

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني للتكوين المستمر في التربية والتعليم

# أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية

سند خاص بالتكوين المتخصص

إعداد  
مينة التاطير بالمعهد

2011



4، شارع أولاد سيدي الشيخ - الحراش - الجزائر

البريد الإلكتروني  
contact.infpe@gmail.com

الوقع على الانترنت  
<http://www.infpe.edu.dz>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم

**أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية  
في المؤسسات والإدارات العمومية**

**سند خاص بالتكوين المتخصص**

**إعداد**

الدكتور / شنوفي نور الدين

السنة : 2011



4- شارع أولاد سيدي الشيخ - الحراش - الجزائر

الموقع على الأنترنت: <http://www.infpe.edu.dz>

البريد الإلكتروني: [contact@infpe.edu.dz](mailto:contact@infpe.edu.dz)

# الفهرس

5	مقدمة
8	الباب الأول: الإطار التصوري لوظيفة الموارد البشرية
10	الفصل الأول: البعد الفكري في تسيير الموارد البشرية
24	الفصل الثاني: نظام التخطيط والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
36	الفصل الثالث: نظام التوظيف للموارد البشرية
46	الفصل الرابع: نظام الأجور والتعويضات
66	الفصل الخامس: نظام تكوين الموارد البشرية
84	الفصل السادس: نظام الترقية وتسيير المسار الوظيفي
129	الفصل السابع: النظام التأديبي وأخلاقيات المهنة
147	الفصل الثامن: نظام التقييم ورقابة أداء الموارد البشرية
162	الباب الثاني: آلية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية
164	الفصل الأول-الركن القانوني: التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية من نصوص ولوائح قانونية
166	الفصل الثاني-الركن الإداري: مسك أدوات الملاحظة والمراقبة (ملفات وبطاقات التسيير)
171	الفصل الثالث-الركن القيادي: لوحة قيادة وظيفة الموارد البشرية
187	المراجع
194	الملاحق

## مقدمة

إذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العمومية، كونها تلعب دورا حيوي صنع ونجاح هذه المؤسسات والإدارات العمومية، فإن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بمدخلاتها ومخرجاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والعملية المتاحة أمام هذه المؤسسات والإدارات العمومية، وباعتبار المعهد الوطني لتكوين إطارات التربية الوطنية الذي تتجسد رسالته أساسا في تنمية أداء المورد البشري بشقيه التربوي والإداري، فإن نجاح المعهد في أداء رسالته هذه تتوقف إلى حد بعيد على مستوى كفاءة وفعالية المورد البشري. لقد أقر الأكاديميون والممارسون على السواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على مستوى كفاءة التحكم في تسيير المورد البشري من خلال معالجة المشكلات الناجمة عن سوء التسيير على الأسس العلمية، التي تعطي للعمل الإداري القدرة في اختيار أعضاء فريق العمل وتنمية قدراتهم واستثارة حماسهم وتنمية علاقات التعاون فيما بينهم، وتصميم المهام الموكلة إلى كل منهم إلى جانب قياس ومتابعة أدائهم، وتنمية مشاعر الولاء من جانبهم للعمل وللمؤسسة.

فالمؤسسات والإدارات العمومية أمام تحول وتطور المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وهي في مواجهة الأزمة من كل الجوانب، تريد تحديث وتجديد هيكلها، كما تريد التوفيق لأداء رسالتها في الخدمة العمومية، في ظل تسيير صعب لمواردها البشرية، فالعناصر الأساسية التي تتحمل كل فعل تغيير لا بد من تامينها في النصوص التشريعية الجزائرية، فالمؤسسة والإدارة العمومية تتميز بسوء سير عملها لدرجة لا تطاق نتيجة تفاقم الأسباب التالية:

- عدم تغليب القانون في معالجة التزاعات والإنكار المثير للقوانين والإجراءات.
- تضخيم التعداد بحجة التوظيف الاجتماعي.
- التباعد بين التأهيل والمنصب المحتجز.
- محاباة الأقارب في التوظيف (المعرفة) والأتباع.
- الغمامة التي تغطي وتحيط بكل أفعال الإدارة.

إن عملية تسيير الموارد البشرية أمام هذه التناقضات، ينبغي أن تعطي الأولوية، للتحكم في عملية التسيير الجارية، معنى ذلك التطبيق الصحيح للقوانين والأنظمة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، منذ بداية توظيفهم إلى غاية انتهاء نشاطهم.

إن التحكم في عملية التسيير للموارد البشرية الجاري بها العمل الآن، تكمن أساسا في التطبيق الصحيح للقوانين والأنظمة، وللتوظيف المنطقي المعقول، من خلال استعمال أدوات تسيير تتلاءم وطبيعة الوظيفة الإدارية للمستخدمين المستهدفين في تسييرهم وكذا الأهداف المحددة لها. إن أدوات التسيير تسمح إذا للمسؤولين بالتسيير الجيد لمستخدميهم، ومعرفة تطلعاتهم، ومتابعة تطوراتهم، كما تساعدهم كذلك في تنظيم هيكلهم في مصالح تتجاوب مع مهام التنظيم. وبالتالي تحقق لهم القدرة على:

- التحكم في إجراءات التوظيف والترقية والتقدم.
  - معرفة التعداد والتطورات التي تحدث في مدة العمل بالمهنة.
  - تنظيم العمل وهيكله بشكل بسيط ومعقول وشفاف.
- فأدوات التسيير تسهل في وضع سياسة للموارد البشرية قيد التنفيذ، لاسيما في التسيير التقديري للمستخدمين، كالمخططات التكوينية، والبرامج التحفيزية... الخ، فالنسب المعبرة عن الغياب مثلا، ما هي إلا قنوات وآليات مناسبة، يتم وضعها قيد التنفيذ من أجل مسح كل المعلومات المتعلقة بحركات المستخدمين وتحديد مواقعهم.
- انطلاقا من مميزات المؤسسات والإدارات الجزائرية، قمنا بتحديد دراستنا في جانبين أساسيين:

**الباب الأول** نتناول من خلاله الجانب الفكري والتصوري في تنمية وتسيير المورد البشري بشكل عام مع التركيز عليه في المؤسسات والإدارات العمومية من خلال ثمانية فصول.

