالة

-الوفاة

وعلى وجه العموم فقد نظم المرسوم تنفيذي 194/12 المؤرخ 2012/04/25 يحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية الإجراءات المتبعة في المسابقة على أساس الشهادة و التي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

¹ الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجديدة الرسمية العدد 46 المؤرخة في 16 يوليو 2006، ص 08.

²التعليمية رقم 09 المؤرخة في 2019/01/14 المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2019.

أ/فتح المسابقة:

يتم فتح المسابقة حسب الحالة بقرار او مقرر من السلطة التي صلاحية لها التعيين والمثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي¹.

ويحتوي مضمون هذا القرار على مجموعة من النقاط مثل السلك او الرتبة المراد الالتحاق بها ، نمط التوظيف ، عدد المناصب المالية المفتوحة ، و الشروط القانونية الأساسية للمشاركة في المسابقة ، تاريخ فتح التسجيلات وانتهائها ، إضافة إلى تشكيل لجنة الانتقاء و تشكيلة لجنة القبول .

تبلغ نسخة من القرار او المقرر الى المصالح المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في اجل أقصاه خمسة (05) ايام عمل ابتداء من تاريخ توقيعه لإبداء رأيها في مطابقة القرار في اجل سبعة (07) ايام ابتداء من تاريخ استلامها و يكتسب الرأي بالمطابقة بانقضاء هذا الاجل.

ب/اشهار المسابقة

بعد الحصول على رأي المطابقة وفي اجل سبعة (07) يتم اشهار المسابقة للتوظيف عبر الطرق التالية:

عن طريق موقع الانترنت للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية

عن طريق الاعلان في الصحافة

ج/إيداع ملفات المترشحين

يأشر المترشحون ايداع ملفاتهم ابتداء من تاريخ اول اعلان في الصحافة المكتوبة ، الصاق الاعلان ، وتحدد مدة التسجيلات بخمسة عشرة(15) يوم عمل على الاقل و ثلاثين (30) يوم عمل على الاكثر .

يسجل ملف الترشح للمسابقة حسب الترتيب الزمني في دفتر خاص مرقم ومؤشر يفتح على مستوى البلدية ، ويتم تسجل وصل استلام للمترشح يحدد على وجه الخصوص اسم المترشح و لقبه وعدد الوثائق الموجودة في الملف وطبيعتها.

¹انظر المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 /03/ 1990 يتعلق بسلطة التعيين والتسيير الاداري بالنسبة للموظفين واعوان الادارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري ، مرجع سابق، ص444

بعد انتهاء فترة التسجيلات تقوم لجنة يترأسها سلطة التعيين الممثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي وتشكل من ممثلي عن الادارة وممثلين عن العمال عن اللجنة المتساوية الاعضاء للسلك او الرتبة المراد الالتحاق بها، بإعداد قائمة المترشحين المقبولين وغير المقبولين للمشاركة في المسابقات.

يعلم مكتب تسيير الموارد البشرية بالبلدية المترشحين المقبولين وغير المقبولين عن طريق رسالة فردية وعن طريق الاصاق على مستوى البلدية في اجل لا يقل عن عشرة (10) ايام عمل قبل التاريخ المحدد لإجراء المسابقة .

وذلك لتمكين المترشحين غير المقبولين تقديم طعن لدى رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته السلطة التي لها صلاحية التعيين ، و الذي يجب عليها البث في هذا الطعن و الرد على المعني قبل خمسة (05) ايام عمل من تاريخ اجراء المسابقة.¹

د/المقابلة

اما بخصوص لجنة المقابلة تقوم البلدية في هذا الشأن الى تكوين لجنة تشكل من رئيس المجلس الشعبي البلدي كرئيس للجنة و عضوين ينتميان الى رتبة اعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة كمتحنيين .²

تراعي هذه اللجنة عند مقابلة المترشحين ما يلي:

- الهدام

- الاهتمام المولي للوظيفة

- القدرة عن التلخيص والتحليل

- مؤهلات أخرى.

بالإضافة الى تدقيقها في القدرة العقلية للمترشحين.

¹ راجع المواد من 10 الى 13 من المرسوم تنفيذي 194/12 المؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1433 الموافق ل2012/04/25 يحدد كفاءات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها ، الجريدة الرسمية العدد 26 المؤرخة في 2012/05/3 ص12،13.

² انظر المادة 18 من المرسوم تنفيذي 194/12، نفس المرجع.

تتم معاينة كل مترشح على حدي بطرح أسئلة التي تراها مناسبة على ان يتم تنقيط المترشح حسب الجدول المذكور أعلاه

وهكذا تعتبر المقابلة البسيكوتقنية أحد المعايير حيث لا يمكن اعتماده منفردا في اختيار المترشح واهمال المعايير الأخرى، لكن يمكن اعتماده عليه في اقضاء المترشح غير المناسب من الناحية العقلية والنفسية.

ذلك راجع أحيانا الى عدم توفيق الموظف الجديد في تكوينه العال الذي تلقاه في مؤسسات التكوين العال مع المهام المنوطة بالرتبة التي شغلها عن طريق المسابقة.

ويتم تحديد المعايير المعتمدة في اختيار المورد البشري حسب نمط التوظيف الذي فضله الإدارة فعند اعتماد نمط المسابقة على أساس الشهادة تراعى المعايير التالية¹:

الجدول (02): يمثل المعايير المعتمدة في اختيار المورد البشري.

معايير المعتمد	تطابق الشهادة	المعامل	الاستحقاق	التكوين المكمل	الدراسات المنجزة	الخبرة المهنية	اقدمية الشهادة	المقابلة مع اللجنة
النقطة	02 نقطة	02 نقطة	02 نقطة	02 نقطة	02 نقطة	06 نقاط	02 نقطة	03 نقاط

اعلان النتائج النهائية للمسابقة على اساس الشهادة:

تعد قائمة المترشحين المقبولين نهائيا في المسابقات على اساس الشهادات، حسب درجة الاستحقاق، وفي حدود المناصب المالية المفتوحة، من طرف لجة تتكون من :

* سلطة التعيين الممثلة في رئيس المجلس الشعبي البلدي ممثلي عن الادارة وممثلين عن العمال عن اللجنة المتساوية
* الاعضاء للسلك او الرتبة المراد الالتحاق بها، عضوا

* موظف عضو في لجنة المقابلة.

1 - المعايير مشروحة في المنشور رقم 07 المؤرخ في 2011/04/28 يتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية والمشار إليها في التعليم رقم 01 المؤرخة في 2013/02/20.

كما تتولى لجان القبول النهائي أيضا اعداد قوائم الاحتياط، حسب درجة الاستحقاق قصد السماح باستبدال المرشحين الناجحين نهائيا الذين لم يلتحقوا بمناصبهم في اجل شهر واحد (01)¹

ه/اشهار وتبليغ قوائم القبول والنجاح النهائي وقوائم الاحتياط:

وذلك عن طريق الالصاق على مستوى مقر البلدية، كما يتم تبليغها الى المصالح المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في اجل اقصاه سبعة (07) أيام عمل ابتداء من تاريخ إعدادها و توقيعها.

وبعد التدقيق والتأكد من مطابقة الاجراءات المتعلقة بعمليات التوظيف، يتم استدعاء المرشحين المقبولين نهائيا للالتحاق بمناصبهم

ويمكن تلخيص هذه الإجراءات في المخطط التوضيحي التالي و المعتمد من طرف موظفي المكتب²

ثانيا: تنظيم التوظيف الداخلي

تعتبر الترقية من الآليات التي تسمح بضمان تساوي حظوظ الموظفين في الانتقال في درجات السلم الوظيفي حيث تعتبر حدثا مهنيا هاما في المسار المهني للموظف مما يحفزته لتحسين الأداء والتفاني والاحلاص في اداء العمل.

وتنقسم الى نوعين

اولا . الترقية في الدرجة (ترقية افقية)

ثانيا . الترقية في الرتبة (ترقية عمودية)

¹- انظر المادة 31،27 من المرسوم تنفيذي 194/12 المؤرخ في 2012/04/25 يحدد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها، مرجع سابق.

²- الشكل رقم (01): يمثل المسابقة على أساس الشهادة، الملحق رقم 17

1/ الترقية في الدرجة (التدرج الوظيفي) L'AVANCEMENT

ونصت المادة 106 من الامر رقم 03-06 على هذا النوع من الترقية، حيث جاء نص المادة كما يلي: «تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة الى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوثائق والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم».