**الفصل الأول:** البعد الفكري في تسيير الموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** نظام التخطيط والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

**الفصل الثالث:** نظام التوظيف للموارد البشرية.

**الفصل الرابع:** نظام الأجور والتعويضات.

**الفصل الخامس:** نظام تكوين الموارد البشرية.

**الفصل السادس:** نظام الترقية وتسيير المسار الوظيفي.

**الفصل السابع:** النظام التأديبي وأخلاقيات المهنة.

**الفصل الثامن:** نظام التقييم ورقابة أداء الموارد البشرية.

**الباب الثاني** نتناول من خلاله الجانب العملي، لآلية تسيير المورد البشري في مجال الوظيفة العمومية في ثلاث فصول تجسد وسائل التسيير للموارد البشرية المتمثلة في:

**1- الفصل القانوني:** الذي يسمح بالتحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية من نصوص ولوائح قانونية، والعمل على تطبيقها بشكل صحيح.

**2- الفصل الإداري:** الذي يهتم بإمساك أدوات الملاحظة والمراقبة من ملفات وبطاقات المستخدمين هي التي يتم من خلالها سحب المعلومات الموثوقة.

**3- الفصل القيادي:** الذي يرتكز أساسا على إدارة لوحة القيادة بشكل يومي باعتبارها عنصر ضروري في عملية اتخاذ القرار في إطار التسيير الجماعي، فهو في ذاته ينشئ المؤشرات والنسب المتعلقة بالحركية، كحركة الغياب، أو سلوك المستخدمين،... إلخ

على أن تتبع هذه الدراسة بملاحق موضحة ومكملة لها.

## الباب الأول

الإطار التصوري لوظيفة  
الموارد البشرية

## الفصل الأول: البعد الفكري في تسيير الموارد البشرية

إن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية والهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها.

### أولاً: مفهوم تسيير الموارد البشرية

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المطلوب على الموارد البشرية اللازمة والكافية، بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتمكين من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها<sup>(1)</sup>. وبالتالي تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات والإدارات العمومية، المتمثلة في الاستمرارية والتطور والتوسع، كي تؤمن إرضاء المواطن.

### ثانياً: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة<sup>(2)</sup>.

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل. وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجهة نحو<sup>(3)</sup>:

1-J.M perreti- "gestion du personnel" -, vuibert, paris,1984.

2- ماهر اعليش "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين شمس، القاهرة. 1971 ص 28.

3-Pierre J.C «Gestion des ressources humaines».Volume 2, université catholique de diffusion1986. Science économiques, sociales et politique.



- الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة.

- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجية، البيئة، الثقافة، الأهداف) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بكونها "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"، من التعريف يتضح بأن إدارة الموارد البشرية تشتمل على النشاطات الآتية:

1. **التخطيط:** ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الإحداث المستقبلية القريبة.

2. **التنظيم:** تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

3. **التوظيف:** تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجر والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

4. **القيادة:** توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

5. **الرقابة:** وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي:

- 1- تخطيط الموارد البشرية.
- 2- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.
- 3- اختيار الموارد البشرية.
- 4- إدارة الأداء وتقويمه.
- 5- دوافع العمل ورضا العاملين.
- 6- تدريب وتطوير العاملين.
- 7- التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة).

8- أنظمة الأجور والرواتب.

9- أنظمة الحوافز.

10- أنظمة الفوائد.

11- علاقات العمل.

12- انضباط العاملين.

13- السلامة المهنية والأمن الصناعي.

14- نظام معلومات الموارد البشرية.

### ثالثا: الجوانب الفكرية في تسيير الموارد البشرية

1/ المدرسة الكلاسيكية في التسيير: تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة. بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية (Productivity) وكذلك زيادة كفاءة (Efficiency) أداء العمال للأعمال الموكلة لهم. وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على كيفية تصنيع المصنع، كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق للعمل والأداء وأخيرا على مبادئ لإدارة العمل.

#### مبادئ الفكر الكلاسيكي:

أما أهم المبادئ التي يقوم عليها الفكر الكلاسيكي فتتمثل في ما يلي:

1. تقسيم العمل: تقسيم العمل هو حجر الزاوية في نمو المنظمات وتطورها، لقد أشار آدم سميث (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم 1776 إلى الفوائد الأساسية لتقسيم العمل مستمدا إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع آنذاك. وهي<sup>(1)</sup>:

- تنمية المهارة والخبرة، نتيجة لتكرار مهمة محددة.

- توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلى أخرى.

- اختراع الآلات نتيجة لتبسيط العمل وتنميته.

---

1- محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص55.

**2. التسيير العلمي:** يعتبر المهندس تايلور (Taylor 1915-1856) من ابرز رواد هذا الاتجاه، فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون ويتكاسلون، ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، وكان همه اكتشاف ما أسماه بأجمع طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال مصنع الحديد والفحم عدة مرات.

يقوم أسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين، ويكون ذلك بطرق متعددة مثل، اختصار الحركة الزائدة، تحسين الحركات المستبقة، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه، تأمين تزامن أفضل في الحركات، وقد استعين بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة، وبساعات خاصة لتسجيل الوقت.

**3. التسيير بالاستثناء واللامركزية:** حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلة في إدارته، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختناق والتركيز عليها من أجل تأمين تقدم العمل، التسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن، وبالتالي تأمين استخدام أفضل لطاقات المسير، انه يركز بالمعنى الذي دعا له تايلور على الانحرافات فقط بقصد معالجتها وتصحيحها.

**4. الإشراف الوظيفي:** يرى تايلور أن النوع الوظيفي للتسيير يجب أن يحل محل النوع الحربي، أي القائم على أساس التسلسل الرتبوي، وقد دعا إلى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين.

**5. البيروقراطية الرشيدة:** يعتبر العالم الألماني فيبر (1920-1864) ابرز مؤسسي هذا الاتجاه، قدم نموذج البيروقراطي للتنظيم على انه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية، وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:

- التسلسل الرئاسي أو التدرج الرتبوي، أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.

- التخصص الدقيق، أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.

- الاختيار العقلاني للأشخاص، وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة.