ويقصد بها انتقال الموظف من درجة الى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر كل من شرط الاقدمية المطلوبة في السنة المعينة، على اساس التنقيط السنوي لرئيس المجلس الشعبي البلدي، دون تغيير الوظيفة التي يمارسها الموظف بليترتب عليها زيادة في الراتب فقط¹

وتتم الترقية في الدرجة بصفة مستمرة حسب ثلاثة و تائر و هي، المدة الدنيا، المدة المتوسطة، و المدى القصوى هذه الوتائر تتوزع على اثني عشرة (12) درجة. وفيما يلي جدول يبين وتائر الانتقال من درجة الى درجة اعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية:

جدول (03) يبين وتائر الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية في الجزائر²:

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة الى درجة اعلى منها مباشرة	(ستتان و 6 اشهر)	(3 سنوات)	(3 سنوات و 6 اشهر)
المجموع : 12 درجة	30	36 سنة	42 سنة

أ/المراحل اللازمة لتحضير عملية الترقية في الدرجات:

يتم تحضير عملية الترقية في الدرجات من طرف المسؤولين وعن تنسيق الموارد البشرية بالبلدية وذلك بتحضير وضعية المستخدم من الموجودين في المؤسسة

تقبل الأقدمية دائما الى 12/31 من السنة السابقة للسنة الجارية، تحضر استمارة التنقيط و تملئ من طرف

¹ انظر المواد 78، 79، 106 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، مرجع سابق

² المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في (29 سبتمبر 2007)، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية العدد 61 الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر، المواد 10، 11، 12 ص

مكتب تسيير الموارد البشرية وترسل لمسؤول لتعين التنقيط 1

- تفحص آخر مستخرج للترقية الخاص بكل موظف.
- بعد جمع كل الوثائق اللازمة لعملية الترقية في الدرجات يتم استخراج كل الموظفين الذين تتوفر فيهم الاقدمية الدنيا التي تسمح لهم في الترقية في الدرجة أية 02 سنوات ونصف.
- ب/احكام خاصة بعملية الترتيب في جدول الترقية:
- يترتب الموظفون في جداول الترقية حسب نفس الرتبة ونفس الدرجة(عدم الخلط)
- على أساس التنقيط والتقدير الممنوح يتم تسجيلاً لموظفين في جداول الترقية حسب درجه لاستحقاق الأول لأن الاصل في الترتيب النقطة الممنوحة.
- إذا تعادلتا لموظفون في النقطة يصل بينهم بالمعايير التالية:
- أكبر أقدمية
- أكبرهم سناً.
- أما طريقها لترقية في الدرجة تمن الدرجة 1 الى 12 فتبعا للنقطة الممنوحة والتقدير لعام ووفقاً لنسبة 04
- موظفين برونبالمدّة الدنيا و04 موظفين برونبالمدّة المتوسطة و02 بالمدّة القصوى منبين 10 موظفين.

جدول(04) توضيحي يمثل عدد الموظفين حسب الوتائر الثلاثة للترقية في الدرجات:

عدد الموظفين	المدّة الدنيا	المدّة المتوسطة	المدّة القصوى
3	2	1	0
4	2	1	1
5	2	2	1
6	3	2	1
7	3	3	1
8	3	3	2
9	4	3	2
10	4	4	2

1 - انظر المرسوم رقم 149/66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق ل 1966/06/02، يتعلق بإعطاء النقطة و طرق الترقية ،
الجزيدة الرسمية العدد50 ص576.

2	4	5	11
2	5	5	12

قد يستفيد بعض الموظفين التابعين لقطاع أتأخر بمثال الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين و التعليم المهنيين من وتيرتين فقط في الترقية في الدرجات الدنيا والمتوسطة وفقا لنسبه 06موظفين يرقون بالمدة الدنيا و 04 موظفين يرقون بالمدة المتوسطة من بين 10¹

جدول توضيحي:ترقية الموظفين في سلك التعليم من الدرجة الدنيا والمتوسط

عدد الموظفين	المدة الدنيا	المدة المتوسطة
3	2	1
4	2	2
5	3	2
6	4	2
7	4	3
8	5	3
9	5	4
10	6	4

و يتجسد تثمان الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقية إلى درجة اعلي من اكتساب نقاط الرقم الاستدلالي للدرجة²

كما يستفيد الموظفون الموضوعين في وضعية عطلة مرضية طويلة المدى من الحق في الترقية في الدرجات عملا بمبدأ أنهم يدخلون في إطار القيام بالخدمة يرقون دائما فليس المدة المتوسطة و خارج الجدول (hors tableau³)
جدول توضيحي(05): يمثل شاغلي المناصب بالترقية في الدرجة

عدد الموظفين	المدة الدنيا	المدة المتوسطة
--------------	--------------	----------------

¹- مرسوم التنفيذي رقم 93 / 09 المؤرخ في 26 صفر عام 1429 الموافق ل 2009 02/22 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية، العدد

²- انظر المادة 02 المرسوم الرئاسي رقم 07- 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 ، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ، مرجع سابق ، ص08*(جدول يوضح المجموعات والأصناف و الاقسام الفرعية خارج الصنف و الارقام الاستدلالية الدنيا و الدرجات و الارقام الاستدلالية).

³راجع المادة 126 من الامر 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، مرجع سابق

- مراسلة المديرية العامة للتوظيف العمومية رقم 5258 مؤرخة في 10/06/2010 متضمنة ترقية في الدرجات في حالة عطلة مرضية

- المنشور رقم 3813 مؤرخ في 09/04/1989 بخصوص الترقية في الدرجات الموظفين الموضوعين في حالة عطلة مرضية

1	2	3
2	2	4
2	3	5
2	4	6
3	4	7
3	5	8
4	5	9
4	6	10

أما بالنسبة للموظفين شاغلي المناصب والوظائف العليا يستفيدون من الترقية في الدرجات في المدة الدنيا دائما ولا يسجلون في جداول الترقية.¹

ويتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقية الى درجة اعلى من اكتساب نقاط الرقم الاستدلالي للدرجة²

كما يستفيد الموظفون من الموضوعين في وضعية عطلة مرضية طويلة المدى من الحق في الترقية في الدرجات عملا بمبدأ أنهم يدخلون في إطار القيام بالخدمة يرقون دائما فليس المدة المتوسطة وخارج الجدول (hors tableau)³

أما بالنسبة للموظفين شاغلي المناصب والوظائف العليا يستفيدون من الترقية في الدرجات في المدة الدنيا دائما ولا يسجلون في جداول الترقية.¹

- راجع المادة 14 المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، ص 12 1
 -2 انظر المادة 02 المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 ، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ، مرجع سابق ، ص 08*)جدول يوضح المجموعات والاصناف و الاقسام الفرعية خارج الصنف و الارقام الاستدلالية الدنيا و الدرجات و الارقام الاستدلالية .)

³راجع المادة 126 من الامر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15، مرجع سابق
 - مراسلة المديرية العامة للتوظيف العمومية رقم 5258 مؤرخة في 2010/06/10 متضمنة ترقية في الدرجات في حالة عطلة مرضية
 - المنشور رقم 3813 مؤرخ في 1989/04/09 بخصوص الترقية في الدرجات الموظفين الموضوعين في حالة عطلة مرضية

يتمتع بعض الموظفين المنتمين لبعض البلديات بالزيادة في الأقدمية تتراوح بين شهر وستة اشهر حسب عن كل سنه خدمه فعليه تعتمد في الترقية في الدرجات وفي اي تعيين او ترقية في الرتبة او في اي منصب عال²

ج/اعتمادا لخبرة المهنية

إذا كان الموظف قد مارس نشاط او اعمال مدفوعة الاجر قبل توظيفه يمكنه ان يستفيد بعد ترسيمه في رتبته من اعتماد الخبرة المحصل عليها سواء في القطاع الوظيفة العمومية او قطاعات اخرى.

اما بالنسبة للموظفين الدائمين ويتم اعتماد الخبرة ال مهنية لهم وفق نظام الدرجات مع مراعاة المنشور رقم 2

المؤرخ في 13 / 30 / 1989 المفسر لكيفيات تطبيق المرسوم 58/85 مؤرخ في 23 / 03 / 1985 والمتعلق بالخبرة المهنية.

يشترط ان يقدم الموظف شهادة عمل اصلية او نسخه مصادق عليها هذا بالنسبة لفترات العمل المقضية في قطاع الوظيفة العمومية او القطاع الصناعي، التجاري او الخاص

فيما يخص القطاع الخاص بالإضافة للشهادة العمل يجب تقديم وثيقة الانتساب مستخرجه لدى مصالح التأمينات الاجتماعية.

اذا عمل الموظف في منصب عمل قبل توظيفه تابع للوظيفة العمومية وكان آنذاك حاصل على المؤهل الشهادة الذي قدمه في التوظيف الحالي فالأقدمية تحتسب كامله، اما عكس ذلك فالأقدمية تحتسب نصف .

وفي حالة تعيين الموظف منصب عمل او وظيفه في نفس الرتبة الموجودة فيها حاليا في الأقدمية تعتمد له كامله والعكس صحيح.

بعد اعتماد الخبرة المهنية يستفيد الموظف من الترقية في الدرجات حسب الوتيرة القصوى فقط وباقي ما تبقى يضاف للأقدمية المكتسبة في سلكه الجديد للاستفادة منها، و يحتسب تاريخ سريان اعتماد الخبرة المهنية من اليوم

الاول من الشهر الذي التي تم إمضاء المقرر الذي يخضع للرقابة السابقة لمصالح المراقبة المالية¹

¹ - راجع المادة 14 المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، ص121

² - راجع القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21/01/1771 المؤرخ في 27 شعبان عام 1392 الموافق ل 05 اكتوبر 1972 يتضمن منح مميزات خاصة لموظفي الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية القائمين بأعمالهم في ولايتي الساورة والواحات جريدة رسمية العدد 26.

ثانيا: الترقية في الرتبة LA PROMOTION

يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للتوظيف العمومية، انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين و نظام قانوني معين و حقوق و واجبات معينة الى وظيفة أخرى ذات رتبة اعلى، بمعنى قدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق قدمه في السلم الوظيفي و يكون ذلك برتبة معينة .

1 الترقية عن طريق الاختيار

من البديهي أن السير الفعال و الناجح للموارد البشرية بصفة عامة، يقتضي متابعة منتظمة للمسار المهني للموظفين.