- دوام المرتب، الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم.
- فصل الملكية عن التسيير، إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم، ولا يملك منصبه نفسه.
- الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية.
- وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة، ووجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود مكاتب.
- الاحتفاظ بالوظيفة: حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف، إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظا بمرتب دائم مدى حياته.
- التنظيم الرسمي: هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص، يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك، في ظل السلطة والقيادة.

## 2/ الإدارة العلمية Scientific Management:

- يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد وصيانة الموجدات لمقابلة طلب السوق، مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة وسوق بتحقيق ذلك من خلال<sup>(1)</sup>:
- تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.
  - وضع معدلات فنية لأداء المهام.
  - تحديد الوسائل لجمع ومناولة المواد.
  - تحليل المعلومات.
  - محاسبة التكاليف والأجور ونظم رقابة الإنتاج.
  - التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.
- وقد ركزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلة في الإنتاج لأن المديرين يهتمون بدرجته أولية على زيادة الإنتاج لمقابلة نمو الطلب على السلع، وكانت منظمات الأعمال ضعيفة من

1- د. أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال- وتحديات القرن الواحد والعشرين"- دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة- 2001، ص:15.

حيث التنظيم الداخلي، وكان كل اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية على الموجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية. وتعتمد مدرسة الإدارة العملية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملاً من تخطيط وتنظيم ورقابة. (1)

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة. وباختصار فإن الإدارة العملية تقوم على: (2)

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.
- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
- اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
- إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الإشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية.
- مبادئ الإدارة العلمية: لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي (3):

✓ تطبيق النهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية

1- منال طلعت محمود "أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 27.

2- د. أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال" مرجع سبق ذكره. ص: 17.

3- ظاهر الكلالدة، مرجع سابق ص 58 - 59.

للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل.

✓ اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل.

✓ التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.

✓ تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين. وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة. بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

### 3/ مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها الباحث فايول، في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

- مبادئ العلاقات الإنسانية: هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية:

1) يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته و احترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

**2** يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم أي التي تأثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نظم المؤسسة وبالتالي تتلقى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير وإلى رفع روحهم المعنوية، تجسيد روح التعاون، وخلق القيادات و الشخصيات وإلى تحسين العلاقات الإنسانية. فاتخاذ القرارات بالإجماع، يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعاً، وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية. أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام أو الحماس لأهداف المؤسسة والقلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل ويؤدي إلى انخفاض الإنتاجية<sup>(1)</sup>. كما يجب إعطاء التقدير والاعترافات بما يحققه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهود في المستقبل، ومحاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم.

**3** يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابكة والمتكاملة بين العاملين، فالشخص الذي يعمل وحيداً لا يتحسن تماماً بل يمكن أن يزيد معلوماته ويحلل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق<sup>(2)</sup>.

**4** يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس إخبار الرئيس لمرؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيه اللوم إليه وإصدار الأوامر إليه للعمل فيجب أن يتشاور الرئيس مع مرؤوسيه ليناقش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين.

إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس و المرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات.

1- احمد منصور مرجع سبق ذكره ص 45.

2- Ishak Adizes: L'aire des travail en équipe méthodes de diagnostic et règles d'action. Traduit par Jean Louis Barsaco: les éditions d'organisation, Paris1980 P166.

### – مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية فقط وإنما كذلك تبعاً لطاقته الاجتماعية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دوراً رئيساً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية.
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعمالها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين.
- العمال لا يسلكون ويجهلون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات وأهداف جماعية.

### 4/ المدرسة السلوكية

أ- مبادئ المدرسة السلوكية: رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها<sup>(1)</sup>:

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى والمؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.

1- ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص: 77 .

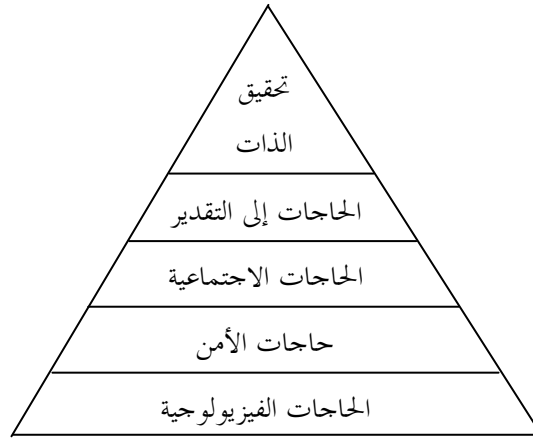


■ الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة. والشكل التالي يلخص مبادئ المدرسة السلوكية في الإدارة.

ب- مساهمة رواد المدرسة السلوكية:

1- مساهمة أبراهام ماسلو Abraham Maslow: صنف ماسلو (1943)<sup>(1)</sup> حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرماً من الأدنى إلى الأعلى، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل(1): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.



المصدر: د. أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال" مرجع سبق ذكره. ص: 27.

قدم ماسلو نظريته هذه المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، وهو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي<sup>(2)</sup>:

• **الحاجات الفيزيولوجية أو الطبيعية:** هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل، النوم، اللباس والسكن، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية

1- د. أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال" مرجع سبق ذكره. ص: 26.

2- يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، مدخل إلى علم الإدارة، عمان، دار زهران، 1995، ص: 44.

- دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية.
  - **حاجات الأمن والطمأنينة:** وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل.
  - **حاجة الانتماء إلى الجماعة أو الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعة كما يقول ابن خلدون.
  - **حاجات المركز والشهرة أو الحاجة إلى التقدير:** أي احترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له، واحترام استقلاليته وقدرته على تحقيق أهدافه، وذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها وأنه ليس منبوذا من طرف أعضائها.
  - **حاجات تحقيق الذات:** وهي استغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، وإثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.
- وقد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي وقال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، وأن إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين.

2- **مساهمة دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor:** قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسية السلوكية.

إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين، والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يجونه.
- يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم.
- إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية Y فتقوم على أربعة أركان: مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة. يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضمنا أكيدا القيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال.

يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف، إذا ما تبينوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة، سواء كانت مادية أو نفسية، وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم، وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف. في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية، بل يسعون إليها فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة حسب هذه النظرية، هي خدمة العمل، المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة درجة كفاءته وأحكام الرقابة الذاتية على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز. والجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

#### الجدول (1): افتراضات نظريتي x و y

نظرية X: افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية Y: افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك؛	❖ العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة؛
- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل؛	❖ الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف؛
- يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون؛	❖ الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئهم على ذلك؛
- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.	❖ الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات مرجع سابق، ص: 19

يتبين من الجدول أن هناك فرق كبير بين النظريتين  $x$  و  $y$  في القيادة، حيث تبدو النظرية  $x$  بأنها تسلطية تشاؤمية، ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه، بالمقابل فإن النظرية  $y$  تبدو ديمقراطية تفاعلية فيها حركية ومرونة تعتمد على التوجيه الذاتي وتأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها، ومن وجهة نظرنا فإن نمط القيادة وفقا للنظرية  $x$  قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكان له في المنظمات المعاصرة.

وطبقا لـ D. Mc-gregor فإن المبدأ المستمد من النظرية  $x$  هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة، أما النظرية  $y$  فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها حسب D. Mcgregor في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين، فمن المحتمل أن نظاما للحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد والتعليمات والإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولون وناضجون، فإن نظاما للحوافز والتقدير سيسجعهم على التصرف بنضج ومسؤولية<sup>(1)</sup>.

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي  $x$ ,  $y$  كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين، بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خواصا تصفها كلا من النظريتين.

## 5/ الإدارة الرشيدة:

دعت مدرسة وظائف الإدارة إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد جمة من تطبيقها ومن أبرز مفكري هذه المدرسة (هنري تيلور ولوثر جوليكن ولندال أوريك وجيمس موني) والبحث عن (الطريقة المثلى) أو وصفة النجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هؤلاء الكتاب، ومن أبرز مبادئ الإدارة هي:<sup>(2)</sup>

1- جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية، 1991، ص: 232-233.

2- د. أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال" مرجع سبق ذكره، ص: 19.

- 1- مبدأ تقسيم العمل.
- 2- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- 3- مبدأ الانضباط.
- 4- مبدأ وحدة القيادة.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- 7- الإنصاف والعدالة.
- 8- التسلسل الهرمي للسلطة.
- 9- المركزية.
- 10- المبادرة.
- 11- روح الجماعة أو الفريق.
- 12- المكافأة العادلة.
- 13- استقرار التوظيف.
- 14- الترتيب والنظام.

## الفصل الثاني: نظام التخطيط والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

### أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً. يعرف تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات.

### ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:

#### 1- التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة:

إن المنظمة التي لا تسبق الأحداث، بل تفاجأ بما هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض على القوى العاملة. ويتم هذا التنبؤ بتحديد الأبعاد التالية:

- **الطلب على القوى العاملة:** لا يخرج التخطيط للقوى العاملة في جوهره عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة وعمل استراتيجيات للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للطلب والعرض.

- **عرض القوى العاملة:** يقصد بعرض القوى العاملة عدد السكان النشطين اقتصادياً أو من هم في سن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه، وحتى تكون الصورة واضحة في هذا المجال، لا بد من توافر إحصائيات سكانية منتظمة تقدم معلومات كافية فن فئات الأعمار ونسبة الذكور والإناث، ونسبة الأمية، وتوزيع الطلبة على مستويات التعليم المختلفة، وتوزيع السكان في قطاعات العمل المختلفة وما إلى ذلك<sup>(1)</sup>.

1- عبد الرحمن عبد الله الشقاوي "تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه وأساليبه ومشاكله"، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1976، ص17.

إضافة إلى الإحصائيات السكانية العامة، فمن اللازم القيام بإحصاءات القوى العاملة، ونمط توزيعها حسب القطاعات الاقتصادية، والمجموعات المهنية، وحسب الجنس وغير ذلك من أسس مما يتيح للمخطط فرصة الاستفادة منها بشكل كامل.

## 2- خدمة الأهداف العامة:

يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو المنظمة، وعلى صعيد المنظمة تتحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فان تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

## 3- تقليل التكاليف:

أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الأسئلة من نوع:

- ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد؟
- أين تستخدم هذه الموارد؟

## 4- تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية:

يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية وهذه الأهمية تؤكدها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية، وهذه الحقائق هي: (1)

- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبعه من إغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في إعدادها من حيث المهارة والمعرفة، مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري لنوعية الموارد البشرية.

- زيادة عدد المنظمات وكبر أحجامها وتنوع نشاطاتها.

1- خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص73.

- انتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة وبمهارات مختلفة.
- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم.
- إعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة.
- ميل المنظمات إلى العولمة مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

استنادا إلى ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلًا متخصصًا داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولاً، وضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانياً، مما يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية.

### ثالثاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية

ويمكن وصف العملية بأربعة مراحل أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كما يلي:

أ/ التنبؤ ووضع الأهداف: وتتضمن خمسة مراحل فرعية هي:

**1- مرحلة توصيف وتحليل الوظائف:** وتكز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجرور، عدد الوظائف، وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

**2- مرحلة تقدير الطلب على الموارد البشرية:** أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.

**3- مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، أو ما يشار إليه بعرض قوى العمل. حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والقطاعات، ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية، وعلى الخارجين من سوق العمل



بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة، ويمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها ومهاراتها، وتعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين والعاملين بأجور، أو العاطلين رغم إرادتهم عن العمل، ومن هنا يميز الدارسون بين المفهوم الأعم والأشمل وهو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين والعاطلين عن العمل، والخارجين عن قوى العمل كالسجناء والمرضى والأطفال والعجزة<sup>(1)</sup>.

**4- مرحلة الموازنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية:** أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة. ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربطاً بين ما يتعلمه الأفراد وفرص العمل المستقبلية، والتلاؤم والتكيف مع احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر. والمتابعة والتقييم للمستجدات الطارئة أو للعوامل التي لم يتنبأ بها المخططون، أو جاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل أو بآخر.