فاعتبارا لمبدأ سنوية الميزانية، يجب اعداد قائم التأهيل واختيار الموظفين الذين لديهم الحق في التسجيل على هذه القوائم و طريقة المصادقة على قوائم التأهيل

تجميع الطلبات و التقارير الواردة من المسؤولين المباشرين لتسجيل المترشحين لقوائم التأهيل على مستوى الجهة المكلفة بتسيير المستخدمين.

أ الاجراءات التحضيرية لإعداد قوائم التأهيل

- تسجيل جميع المترشحين الذين يستوفون فعليا شرط الاقدمية وفقا للقوانين الأساسية الخاصة التابعين لها، تقدر الاقدمية المطلوبة في 31 ديسمبر من السنة التي تسبق السنة المالية التي يتم خلالها اعداد قوائم التأهيل .

الاشهار عن طريق نشر القوائم الاسمية حسب الرتبة والسلك في المواقع المناسبة التابعة للبلدية

ينبغي ان يمدد اجل الاشهار لمدة كافية، بحيث يسمح بإعلام أكبر عدد ممكن من المترشحين.²

- دراسة الطعون التي يحتمل ان يتقدم بها موظفون غير مسجلون على قوائم التأهيل من طرف مكتب تسيير الموارد البشرية ، و ينبغي تبليغ المعنيين اجباريا بالرد الكتابي المخصص لهذه الطعون مع نسخة للإعلام الى المسؤول المباشر.

¹ - المنشور رقم 02 المؤرخ في 13 /30/ 1989 المتضمن لكيفيات تطبيق المرسوم 58/85 مؤرخ في 23/03/ 1985 والمتعلق بالخبرة المهنية.

² - التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001 المتعلقة بكيفية اعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى.

- اعداد مشاريع قوائم تقديم المترشحين حسب الاسلاك والرتب وفقا لترتيب حسب درجة الاستحقاق مع الاخذ بعين الاعتبار الاقدمية المكتسبة في الرتبة الاصلية.

ب طريقة اختيار المترشحين:

تخضع الترقية الاختيارية دائما لشرط الاقدمية في الرتبة وكذا التأهيل الوظيفي وأخيرا الكفاءة المهنية، وتعد هذه الشروط شروطا، عامة يتعين توافرها في كافة الموظفين سواء كانوا خاضعين للأسلاك المشتركة

او الاسلاك الخاصة حسب القطاعات التي تنتمي اليها.

وهكذا يعتبر شرط الاقدمية من بين اهم الشروط، التي تمكن الموظف الاستفادة من الترقية الاختيارية، مرتكزة على استيفاء عدد السنوات المطلوبة في الرتبة التي ينتمي اليها الموظف حتى يرشح للترقية الاختيارية الى رتبة أعلى مباشرة و بما أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لم يفصل بشكل نهائي فيها يتعلق بشرط الاقدمية، فقد ترك مهمة تحديد الاقدمية المطلوبة للقوانين الأساسية الخاصة.

وبالنسبة للرتب المتداولة في الجماعات الإقليمية فقط فصل 1 المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في : 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، في هذا الشأن فمثلا نجد انه يرقى لرتبة متصرف اقليمي الملحقون الرئيسون الإدارة الإقليمية الذين يشبتون عشرة(10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة بعد التسجيل في قائمة التأهيل¹.

العنصر الثاني الذي يكمل عنصر الاقدمية هو وجوب تسجيل الموظفين الذين يتوفر فيهم شرط الاقدمية في قوائم التأهيل في كل سنة حسب المناصب الشاغرة المخصصة للترقية في حدود عشرة بالمئة 10 بعد استشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ، نصت التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001 المتعلقة بكيفية اعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى على المعايير التالية:

الاقدمية المكتسبة

يمكن الاخذ بعين الاعتبار الاقدمية في الرتبة الاصلية

شغل منصب عالي والذي يشكل أيضا معيار امتياز

¹راجع المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في : 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية ، مرجع سابق ص 7،

دورات التكوين و تحسين المستوى

معدل نقاط تقييم السنوات الاخيرة

دراسات او اشغال البحث منجز من طرف المعنى ، فيأخذ بعين الاعتبار .

إضافة الى هذه المعايير يمكن ان تأخذ اللجنة المتساوية الأعضاء بعين الاعتبار بعض المعايير الاخرى و هي :

المميزات ، المؤهلات المهنية ، روح المبادرة، اللياقة البدنية ، الانضباط (الحضور ، الاستعداد) ،
الموضعية الاجتماعية.

ج المصادقة على قوائم التأهيل:

تم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من طرف اللجنة المتساوية الاعضاء ، وذلك بعد اعداد مكتب تسيير
الموارد البشرية والتكوين محضر ، يمضى من طرف الاعضاء الحاضرين تحت رئاسة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ويعتبر هذا المحضر الوثيقة الاساسية في انشاء مشاريع القرارات المتضمنة ترقية الموظفين في الرتب العليا، مع
ضرورة مراعاة مطابقة عدد الموظفين المسجلين في قوائم التأهيل مع المناصب المالية المخصصة لهذا الغرض في
المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.¹

2/ الترقية على أساس الشهادات

تخص هذه الترقية للموظفين الذين احرزوا المؤهلات و الشهادات ، التي تسمح لهم حق الأولوية الالتحاق مباشرة
بسلك اعلى او رتبة اعلى يطابق تأهيلهم الجديد في حدود المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف الخارجي في
المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مثلا يرقى على اساس الشهادة بصفة متصرف اقليمي الملحقون الرئيسون
الإدارة الإقليمية المرسومون و محاسبو الادارة الاقليمية الرئيسيون المرسومون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على
شهادة الليسانس في التعليم العالي او شهادة معادلة لها.²

¹التعليمية رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001 المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى، نفس المرجع السابق

²راجع المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، مرجع سابق ص 7،

3/ الترقية عن طريق التكوين المتخصص

لقد نصت القوانين الأساسية العامة للوظيفة العمومية على ترقية الموظفين الذين يخضعون لدورات تكوينية متخصصة و منها المادة 107 من الامر 06-03 التي نصت في بندها الثالث على الترقية بعد التكوين المتخصص ، فهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسن المعارف و كفاءات الأساسية للموظفين بعد خضوعهم للتكوين المتخصص ، و من اجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم المؤسسة او الإدارة العمومية المعنية بإعداد مخطط قطاعي سنوي او متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات وفق اهداف المؤسسة و الإدارة العمومية المعنية و الاحتياجات الأولية بالنظر الى التطور المترابط بين المؤهلات الإدارية و التقنية و مخصصات الميزانية لهذا الغرض .

الفرع الثاني :انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

نصت التعليم رقم 09 المؤرخة في 14/01/2019 المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2019 من اجل ضمان التسيير المحكم للموارد البشرية على مجموعة التدابير الواجب اتباعها في اعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي سنوجزها في النقاط التالية:

فيما يخص ايداع مشاريع المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية: وتشمل هذه المرحلة على الإجراءات التالية

- ايداع المخطط لدى المصالح المحلية للدراسة والمصادقة في الآجال المحددة بتاريخ 30 مارس من السنة المالية المعتبرة، مع اعتماد السرعة في رفع التحفظات للتمكين من المصادقة عليه

ولهذا الغرض فانه ينبغي اتخاذ الاجراءات التالية:

*احالة الموظفين و الاعوان المتعاقدين الذين بلغو او تجاوزوا السن القانونية للإحالة على التقاعد.

*تسوية كافة الوضعيات التي اثرت بشأنها تحفظات من قبل المصالح المحلية.

*اعداد حصيلة الشغل السنوية .

*توثيق الشهادات و المؤهلات وكشوف نقاط المترشحين الناجحين في مسابقات التوظيف ، وهذا بعد امضاء محاضر الاعلان النهائي لنتائج هذه المسابقات

*ترسيم المترشحين بمجرد انتهاء الفترة التجريبية او بعد اتمام الاجراءات القانونية و التنظيمية المطلوبة مثل متابعة التكوين الاولي ، التقييم .

*تعيين و تنصيب الناجحين في المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية مباشرة بعد امضاء محاضر الاعلان النهائية لنتائج لهذه المسابقات.¹

*اعداد مقررات توزيع المناصب المالية الشاغرة على مختلف انماط التوظيف و الترقية والشروع في تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية.

*استغلال المناصب المالية المحررة عن طريق اللجوء الى قوائم الاحتياط² او عن طريق تخصيص هذه المناصب المالية للتوظيف الخارجي عن طريق المسابقات على اساس الشهادة او على اساس الاختبارات او للتوظيف المباشر او التكفل بعد النقل .

*انجاز عمليات الترقية و التكفل بعد النقل

*تبليغ قرارات او مقررات تسيير المسار المهني للموظفين و الاعوان المتعاقدين في اجل عشرة ايام من تاريخ امضاءها الى المصالح المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية خاصة منها المتعلقة بالتوظيف ، التعيين في المنصب العال ، الترقية.³

اولا/مضمون المخطط

جدول رقم (01)متعلق بميكل تعداد المستخدمين الى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.

جدول رقم (02) متعلق بالبيانات الخاصة للأجهزة الاستشارية الداخلية، لجان المستخدمين، لجان الطعن.

جدول رقم (02)مكرر2متعلق بقرارات الإطار الخاص بالامتحانات و المسابقة .

¹التعلية رقم 09 المؤرخة في 2019/01/14 المتعلقة بالمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2019

² يتم ذلك وفق الكيفيات والشروط المحددة في النقطة 13-4 من التعلية رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2012

³ - التعلية رقم 09 المؤرخة في 2009/01/20، مرجع سابق.

جدول رقم (02) مكرر3 متعلق وضعيات الحالات التأديبية.

جدول رقم (3) متعلق بقرارات الإطار الخاص بالامتحانات و المسابقات.

جدول رقم (04) مكرر الجدول التوقيعي للتوظيف الاعوان المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل.

جدول رقم (05) يتضمن الوضعية المتعلقة برزنامة عمليات تسيير الموارد البشرية للسنة المحددة.

جدول رقم (06) جدول توقعي للإحالة على التقاعد.

جدول رقم (06) مكرر2 جدول قائمة المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط التقاعد و ممارسة اعمالهم خلال السنة المالية.

جدول رقم (06) مكرر3 جدول قائمة المستخدمين المتقاعدين المدعويين لممارسة وظيفة خلال السنة المالية.

جدول رقم (07) مخطط تنظيم التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

جدول رقم (09) جدول خاص بمجمل الاعوان المتقاعدين و المؤقت

ثانيا/تنفيذ مخطط التسيير

و هو يحتوي على (5) جداول تتعلق بمدى تنفيذ المخطط التوقيعي المشار اليه سابقا مبينة كالآتي:

جدول رقم (8) جدول تحركات المستخدمين الى غاية 31 ديسمبر للسنة المالية للالتحاق (توظيف، إعادة إدراج) الخروج (الخروج النهائي، الخروج المؤقت).

- جدول رقم (10) استمارة المسابقات على أساس الشهادات بعنوان السنة المالية، معلومات حول المسابقات المنظمة (قرار الفتح، عدد المناصب، الإشهار)(الاختيار، تاريخ الجلسة، عدد المترشحين، النجاح).

- جدول رقم (11) استمارة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية للمسجلين في قائمة التأهيل بعنوان السنة المالية.

- جدول رقم (12) استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين خلال السنة المالية.

- جدول رقم(13) استمارة مخطط التوظيف على اساس الشهادة المهنية خلال السنة المالية.

إن مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يسمح بـ:

- قياس درجة إنجاز مخطط التسيير للسنة المالية.

- مراقبة مطابقة القرارات المرتبطة بتسيير المسارات المهنية للمستخدمين.

- تسمح برفع النقائص لتسيير الموارد البشرية، تشخيص الصعوبات التي أعاققت الإنجاز، إتمام التنفيذ الكامل مخطط التسيير.

- تقديم المقترحات و التدابير اللازمة لتسوية الوضع .

ويمكن تلخيص هذه الإجراءات في المخطط البياني للجدول الخاصة بمخطط تسيير الموارد البشرية¹

فرع الثالث: التعيين في المناصب العليا بإدارة البلدية:

يرشح للمناصب العليا المذكورة في الجدول اعلاه الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المنصوص عليها في كل من احكام الباب الرابع من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالعمال المنتمين الى قطاع البلديات، والمرسوم التنفيذي رقم 320/16 المؤرخ في 2016/12/13 المتضمن الاحكام المطبقة على الامين العام للبلدية، ويتم اقتراح التعيينات في المناصب العليا من قبل الامين العام للبلدية

ويحدد عدد المناصب العليا بالبلدية بقرار² يتخذه رئيس المجلس الشعبي البلدي استنادا الى مداولة وتوافق عليه السلطة الوصية وهذا حسب نص المادة 118 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 المذكور اعلاه

و بالنسبة لبلدية بريان فقد تم تحديد قائمة المناصب العليا بإدارة البلدية بموجب القرار البلدي رقم 2019/137 المؤرخ في 2019 /03/26 وفق الجدولالتالي:

¹-انظر الشكل رقم 02 المتضمن المخطط البياني للجدول الخاصة بمخطط تسيير الموارد البشرية، الملحق رقم 18

² - انظر احكام الباب الرابع من المرسوم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع ، الجريدة الرسمية العدد 06 المؤرخ في 1991/02/06 ص241

الجدول (06): يحدد عدد المناصب العليا بإدارة البلدية

أمين عام	رئيس مصلحة	رئيس مكتب	رئيس فرع
01	09	28	19

اولا/شروط التعيين في المناصب العليا:

بالنسبة لبلدية بريان ذات التعداد السكاني حسب الاحصاء العام للسكان والسكن لسنة 2008 والمقدر ب30.200 نسمة.

1/أمين عام:

طبقا للمادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 320/16 المؤرخ في 2016/12/13 المذكور اعلاه فانه يعين الامين العام للبلدية التي يبلغ عدد سكانها من 20.001 الى 50.000 نسمة من بين:

- الموظفين المرشحين الذين ينتمون على الاقل الى رتبة متصرف اقليمي رئيسي، مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية او رتبة معادلة لها، الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

-الموظفين الذين ينتمون الى رتبة متصرف اقليمي، مهندس دولة للإدارة الاقليمية او رتبة معادلة لها الذين يثبتون ست (06) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.¹

2/رئيس مصلحة:

يعين رؤساء المصالح في البلديات ذات 20.001 الى 50.000 نسمة من بين :

-المتصرفين ومهندسي والموظفين الذين لهم رتبة معادلة

¹انظر المواد 16، 24، من المرسوم التنفيذي رقم 320/16 المؤرخ في 2016/12/13 المؤرخ في 13 ربيع الاول عام 1438 الموافق لـ 2016/12/13 المتضمن الاحكام الخاصة المطبقة على الامين العام للبلدية ، مرجع سابق ، ص06

-الملحقين و التقنيين السامين للإدارة الاقليمية و الموظفين الذين لهم رتبة معادلة يشبتون اربع (04) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

3/رؤساء المكاتب:

يعين رؤساء المكاتب في البلديات ذات 20.001 الى 50.000 نسمة من بين :

الملحقين و التقنيين السامين للإدارة الاقليمية و الموظفين الذين لهم رتبة معادلة يشبتون ثلاث (03) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

-الكتاب وتقني الادارة الاقليمية و الموظفين الذين لهم رتبة معادلة يشبتون ست(06) سنوات من الاقدمية بهذه الصفة.

4/رؤساء الفروع:

يعين رؤساء المصالح في البلديات ذات 20.001 الى 50.000 نسمة من بين :

-الملحقين و التقنيين للإدارة الاقليمية

- كتاب الادارة التقنية المتخصصين و العمال المهنيين خارجي الاصناف

-اعوان الادارة الاقليمية.¹

ثانيا/مراحل التعيين في المناصب العليا بإدارة البلدية:

بعد توفر الشروط المطلوبة المذكورة سابقا و اختيار الموظف المناسب للمنصب عالي المراد التعيين فيه واذي يتم اقتراحه من طرف الامين العام للبلدية² ، يتم طلب تحقيق اداري لصالح الموظف من قبل مندوبية الامن التي يتم مراسلتها عن طريق مصالح الوصاية مرفقة باستمارة تحقيق تحتوي على كافة المعلومات الشخصية للموظف .

¹ -انظر المواد 133، 137، 139، 138 احكام الباب الرابع من المرسوم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الاساسي الخاص

بالعمال المنتمين الى قطاع، مرجع سابق

² - راجع المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم: 320/16 المؤرخ في: 2016/12/13، يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية،

الجريدة الرسمية، مرجع سابق، ص5

بعد ظهور نتائج التحقيق الاداري ، الايجابية والتي لا تمتع من التعيين في المنصب العالي ، يتم

كشف علامات التقدير و تقرير عن الموظف و تقرير تقديمي¹ يشمل على السيرة المهنية من تاريخ التعيين والترسيم والترتب والمناصب التي تقلدها من قبل ،

و السلوك الاخلاقي وعلاقته برؤسائه وزملائه للموظف .

يقوم المكتب بإعداد مشروع قرار التعيين في المنصب العالي يرسل الى مصالح الادارة المحلية و يرفق بمجموعة وثائق² و التي بدورها تقوم بتحويله للمصالح المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بغية التأشير عليه، ثم يتم ارساله لمصالح الرقابة المالية مرفوق ببطاقة التزام لتأشيره من قبل المراقب المالي وكآخر مرحلة يرسل الى مصالح الوصاية من اجل المطابقة

وبهذا الصدد ينبغي التوضيح أن المناصب العليا لا تتطلب فتح مناصب مالية وبالتالي فلا يمكن اعتبارها

كذلك ، لا نأ تكتسي طابع هيكلية او وظيفية توافق الاعتمادات الممنوحة بعنوان الزيادات الاستدلالية³ .

حيث يتقاضى الموظفون الذين يشغلون مناصب عليا رواتبهم طبقا لأحكام المرسوم 307/07 المؤرخ في 2

2007/01/9 والتعليمة رقم 09 المؤرخة في 2008/01/14.

1- راجع المنشور رقم 4583 المؤرخ في 2007/05/17.