بعد استكمال إجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لا بد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادراً ما يكون الطلب المتنبأ به مساوياً للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، ومن بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي؛ التوقف عن التوظيف، أو تسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة أو التشجيع على التقاعد المبكر.

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي؛ إجراء التعيينات الجديدة، أو التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية، أو ترقية العاملين إلى مواقع أعلى أو إجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة أو استخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

1- مهدي حسن زويلف "تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق"، عمان، مكتبة الرسالة، 1983، ص 35-36

5- **مرحلة وضع الأهداف:** تركز هذه المرحلة على أهداف عملية التخطيط، والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن إستراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط إن يستهدف البناء النوعي للمهاراتي والمعرفي لقوة العمل في المنظمة.<sup>(1)</sup>

#### رابعا: تنفيذ وتقييم خطة الموارد البشرية

1- **تنفيذ الخطة:** وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

2- **تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة:** لا ينتهي عمل دائرة شؤون العاملين بوضع خطة تدبير القوى العاملة اللازمة من خلال التوفيق بين عرض القوى العاملة والمطلوب منها، إذ لا بد من متابعة وتقييم الخطة، والتخطيط بكافة أبعاده عمل من أعمال المستقبل لا بد وان يحدث فيه اختلافات ومفاجآت من اللازم على إدارة شؤون العاملين التعامل معها، ومن الأمثلة على العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط القوى العاملة ما يلي:

- العودة المكثفة للقوى العاملة في الخارج أو الهجرة إلى الخارج لأسباب اقتصادية.
- تغير الظروف الاقتصادية ايجابيا أو سلبيا تبعا لفترات الازدهار والركود.
- التغيرات التكنولوجية في أساليب الإنتاج.
- تغير طبيعة الهرم السكاني.

إن هذه العوامل وغيرها تدل على أهمية متابعة المستجدات على سوق العمل للتمكن من التكيف مع المتغيرات بشكل ينعكس على الخطط ابتداء من المدارس وانتهاء بالجامعات التي تمثل احد مصادر إعداد القوى العاملة اللازمة.

وتعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في

1- خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص75.

التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.

- المعدلات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها.

- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.

- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة

- كلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات.

وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق

من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### خامسا: أساليب تخطيط الموارد البشرية

أ- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى

مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازها خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ

المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والتنوعي لمواردها البشرية وهذه

الاعتبارات هي: (1)

**1- التغيرات التكنولوجية:** كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيبة الموارد

البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر

في التركيبة المهنية والمعرفية للموارد البشرية، اعتمادا فان التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهما

عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

**2- التغيرات التنظيمية:** تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في

الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغير مجال أعمالها في حالة التنوع

والانكماش.

ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة

والذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدر من المبيعات إلى نشاطات عمل تمارسها

المنظمة تستخدم أساسا في تحديد هيكل الوظائف والملاك، ويمكن استخدام دراسة الوقت أساسا

1- احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975، ص83.

في تحليل عبء العمل إضافة إلى تقدير المبيعات، إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين، وتستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز كمية العمل المخطط إنجازها، كما يمكن استخدام تحليل نواتج الأداء وذلك بغرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الأعمال المتوقعة.

**ب- الأسلوب الإحصائي:** يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة، اعتماداً فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أياً من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والمعروفة والتي يمكن أن تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية.

- استخدام نماذج الانحدار.

- تحليل سلسلة ماركوف.

ونظراً للتطورات المتسارعة في البيئة فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية<sup>(1)</sup> ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف، لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:

**1- التخطيط العقلاني:** يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية، فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الإستراتيجية أكثر وضوحاً فإن على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل.

**2- التخطيط الحدسي:** يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغييرات البيئية

---

1-Walker, J.W., "Human Resources Planning; An Evaluation, Perspectives on Personnel", Irwin, Illinois. 1986.P.121

ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي، يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.

### سادسا: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية، ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنوياً، ليجعل منه القاعدة المرجعية، قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل في الاستغلال العقلاني والأبجعي للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية ولهذا الغرض، فإنه من الضروري أن يحض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازها، كونه يهدف إلى:

- ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له.
  - برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية خلال السنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانوناً، لاسيما المنشور الصادر عن مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية رقم 133 المؤرخ في 30 مارس 1999 المتعلق بنسب الأتماط القانونية للتوظيف.
- 1/ إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قد شرع العمل به منذ سنة 1995 وبمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه، كما هو منصوص عليه في التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

- **الجدول رقم 01:** يضبط فيه كل المعلومات الخاصة بتعداد المستخدمين إلى غاية 12/31 للسنة المالية الفارطة، مع إظهار الأعداد حسب الصفات بما فيها أعداد الأعوان المؤقتين بالساعة أو اليوم.
- **الجدول رقم 02:** يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن ويجب هنا التأكد من صلاحية هاته اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء وتاريخ نفاذ صلاحياتها، وفي حالة انقضاء عهدها يطلب منكم الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به لاسيما التعليمية الصادرة عن مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية رقم 99/67 المؤرخة في 09 فيفري 1999 المتعلقة بإنشاء، تجديد، لجان المستخدمين ولجان الطعن.
- **الجدول رقم 02 مكرر 01:** تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المتعبرة.
- **الجدول رقم 02 مكرر 02:** تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة.
- **الجدول رقم 03:** تدون في هذا الجدول كل قرارات الإطار المتعلقة بتسيير مختلف الأسلاك والرتب المسيرة من طرف القطاع ولاسيما تلك المتعلقة بالتوظيف، الامتحانات المسابقات... الخ.
- **الجدول رقم 04:** يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمنة في القانون الأساسي، ويمكن اعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير الذي إن أحسن استعماله، تمكن في آخر السنة من استغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية ومن اتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتجديد المناصب الشاغرة.
- **الجدول رقم 05:** يحدد في هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله طيلة السنة.
- **الجدول رقم 06:** يتضمن قائمة الموظفين الذين بلغوا أو من المتوقع بلوغ 60 سنة من العمر وهو الشرط الأساسي والمرجعي للإحالة على التقاعد بالنسبة لجميع الأسلاك والرتب.