2- قرار التعيين ، قرار الترسيم ، قرار الترقية في الدرجة ، نتائج التحقيق الاداري الإيجابية ، التقرير التقديمي ، قرار زيادة اقدمية الجنوب

3- ارسال المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 14 المؤرخ في 2010/28 المتعلق بالمناصب العليا للمؤسسات و الادارات العمومية

4 - انظر المرسوم 307/07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 2007/01/29 بحدد كفيات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والادارات العمومية الجريدة الرسمية العدد 61 المؤرخة في 2007/09/30

خلاصة الفصل الثاني :

نستنج مما سبق ذكره ان مكتب تسيير الموارد البشرية و التكوين على مستوى البلدية يقوم بعدة وظائف ومهام من خلال تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية ، كما نلاحظ ان الاجراءات المتبعة من قبل هذا المكتب تخضع لرقابة السلطة المحلية المكلفة بالوظيفة العمومية و الرقابة المالية التي تحرص على توافق عدد المناصب المالية المتواجدة مع عدد الموظفين ناهيك عن تأشير القرارات والحالة العددية اضافة الى التخطيط الذي يعد ركيزة ما يقوم به المكتب من توظيف او ترقية والذي بدوره يمر بعدة مراحل الى غاية المصادقة عليه .

اهتمت الجزائر بموضوع التسيير الإداري، على غرار الدول الأخرى التي عانت من ظاهرة التخلف الإداري التي تعتبر من مخلفات الاستعمار الذي جعل منه بعد الاستقلال في أسوأ حالته من نقص في الإطارات المؤهلة والكفاءات العلمية التي عهد لها تسيير الإدارات ومنها الإدارة المحلية، نظرا لسياسة نشر الجهل التي طبقها في الجزائر.

ولكن في الوقت الحالي تداركت الجزائر هذا النقص في تعداد الإطارات من طرف خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة في الجانب الإداري، فأولت اهتمام كبير بالعنصر البشري الذي يعتبر أحد أهم العوامل لتحقيق أهداف الإدارة بصفة عامة والإدارة المحلية خاصة.

فهو الثروة الحقيقية للإدارة التي لا يمكن ان تستبدلها بعوامل اخرى، واحد اهم اسباب نجاحها في تحقيق اهدافها التنظيمية المتمثلة في الاجراءات والانشطة التي تقوم بها.

اضافة الى الهدف الرئيسي وهو المحافظة على تنظيم الإدارة في مواجهة مختلف الصعاب، ناهيك عن الهدف الخاص المرتبط بصورة اساسية بمجال تسيير الموارد البشرية، التي تعتبر المساهم الرئيسي في تحقيق هذه الاهداف عن طريق استقطاب العنصر البشري والاختيار الأمثل للموظفين ومطابقة الكفاءات مع المواصفات الوظيفية والمسار الوظيفي داخل الإدارة، والعمل على المحافظة على هذا المورد الهام.

وذلك بضمنان ممارسة الموظفين الأداء الجيد والتميز الذي يعمل على تحقيق ما تصبو إليه، ورفع الادارة التحديات في ظل العمولة والتطور التكنولوجي والمعلومات، بتطوير مهارات الموظفين.

أما عن طبيعة الموارد البشرية فقد اختلفت الآراء في النظر فيها، فهناك من يعتبرها وظيفة مستقلة مسؤولة عن حل جميع مشاكل الموظفين.

ويظهر لنا الاهتمام بالإدارة المحلية عامة والبلدية خاصة في عدة جوانب منها السعي لتطوير الهيكل التنظيمي تماشيا مع الوقت الراهن.

وإصدار المرسوم التنفيذي رقم: 320/16 المؤرخ في: 2016/12/13 يتضمن الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين العام للبلدية، وتحديد مهام رؤساء المصالح والمكاتب.

ومن خلال ماتم انجازه وذكره سابقا يمكن استخلاص النتائج التالية:

- يعتبر المورد البشري أهم ما تملكه الادارات والذي يعد الركيزة الاساسية في تحقيق اهدافها.

- يقع مكتب تسيير المورد البشرية والتكوين على راس الهيكل التنظيمي يتبع سلميا الامانة العامة الذي يقوم بكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية حسب التنظيم المعمول به و يقوم بعدة وظائف فيتولى تسيير الحياة المهنية لمستخدمي البلدية

- يقوم مكتب تسيير الموارد البشرية بتنفيذ عمليات التوظيف بأنماطه المختلفة، فيتم تنظيم التوظيف الخارجي عن طريق الاعداد الجيد للمسابقات والفحوص المهنية في إطار المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ 2012/04/25

وتنظيم التوظيف الداخلي الذي يظهر في شكل الترقية في الرتبة عن طريق التسجيل في قوائم التأهيل.

اضافة الترقية في الدرجة والتعيين في المناصب العليا لتحفيز الموظفين.

- تقوم البلدية بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يعبر الشطر الاول من المخطط على توقعات حول تسيير الموارد البشرية، أما الشطر الثاني فيعبر عن تقييم تنفيذ الشطر الاول.

يمر انجاز المخطط بمجموعة مراحل الى غاية المصادقة عليه من طرف المصالح المحلية للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، الذي يعتبر بمثابة اشعار بالبدء بتطبيق ما جاء فيه، خاصة ما يتعلق بالتوظيف والتكوين.

- يعتبر التعيين في المناصب العليا بإدارة البلدية من أهم وظائف المكتب وفق الاجراءات التنظيمية المعمول بها وفي هذا الإطار نقترح ما يلي:

- ايجاد آليات من طرف الادارة فيما يخص تسيير الموارد البشرية الذي يؤدي الى العدل والمساواة بين الموظفين.

- اختيار الافراد ذوي الكفاءات لتحقيق اهداف البلدية.

- اعطاء صلاحيات اوسع لمكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين.

- تطوير سياسة التسيير من خلال عصبرنة ودعم المكتب ببرامج التسيير الاداري.

- تطبيق الهيكل التنظيمي والتعيين في المنصب العليا، اصحاب الكفاءات والقدرات المناسبة

- رفع التجميد عن الامتحانات والفحوص المهنية لتتمكن البلدية من استغلال المناصب المالية المحررة في السنوات السابقة.

المصدر : بلدية بريان ، مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بريان في:.....

ولاية غرداية

دائرة بريان

بلدية بريان

إعلان عن توظيف

يعلن السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بريان عن فتح مسابقات توظيف على أساس الشهادات للالتحاق بالرتبة

التالية :

المؤهل المطلوب	نمط المسابقة	عدد المناصب	المنصب	الرقم
- الحاصلين على مستوى الاولى ثانوي كاملة	على اساس الشهادات	01	عون مكتب للإدارة الاقليمية	01

مكونات الملف:- طلب خطي للمشاركة في التوظيف يحدد فيه الرتبة المرغوب للمشاركة فيها

- نسخة من وثيقة تبين وضعية المرشح تجاه التزامات الخدمة الوطنية.

- نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية

- نسخة عن المؤهل او الشهادة المطلوبة مرفقة بكشف مسار التكوين

- مستخرج من صحيفة السوابق القضائية (الوثيقة رقم 3) سارية الصلاحية.

- شهادتان طبيتان (الطب العام و طب الامراض الصدرية).

- استمارة معلومات تسحب من مكتب المستخدمين بمقر البلدية أو من الموقع الالكتروني

للمديرية العامة للوظيفة العمومية:

(WWW.dgfp.gov.dz) أو (WWW.concours-fonction-publique.gov.dz)

أ- يتعين على المترشحين المقبولين نهائيا استكمال ملفاتهم الادارية بكافة الوثائق الاخرى:

- شهادة ميلاد - شهادة عائلية عند الاقتضاء- شهادة الجنسية - 06 صور شمسية.

ب- كما يجب ان يتضمن ملفات الترشيح ما يلي:

1- شهادة أو شهادات العمل التي تثبت الأقدمية المهنية للمترشح في الاختصاص وينبغي ان تكون هذه الشهادات مؤشر عليها من طرف هيئة الضمان الاجتماعي بالنسبة للأقدمية المكتسبة في القطاع الخاص .

2- شهادة تثبت مدة العمل المؤدى من المترشح في إطار مجازي الإدماج المهني والاجتماعي للشباب حاملي الشهادات مع توضيح المنصب المشغول ، عند الاقتضاء

3- أي وثيقة تثبت متابعة المترشح تكويننا أعلى من مستوى الشهادة المطلوبة في التخصص عند الاقتضاء.

5-شهادة الحالة العائلية للمترشحين المتزوجين.

ج - إيداع ملفات الترشيح :تودع الملفات لدى مكتب المستخدمين بلدية بريان أو ترسل عن طريق البريد المضمون إلى السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بريان- بريان -ولاية غرداية- في أجل أقصاه 10 عشرة أيام عمل ابتداء من تاريخ نشر هذا الإعلان.

د- طرق الطعن :يمكن للمترشحين غير المقبولين للمشاركة في المسابقة تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البت في هذا الطعن

و الرد على المعنيين قبل 05 أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة.

و- تاريخ ومكان إجراء المسابقة: يحدد تاريخ ومكان إجراء المسابقة في الاستدعاء الفردي المرسل للمعني وعن طريق الإلصاق.

ملاحظة: لا تؤخذ بعين الاعتبار الملفات الناقصة أو تلك الواردة خارج آجال التسجيلات.

رئيس المجلس

المصدر : بلدية بريان ، مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية غرداية

دائرة بريان

بلدية بريان

محضر اللجنة المكلفة بإعداد قائمة الناجحين نهائيا في المسابقة على أساس الشهادة للالتحاق برتبة وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية

سنة ألفان وستة عشر في اليوم ، انعقد بمقر بلدية بريان اجتماع اللجنة المكلفة بتحديد قائمة الناجحين نهائيا في مسابقة التوظيف على أساس الشهادة للالتحاق برتبة وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية وذلك طبقا لأحكام القرار رقم : 2015/824 المؤرخ في : 2015/12/23 الصادر عن بلدية بريان والمتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادات للالتحاق برتبة وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية.