- الجدول رقم 06 مكرر 01: يتضمن البيان المتعلق بالمستخدمين المتقاعدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية.

- الجدول رقم 06 مكرر 02: يتضمن هذا الجدول بيان يتعلق بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الاحتفاظ بهم بعنوان السنة المعنية، مع التذكير أن كل تأجيل في تاريخ الإحالة على التقاعد أو كل استدعاء لتوظيف محال على التقاعد لا يمكن أن يتم إلا بعد الحصول على رخصة استثنائية من المديرية العامة للتوظيفة العمومية، واستشارة الإدارة المركزية.

- الجدول رقم 07: هذا الجدول خاص بالمخطط التوقعي التكويني وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان السنة المعنية، وهو ملخص عن المخطط السنوي والمتعدد السنوات للتكوين الخاص بالقطاع.

- الجدول رقم 08: يدرج في هذا الجدول القائمة الاسمية لجميع الأعوان الدائمين، المتقاعدين والمؤقتين مهما كانت رتبتهن.

#### • امتصاص المناصب المالية الشاغرة عن طريق التشغيل:

إن المناصب المالية الشاغرة التي تظهر في العمود الثالث من الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ينبغي تشغيلها باحترام النسب المحددة قانوناً كما تنص عليه القوانين الأساسية، عن طريق التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي.

#### التوظيف الخارجي: إن هذا التوظيف الخارجي يتم عن طريق:

- التوظيف على أساس الشهادة (التوظيف المباشر).

- المسابقة على أساس الشهادة.

- المسابقة على أساس الاختبارات.

- المسابقة على أساس الاختبارات المهنية.

كما تجدر الإشارة، أن المناصب المخصصة للتوظيف عن طريق النقل فإنها تحتسب نسبتها ضمن التوظيف الخارجي.

#### التوظيف الداخلي: إن التوظيف الداخلي يتم وفق الطريق التالية:

- الامتحان المهني.

- الترقية الاختيارية.

- التأهيل المهني.

يجدر التذكير هنا، أن المعيار الأساسي لتقييم كل مسير للموارد البشرية يتمحور حول مدى كفاءته في استغلال كل المناصب المالية الممنوحة بعنوان السنة، ويكون هذا الاستغلال بالتطبيق الصارم للعمليات المبرمجة في الجدول رقم 04 من جهة ومن جهة أخرى قدرته على التنبؤ بكل العمليات الأخرى (كالإحالة على التقاعد الذهاب للخدمة الوطنية والترقيات... الخ) بهدف طلب تجديد المناصب المالية المتوقع تجميدها من جهة أو تحويلها من جهة أخرى، إن أثبتت ضرورة وظيفتها وذلك بعد التحقق من حتمية استغلاله قبل نهاية السنة بعنوان المخطط التسييري المعدل. (ودعم هذه الطلبات بتقرير أو عرض حال تبيّن فيه ضرورة وظيفية هذه المناصب)، وتبقى الوسيلة الوحيدة لتشغيل كل المناصب المالية الشاغرة هي احترام الترتيبات القانونية لتنظيم وسير الامتحانات المهنية والمسابقات.

#### • الامتحانات والمسابقات المهنية:

لقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 293/95 المؤرخ في 1995/09/30 والنصوص التنظيمية المتخذة مختلف الإجراءات والمراحل والآجال والشروط المطلوب احترامها بهدف تجسيد مختلف عمليات التوظيف بناء على مبدأ تساوي الفرص للتوظيف. باعتبار أن هذه الطريقة من التوظيف لها خصوصية تستلزم دراستها بعناية بحيث أن التوظيف الداخلي، مهما كانت سرعة وفعالية المسير في تنظيمها فإنها تؤدي إلى شغور مناصب مالية جديدة لم تكن مبرمجة ضمن المخطط السنوي وهي تستدعي اتخاذ إجراءات تسييرية جديدة لاستغلالها لتفادي إبقائها شاغرة عند نهاية السنة، ومن بين الإجراءات الواجب اتخاذها هي:

- طلب تجديد المناصب المالية الشاغرة.
- إبقائها على حالها أو تحويلها لتغطية الاحتياج الوظيفي للإدارة أو المؤسسة العمومية.
- الشروع في تعديل المخطط السنوي على أساس هذه المناصب الجديدة.
- العودة إلى المرحلة الأولى المتعلقة بالتوظيف.
- وبغية التحكم أكثر في هذه التقنيات فإن المسير مطالب باحترام الترتيبات القانونية المبينة في التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 1995/12/30.
- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قبل تاريخ 15 مارس.



- يجب تطبيق طلبات المراجعة الصادرة عن مصالح مفتشية الوظيفة العمومية خاصة فيما يتعلق بإلغاء بعض المقررات أو تعديلها وهذا لتفادي الوقوع في تماطل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات في أجل 3 أشهر، بعد إشهار المسابقة، ويمكن تخفيض هذه الآجال إلى شهر (01) واحد، لذلك فإنه يطلب من كل المسيرين بذل كل جهوداتهم لاحترام التواريخ المحددة.
- تنظيم كل عمليات التوظيف المبرمجة في الجدول رقم 04 من المخطط الأول، قبل نهاية شهر جويلية.
- موافاة الإدارة المركزية المعنية لكل طلبات التجديد وتحويل المناصب في غضون شهر أوت كآخر أجل.
- يجب احترام السلم الإداري عند الإرسال لكل الطلبات الموجهة إلى الإدارة المركزية.
- يجب أن يرفق طلب تحويل المناصب بنسخة من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مصادقة عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية، أما فيما يخص طلب تجديد المناصب المالية، فإنه يتطلب إرفاقه بنسخ من مقررات التعيين والإخلاء للمناصب المراد تجديدها.
- تمكين الإدارة المركزية من اتخاذ ترتيباتها مع المديرية العامة للوظيفة العمومية ووزارة المالية خلال شهري أوت وسبتمبر، بغية موافاتها بالنتائج خلال شهر سبتمبر.