حضر الأعضاء الآتية أسماؤهم :

السيد :	رئيس المجلس الشعبي البلدي	رئيسا
السيد :	ممثلا عن اللجنة المتساوية الأعضاء إزاء السلك	عضوا
السيد :	عضو لجنة الانتقاء	عضوا

إن اللجنة و بعد :

- 1) تثبيت إشهار القرار رقم : 2015/824 المؤرخ في : 2015/12/23 والمتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادات للالتحاق برتبة وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية
- 2) تثبيت عدد المناصب المالية المفتوحة بعنوان المسابقة على أساس الشهادة للالتحاق برتبة وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية المحددة بمنصب مالي (01) واحد
- 3) بناء على جدول تنقيط وترتيب المترشحين وفقا للمعايير المعتمدة في المنشور رقم 07 المؤرخ في 2011/04/28

4) التأكد من مجموع الشروط القانونية والأساسية في ملفات المترشحين لا سيما الشهادات والمؤهلات المطلوبة للمشاركة في المسابقة المعنية.

تصادق بإجماع أعضائها : على قبول قائمة الناجحين نهائيا

تعد قائمة المترشحين المقبولين حسب درجة الاستحقاق كالتالي :

أولا : في المسابقة على أساس الشهادة للالتحاق برتبة وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية حسب درجة الاستحقاق:

01-

ثانيا : القائمة الاحتياطية:

02- لا شيء

و بعد استنفاد من جدول الأعمال، رفعت الجلسة في التاريخ المذكور أعلاه.

إمضاء أعضاء اللجنة :

السيد : رئيس المجلس الشعبي البلدي رئيسا

السيد : ممثلا عن اللجنة المتساوية الأعضاء إزاء السلك عضوا

السيد : عضو لجنة الانتقاء عضوا

حرر هذا المحضر لإثبات ما ذكر أعلاه.

المصدر : بلدية بريان ، مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مقرر رقم :/2016

ولاية غرداية

المؤرخ في :

دائرة بريان

بلدية بريان

مكتب المستخدمين

مقرر يتضمن تعيين ممثلي المقابلة في المسابقة على أساس الشهادة

للالتحاق بسلك أعوان الإدارة الإقليمية رتبة عون رئيسي للإدارة

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بريان:

- بمقتضى المرسوم رقم : 145/66 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق لـ : 02/06/1966 المعدل و المتمم ، المتعلق بتحرير و نشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تخص وضعية الموظفين .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 99/90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق لـ 27/03/1990 و المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارات المركزية للولايات و البلديات و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20/09/2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارات الجماعات الإقليمية

- بمقتضى المرسوم التنفيذي : 194/12 المؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق لـ 25/04/2012 الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها

- بناء على التعليم رقم 01م ع و ع المؤرخة في 20 فيفري 2013 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق لـ 25/04/2012 الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجراءاتها

تقرر

المادة الأولى: تنشأ على مستوى بلدية بريان لجنة المقابلة الخاصة بالمسابقة على أساس الشهادة بعنوان السنة المالية 2015 للالتحاق بسلك أعوان

الإدارة الإقليمية رتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية.

المادة الثانية: تتشكل لجنة المقابلة المشار إليها في المادة أعلاه من الأعضاء الآتية أسماؤهم :

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الصفة في اللجنة	ملاحظة
01	رئيس المجلس الشعبي البلدي	رئيسا	
02	متصرف اقليمي	عضو	
03	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	عضو	

المادة الثالثة: في حالة تخلف أحد الأعضاء المشار إليهم في المادة الثانية أعلاه ، يتم استخلافهم على التوالي بأحد الأعضاء الآتية أسماؤهم :

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الصفة في اللجنة	ملاحظة
02	متصرف اقليمي	عضو	
03	متصرف اقليمي	عضو	

المادة الرابعة : يكلف كل من السادة/ الأمين العام للبلدية و رئيس مصلحة المالية و الشؤون الاقتصادية و أعضاء لجنة المقابلة كل في حدود

اختصاصه بتنفيذ هذا المقرر الذي سينشر في سجل المقررات الخاص بمكتب المستخدمين للبلدية.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

المصدر : بلدية بريان ، مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية خرداية

دائرة بريان

بلدية بريان

مكتب المستخدمين

محضر تنصيب

في:

من سنة : ألفين و خمسة عشر.

على الساعة : الثامنة صباحا

قمنا نحن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بريان بتنصيب

الآنسة:

المولود ب:

في منصب : متصرف إقليمي

لدى مصالح بلدية بريان

وقال : محضر إعلان النتائج بتاريخ

و قد أمضينا و إياها محضر التنصيب هذا الذي يسري مفعوله ابتداء من تاريخ :

حزر بيريان في :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

إمضاء المعني

الكتابة السابقة للاسم و اللقب بالأحرف اللاتينية

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية غرداية

قرار رقم:...../2015

دائرة بريان

المؤرخ في :.....

بلدية بريان

قرار يتضمن توظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بريان

- بمقتضى القانون رقم : 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق ل 22 جوان 2011 المتضمن القانون البلدي
- بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في: 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 جويلية سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 99/90 المؤرخ في: أول رمضان عام 1410 الموافق لـ 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين أعوان الإدارات المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق لـ 20/09/2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية لا سيما المادة 29 منه.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم : 194/12 المؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق لـ 25 ابريل سنة 2012 يحدد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها

- بمقتضى المنشور رقم:07المؤرخ:2011/04/28 المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادات للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية .
- بمقتضى التعليم رقم 01 المؤرخة في : 2013/02/20 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم : 12-194 المؤرخة في 2012/04/25،المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية والمؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها.
- بمقتضى القرار رقم:/2014 المؤرخ في .../.../... المتضمن فتح مسابقات على أساس الشهادات للالتحاق برتبة:متصرف إقليمي.
- نظرا للمحضر المؤرخ في: .../.../... المتضمن قائمة الناجحين نهائيا في المسابقة على أساس الشهادة للالتحاق برتبة متصرف إقليمي
- بناء على شهادة الليسانس في العلوم القانونية والإدارية رقم/..... المؤرخة في :.../.../... المسلمة للآنسة من طرف جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
- نظرا للمحضر المؤرخ في : 2015/05/03 المتضمن تنصيب الآنسة X ابتداء من : 2015/05/03

باقتراح من السيد الكاتب العام للبلدية

يقرر

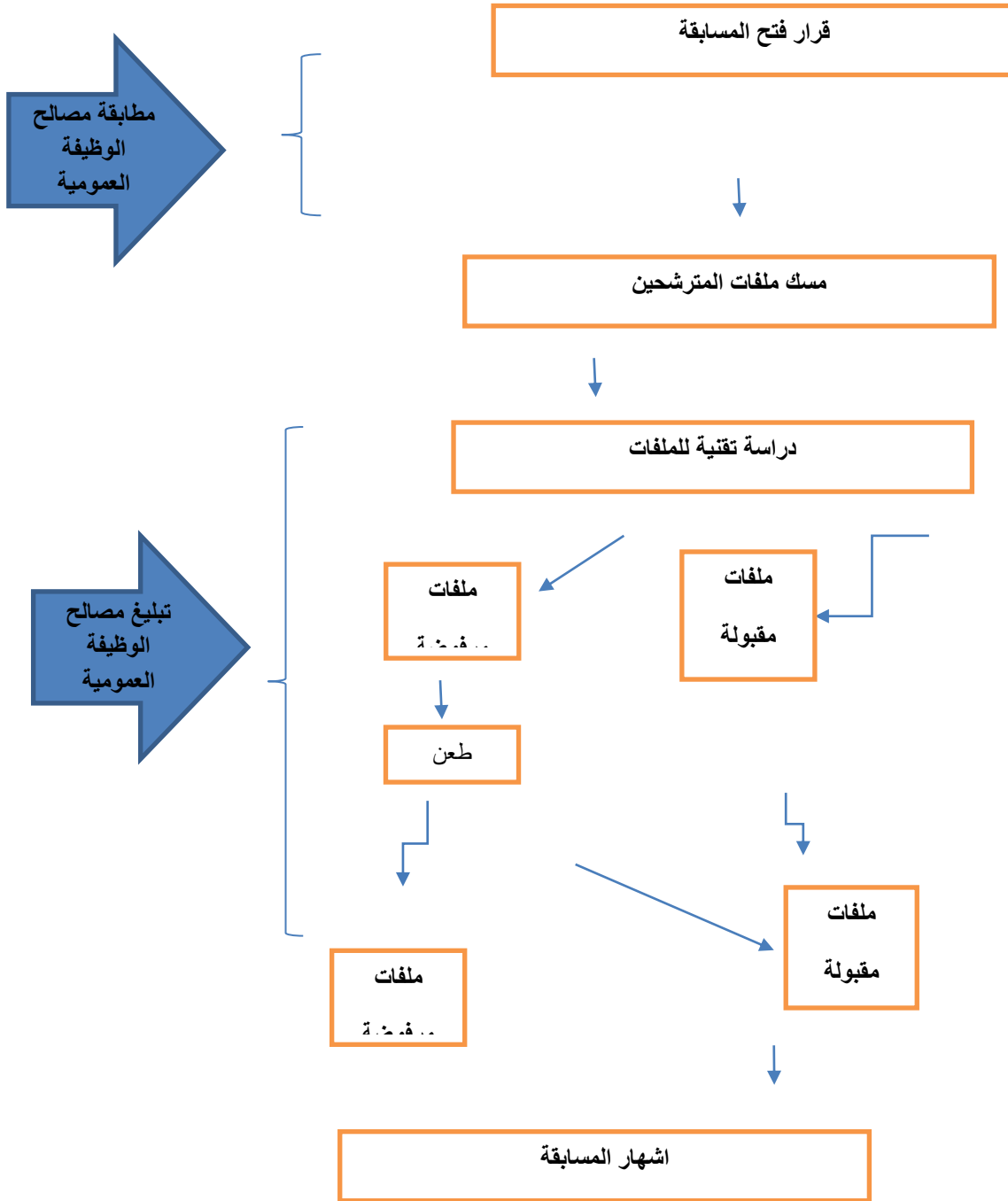
- المادة الأولى: تعيين الآنسة/ بصفتها متربصة في سلك : المتصرفين الإقليميين رتبة : متصرف إقليمي الصنف:12
الرقم الاستدلالي: 537 ابتداء من تاريخ تنصيب المعنية .
المادة الثانية: يكلف السيدان الأمين العام وأمين الخزينة كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في القرارات الإدارية البلدية.
بريان يوم :

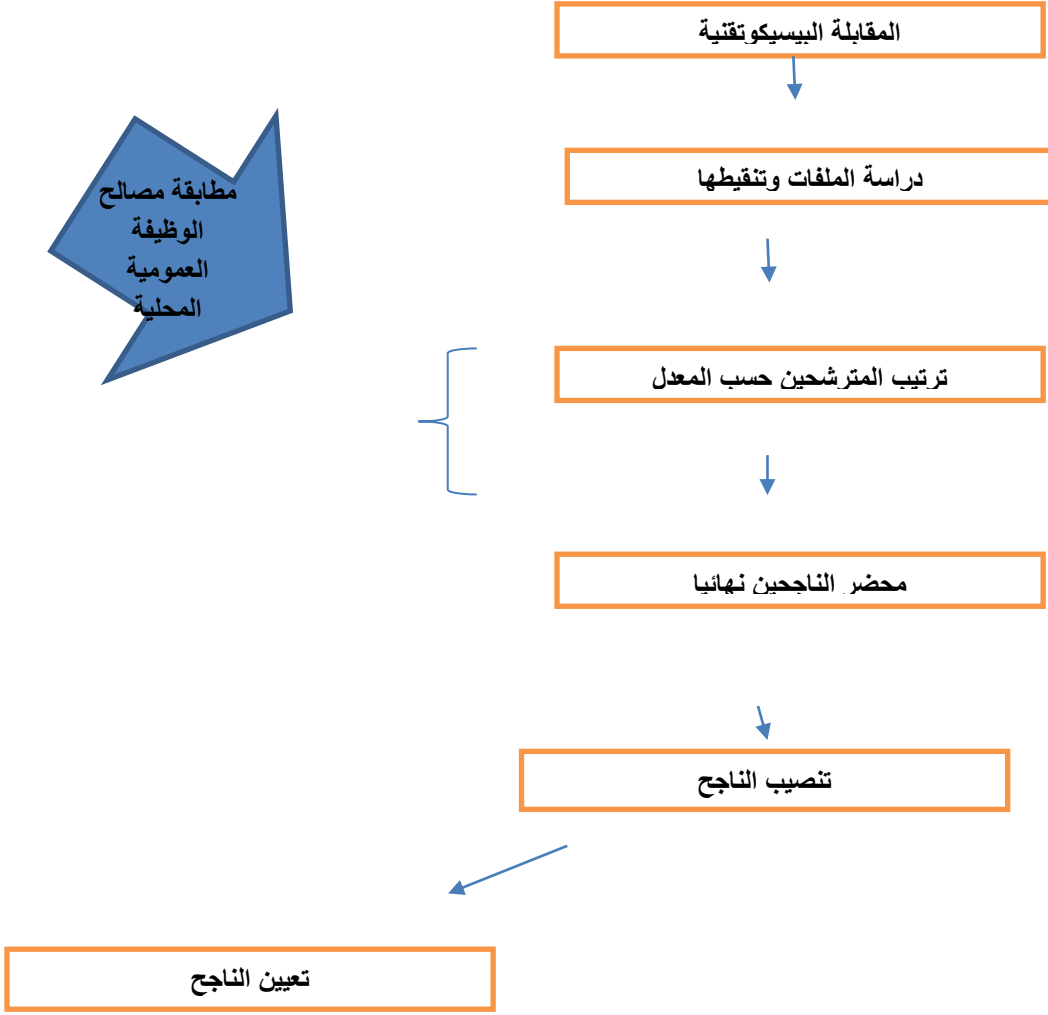
رئيس المجلس الشعبي

يقرر

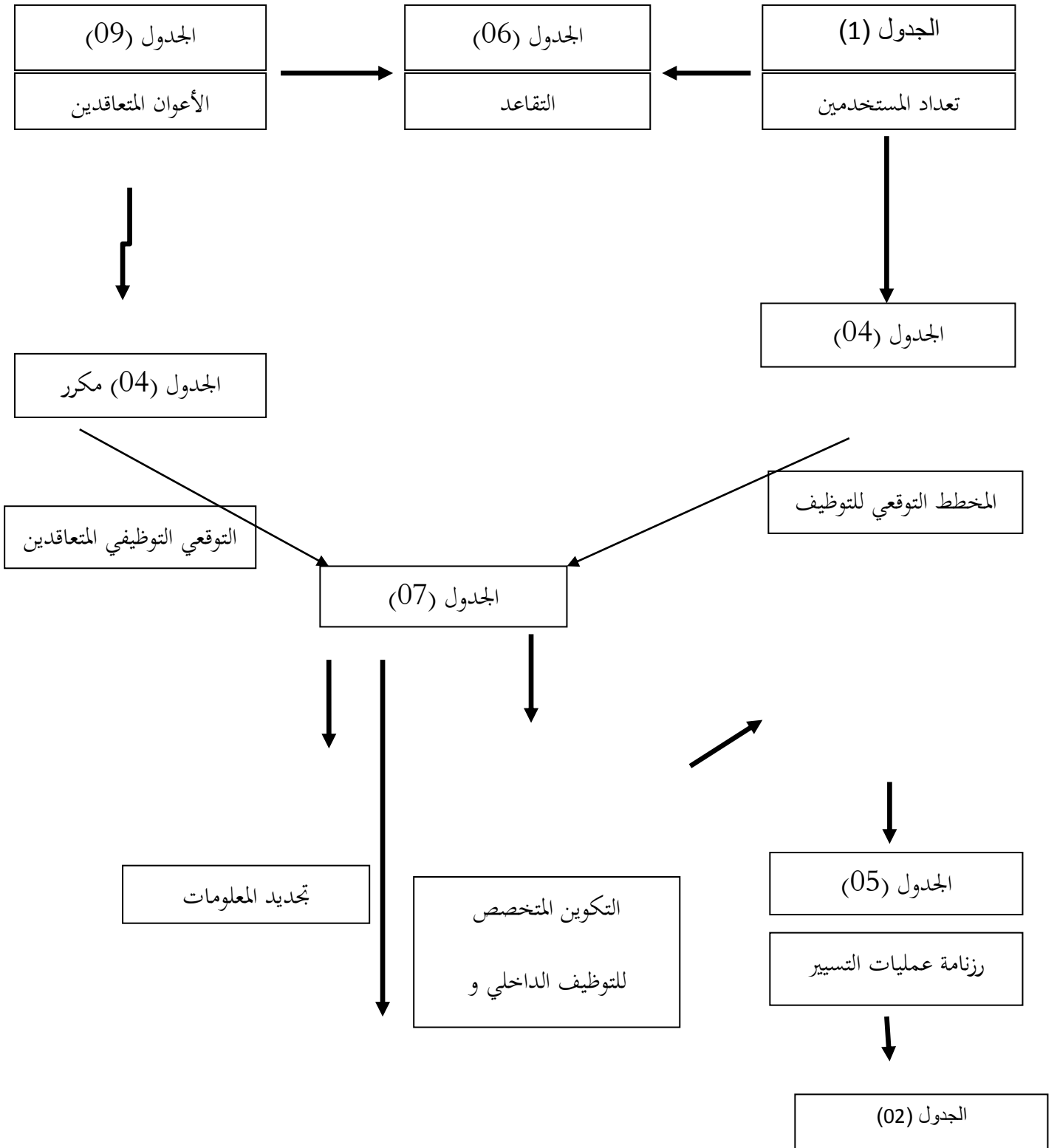
المادة الأولى: يرسم السيد في سلك ملحقي الإدارة الإقليمية رتبة ملحق الإدارة الإقليمية الصنف: 09 الرقم الاستدلالي 418 ابتداء من: 2017/07/13 .

المادة الثانية: يكلف السيدان رئيس مصلحة المالية والنشاط الاقتصادي وأمين الخزينة كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية للبلدية. لشكل رقم (01): يمثل المسابقة على أساس الشهادة





الشكل (02) المخطط البياني للجدول الخاصة بمخطط تسيير الموارد البشرية



الجدول (03)

تحسين المستوى

المسابقات

الاجهزة الاستشارية

القضايا المتنازع فيها

اولا المصادر

أ-النصوص التشريعية

القانون رقم 83 - 18 المؤرخ في 4 ذي القعدة عام 1403 الموافق 13 غشت سنة 1983، المتعلق بجائزة الملكية العقارية الفلاحية الجريدة الرسمية، العدد رقم 35

القانون رقم 88- 09 المؤرخ في 07 جمادى الثانية عام 1408 هجرياً الموافق لـ 26 كان ونثاني/يناير 1988 الذي يحدد القواعد التي تحكم سير الأرشيف الوطني وتنظيمه. الجريدة الرسمية العدد 04.