### الفصل الثالث: نظام التوظيف للموارد البشرية

عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، "Recrutement - Sélection - Placement" وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويمكن القول بان ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

#### أولاً: الاستقطاب

- **مفهوم الاستقطاب:** يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على انه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة. ولكي يكون الاستقطاب فعالا لا بد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء. إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا.

- **مصادر الاستقطاب:** وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين: الداخلية والخارجية.

1/ **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

■ **مخزون المهارات:** وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدتها.

■ **الترقية الداخلية:** تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن

الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

■ **النقل الوظيفي:** نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

■ **المعارف والأصدقاء:** يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمتها.

2/ **المصادر الخارجية:** تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:

■ **التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم،... الخ. وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

■ **الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجالات أو الراديو،... الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

■ **المدارس والجامعات:** يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

■ **وكالات ومكاتب التوظيف:** هناك نوعان:

1- **وكالات أو مكاتب عامة:** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم

وخبراتهم كشرط لحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.

2- مكاتب خاصة: يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات الراغبين في العمل، وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

■ المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.

### ثانيا: اختيار وتعيين الأفراد

1- مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية: تتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الاختيار ويعزى التباين إلى الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب إلى العملية، فيعتبرها البعض عملية جمع معلومات محمية قانونا، أو وسيلة مواءمة ما بين الفرد والمنظمة، وعملية الاختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، وتعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء على ذلك فإن عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها "بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح".

ويمكن أن يستخدم نفس المفهوم إلى جانب الفرد في حالة اختياره لمنظمة ما ووظيفة محددة، فقرار الاختيار قرار احتمالي ولهذا يعتبر من القرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة؛ مثل قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة، أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.

ومنه يمكن تعريف ببساطة الاختيار على انه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، ونعرف التعيين على انه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

وعادة ما يبنى قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ، فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تتنبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا،

أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تتنبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسباً لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف.

## 2- خطوات عملية الاختيار والتعيين

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منظمة إلى أخرى ويتوقف الأمر أساساً على نوعية الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضاً على إمكانيات المنظمة وحجم العمالة وسياساتها تجاه القوى العاملة ونظراً لحساسية عملية الاختيار يجب على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات، ومتسلسلة في إتباع الخطوات، وشاملة في جمع المعلومات، وموضوعية في اتخاذ قرار الانتقاء.

ونعني بإجراءات الاختيار جميع المراحل التي يتم القيام بها بدءاً من تحديد مصادر الاختيار وانتهاء بقرار تعيين من يتم اختيارهم، وهناك عدة مراحل تعكس في تعددها الكلفة وما يعول على هذه الإجراءات من الوصول إلى أفضل اختيار، ذلك لأن اختيار الموظف الكفء رغم الكلفة المترتبة عليه إلا أنها كلفة مبررة إذا ما كانت النتيجة ايجابية، ويوضح النموذج التالي أن هناك أربع نتائج محتملة لقرار اختيار موظف ما وهي رفض الشخص المناسب أو قبوله، أو رفض الشخص غير المناسب أو قبوله.

الجدول رقم (2): النتائج المحتملة لقرار معين

الأداء بعد التعيين			
أداء جيد	أداء غير جيد		
قرار صحيح بتعيين شخص مؤهل	خطأ رقم 2: تعيين شخص غير مؤهل	قرار بالتعيين	قرار التعيين
خطأ رقم 1: رفض تعيين شخص مؤهل	قرار صحيح برفض تعيين شخص غير مؤهل	قرار برفض التعيين	

المصدر: S P.Robbins, **Personnel of human Resources**. Englewood New Jersey, Prentice Hall Cliffs, Inc, 1978, p.101

وبغض النظر عن طبيعة المنظمة ونوع وعدد المتقدمين للوظائف الشاغرة فإن عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل تمر بخطوات عدة مترابطة ومحددة، فكل خطوة تزود الإدارة بالمعلومات

الضرورية حول الأفراد وتساعدتها في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب.

وتعتمد عملية الاختيار من ناحية نظرية على المراحل التالية:<sup>(1)</sup>

- **تصفية مبدئية للطلبات:** عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنظمة، أو الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، وبناء على هذا الإعلان يحضر إلى المنظمة بعض الراغبين في العمل، ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لتوعية البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار، وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعين يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف، وهي طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم، حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من قبل المؤسسة المستضيفة الباحثة عن الموظفين، وهي عبارة عن نماذج تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية.

- **الاختبارات:** أي أداء اختبارات الاستخدام التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات؛ وتقيس الامتحانات مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين والامتحانات النفسية والى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب.

وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم للوظيفة ومتطلبات مواصفات الوظيفة.

ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص معينة لدى طالي الوظائف، فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعداده ودرجة اهتمامه بمهنة معينة ودراسة ما إذا كان يستطيع أن يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة.

وهناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوافر في الاختبار الجيد حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه؛ فيجب أن يكون الاختبار صادقا أي قدرته على قياس الظاهرة موضوع

1- انظر كذلك؛ السالم مؤيد سعيد وعادل حرموش، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد، 1991.

الاختبار، ويجب أن يكون الاختبار ثابتاً؛ أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي يطبق عليها، ويجب أن يكون الاختبار موضوعياً؛ أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح، كما يجب أن يكون الاختبار مقنناً؛ أي أن نتائجه تعطي مفهوماً واحداً لدى الجميع، يجب أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولاً بالنسبة للمجموعة المختبرة، وأخيراً يجب أن توضع قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار من ناحية الطريقة الواجب استخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة، وكيفية وضعها وتفسيرها.

– **المقابلات الشخصية:** أي إخضاع من تجاوزوا المراحل الثلاثة السابقة إلى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة أسئلة أو مقابلة متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الإجمالية لخبرات الشخص المقابل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستثمارات المفتوحة. وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل، وبذلك تتيح لكل من الطرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلاً، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد وللحصول على معلومات معينة.