الأمر رقم 20/70 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 هجري الموافق لـ 19 فبراير سنة 1970، المتعلق بالحالة المدنية الجريدة الرسمية العدد 21

الأمر 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجريدة الرسمية العدد 46 المؤرخة في 16 يوليو 2006 .

القانون رقم :10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011 يتعلق بالبلدية الجريدة الرسمية رقم 36 المؤرخة في 29 يونيو 2011

قانون رقم 06/12 مؤرخ في 18 صفر عام 1433 هجرياً الموافق لـ 12 يناير سنة 2012، يتعلق بالجمعيات الجريدة الرسمية، العدد رقم 02

قانون رقم 06-14 مؤرخ في 13 شوال عام 1435 الموافق 9 غشت سنة 2014 يتعلق بالخدمة الوطنية الجريدة الرسمية العدد 48

قانون رقم 08/14 المؤرخ في 13 شوال عام 1435 الموافق لـ 09 اوت 2014 يعدل ويتمم الامر رقم 20/70 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 هجرياً الموافق لـ 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 49

ب-النصوص التنظيمية

1-المراسيم الرئاسية

المرسوم الرئاسي رقم 07- 304 المؤرخ في (29 سبتمبر 2007)،المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم الجريدة الرسمية العدد 61 الصادرة بتاريخ 30 سبتمبر المواد 10،11،ص
مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1436 الموافق ل 16 سبتمبر سنة 2015،يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام الجريدة الرسمية،العدد رقم 50 .

2-المراسيم التنفيذية

انظر المرسوم رقم 66/149 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق ل 02/06/1966،يتعلق بإعطاء النقطة وطرق الترقية،الجريدة الرسمية العدد 50

مرسوم رقم 77-67 المؤرخ في 30 ربيع الأول لعام 1397 الموافق ل 20 مارس 1977،المتعلق بالمحفوظات الوطنية، الجريدة الرسمية،العدد رقم 39

المرسوم رقم 84/10 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1404 الموافق ل 14 يناير سنة 1984 يحدد اختصاص اللجان المتساوية الأعضاء تشكيلها وتنظيمها وعملها،الجريدة الرسمية المؤرخة في 14 ربيع الثاني 1404.الموافق ل 17 يناير 1984

المرسوم التنفيذي رقم 90/99 المؤرخ في أوامر رمضان عام 1410 الموافق ل 27 /03/1990 يتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين واعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، الجريدة الرسمية العدد 13 المؤرخة في 28/03/1990

المرسوم 91/26 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين للقطاع،الجريدة الرسمية العدد 06 المؤرخ في 06/02/1991

مرسوم التنفيذي رقم 93 /09 المؤرخ في 26 صفر عام 1429 الموافق ل 22 /02/2009 والمتضمن لقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين،الجريدة الرسمية العدد

المرسوم التنفيذي رقم: 308/07 المؤرخ في: 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد
كيفية توظيف

الأعوان المتعاقدين حقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة تسييرهم كذا لنظام التأديبي
المطبق عليهم، الجريدة الرسمية العدد 61، المؤرخة 2007/09/30.

المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 22 شوال عام 1432 الموافق ل 20 سبتمبر 2011 المتضمن
لقانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة لجماعات إقليمية، الجريدة العدد 53 المؤرخة في 2011/09/28

المرسوم تنفيذي 194/12 المؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1433 الموافق ل 2012/04/25 يحدد كيفية تنظيم
المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وواجباتها، الجريدة الرسمية العدد 26 المؤرخة في
2012/05/3.

مرسوم تنفيذي رقم 15-19 مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1436 الموافق ل 25 يناير سنة
2015، يحدد كيفية تحضير عقود التعمير وتسليمها، الجريدة الرسمية، العدد 07

مرسوم تنفيذي رقم 16-226 مؤرخ في 22 ذى القعدة عام 1437 الموافق ل 25 غشت سنة 2016
يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة الابتدائية. الجريدة الرسمية العدد رقم 51.

المرسوم التنفيذي رقم: 320/16 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1438 الموافق ل: 2016/12/13 يتضمن
الأحكام الخاصة المطبقة على الأمين عامل بلدية الجريدة الرسمية العدد 73 المؤرخة في 2016/12/15

مرسوم تنفيذي رقم 18-03 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1439 الموافق ل 15
يناير سنة 2018، يحدد الأحكام المطبقة على المطاعم المدرسية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 02

ج- اللوائح

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21/01/1771 المؤرخ في 27 شعبان عام 1392 الموافق ل 05 أكتوبر
1972 يتضمن منح مميزات خاصة لموظفي الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية القائمين
بأعمالهم في ولايت يالساورة والواحات جريدة رسمية العدد 26 ال

د- التعليمات والمناشير الوزارية

- التعليم رقم 86 المؤرخة في 10 مارس 2001 المتعلقة بكيفية إعداد قوائم التأهيل للالتحاق برتبة أعلى.

- التعليم رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2012 تتعلق بتطبيق احكام المرسوم تنفيذي 194/12 المؤرخفي 25/04/2012 يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات

والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية اجرائها.

- للتعليم رقم: 2017/574 المؤرخة في: 2017/07/18 المتعلقة بالتكفل لتسيير المطاعم بالمدرسة

- للتعليم رقم: 2017/1211 المؤرخة في: 2017/12/12 المتعلقة بتسيير المدارس الابتدائية والمطاعم المدرسية

- التعليم رقم 09 المؤرخة في 2019/01/14 المتعلقة بالمصادقة علما لمخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2019

- المنشور رقم 3813 مؤرخ في 1989/04/09 بخصوص الترقية في الدرجات الموظفين الموضوع ينفي حالة عطلة مرضية

المنشور رقم 02 المؤرخ في 13 /30/ 1989 المتضمن للكيفيات تطبيقا لمرسوم 58/85 مؤرخ في 03/23 /1985 والمتعلق بالخبرة المهنية

- المنشور رقم 4583 المؤرخ في 2007/05/17.

- المنشور رقم 07 07 المؤرخ في 2011/04/28 يتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على اساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية والمشار اليها في التعليم رقم 01 المؤرخة في 2013/02/20.

- المنشور الوزاري المشترك رقم : 1839 المؤرخ في : 2017/11/14 المتعلق ببرنامج الاستثمار الفلاحي.

مراسلة المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 5258 مؤرخة في 2010/06/10 متضمنة ترقية في الدرجات في حالة عطلة مرضية.

ثانيا المراجع

أ-الكتب باللغة العربية:

- باري كشواي إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006.
- بيسوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية تخطيط الموارد البشرية مصر، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط2005، 1.
- خضير كاظم محمود ياسين كاسب الخرشفة إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار المسير للنشر والتوزيع
- راوية حسن مدخل استراتيجيات تخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، ط1، 2009
- سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن دار وائل للنشر، ط2 ، 2006
- صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية، مصر الدار الجامعية، 1999-2000
- عبدالرحمن توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة الجزء الأول، 1994 صلاح الدين عبد الباقي وعلى عبد الهادي مسلم،
- عبد العزيز بدر نداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1
- محمد الصيرفي إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الفكر الجامعي، ط2007، 1 .
- محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، ط2007، 1
- هاشم خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع - الجزائر 2010.

ب- الرسائل الجامعية:

1- رسائل الماجستير:

- أماني خضر احمد شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار للعنصر البشري رسالة ماجستير غزة الجامعة الإسلامية، 2009
- العلم بين عطاء الله علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية-دراسة حالة ولاية ورقلة-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح كلية الحقوق والعلوم السياسية، سنة 2012، 2011.

2 - مذكرات الماستر:

- علام بوبكر إدارة الموارد البشرية للبلدية في الجزائر-دراسة حالة بلدية سعيدة-مذكرة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية جامعة الدكتور مولاي الطاهر قسم العلوم السياسية، سعيدة السنة 2017

ثالثا : المراجع باللغة الأجنبية:

- Loïc et autres gestions des ressources humaines (pratique et éléments de théories 3 édition, paris : dunod,2007.
- Claude blanche allègre et année Élisabeth Andréas Sian, gestion des ressources, valeur de l'immatériel,1er édition, France:édition de bock université,2008.
- Etienne verne, comment conduire un entretien de recrutement ? France : Insep consulting édition,2005.

الإهداء	
الشكر	
I	الملخص
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية	
07	المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية
07	المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية
08	المطلب الثاني: أهداف وأهمية تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية
13	المبحث الثاني: طبيعة إدارة الموارد البشرية ووظائفها في الإدارة المحلية
13	المطلب الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية
19	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
الفصل الثاني: تسيير الموارد البشرية في الإدارة المحلية - بلدية بريان - دراسة حالة	
30	المبحث الأول: ماهية البلدية وهيكلها التنظيمي
39	المطلب الأول: مفهوم البلدية
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية بريان
47	المبحث الثاني: مهام ووظائف مكتب المستخدمين
47	المطلب الأول: مهام مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين
49	المطلب الثاني: وظائف مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين
73	الخاتمة العامة
75	الملاحق
89	المراجع
95	الفهرس