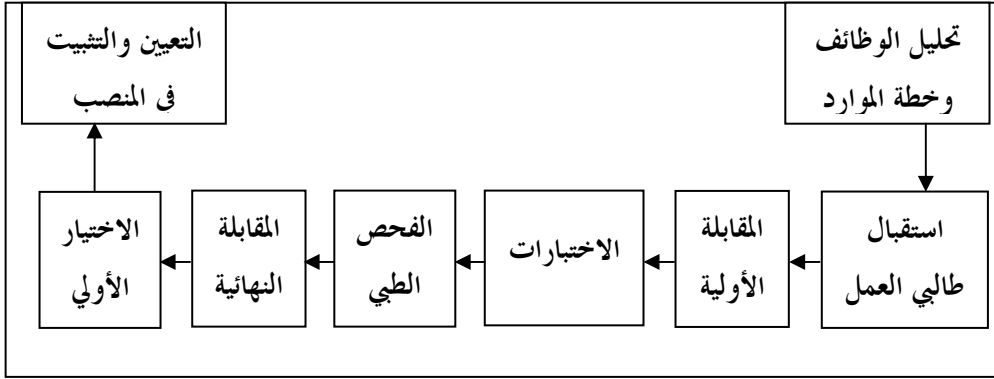
وعادة ما يتولى إجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة ويمثل فيها رئيس القسم أو الإدارة المختصة التي تتواجد بها الوظيفة.

– **التأكد من المعلومات:** يتم التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة ومن صحة المعلومات التي أعطاها، من خلال الاتصال بالجهات التي عمل فيها سابقاً، وجهات أخرى لديهم علم به سواء الجهات التي تعلم فيها أو معارفه على المستوى الشخصي، ومدى مستواه الثقافي، وسيرته العلمية والذاتية ما أمكن.

– **الفحص الطبي:** يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل أي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع.

– **اتخاذ قرار التعيين:** يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم. فإذا ما اجتاز المرشح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات وفي اغلب الدول هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة، وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه إليها. ومبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين، يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماما، وان هناك احتمال أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملامتهم للعمل، وبالتالي فان تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة. ويلخص الشكل التالي خطوات وإجراءات عملية الاختيار.

### الشكل رقم (2): خطوات وإجراءات عملية الاختيار



### ثالثا: تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد

لا تنتهي مهمة إدارة شؤون الأفراد باتخاذ القرار بتعيين الأشخاص المتقدمين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح، بل تبدأ مرحلة أخرى وهي وجود برنامج تعريفي وتوجيهي يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بهذا الجهاز الذي انضموا للعمل فيه، وهنا يتجلى دور الإدارة السليمة، حيث تجعل العاملين فيها على علم وإدراك بأهداف الجهاز الذين يعملون تحت لوائه، لأن الموظف الذي لا يعي ولا يدرك الهدف لا يكون موظفا ناجحا.



فبعد اختيار الموظف الجديد واتخاذ قرار تعيينه، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي يعمل بها، ويجب الاهتمام بهذه الخطوة نظرا لأهمية اثر أيام العمل الأولى في المنظمة على نفسية الفرد، ذلك انه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل، ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته، ويخشى الفشل فيكون مصيره الفصل، كما يشعر بالغرابة لعدم تكوين صداقات بعد مع زملائه، لذا يجب تعريف العامل بالمحيط الذي يعمل فيه.

وتتفاوت مدة وشكل البرنامج التعريفي بالعمل حسب حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها، ففي ورشة صغيرة قد يتخذ البرنامج أسلوبا بسيطا وهو أن يعهد لأحد العاملين أن يعرف الشخص الجديد بنواحي العمل، ويتيحوا له المجال ليسأل عما لا يتضح من أمور، أما إذا كان في دائرة حكومية أو شركة كبيرة فقد يقتضي الأمر تولى قسم التدريب لهذه المهمة وبشكل مبرمج، وعادة ما يعطى الموظف فكرة عامة عن التعليمات والنظم المعمول بها في الشركة عن طريق حضور الاجتماعات.

وفي الأخير تضع إدارة المنظمة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة، ولضمان سلامة عملية الاختيار والتعيين فغالبا ما تخضع العملية لتقييم عام للبرنامج وتقييم تفصيلي لكل برنامج فرعي كبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتستخدم المنظمات في الحكم على دقة العملية المؤشرات الآتية:

- 1- متابعة الفرد في العمل، والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
- 2- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة.
- 3- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
- 4- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبراته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به ومدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
- 5- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.
- 6- حساب معدل دوران العمل، ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد العمل بالمنظمة والانتقال إلى منظمات أخرى.
- 7- معرفة مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وانخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية.

وتستخدم هذه المؤشرات في إعادة النظر في إستراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وسياسات التوظيف في المنظمة بشكل خاص.

#### رابعاً: متطلبات التوظيف حسب القانون الجزائري

نجد حسب المادة 75 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة تنص على ما يلي:

- لا يمكن أن يوظف أي كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:<sup>(1)</sup>
- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية.
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه لخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية، وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها. ونجد من بين الشروط التي نص عليها القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بقانون العمال ما يلي:<sup>(2)</sup>
- حسب المادة 15:** لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين التي تعد وقفاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي، كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقياته.
- وحسب المادة 18:** يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى 6 أشهر كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهراً لناسب العمل ذات التأهيل العالي.
- تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي.

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، ص 6-7.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المتعلقة بالقانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، ص 564.

وحسب المادة 21: يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما. ويقوم التوظيف على المبادئ التالية:

أ/ مبدأ الديمومة: أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.

ب/ مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.

ج/ مبدأ الكفاءة: هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.

مراحل التوظيف:

ونميز ثلاث مراحل أساسية وهي:

- الاستقطاب. - الاختيار. - التعيين.

## الفصل الرابع: نظام الأجور والتعويضات

### أولاً: أسس تحديد الأجور

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات نظراً لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء واستقرارهم في المنظمة. وتعد الأجور والرواتب جزءاً من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات:

- المكون الأول الراتب أو الأجر الذي يعتمد على عملية تقييم الوظائف،
- المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل،
- المكون الثالث يتضمن الفوائد والخدمات (التعويضات غير المباشرة).

لا بد على أي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، وإلا فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجور أفضل، من هنا تبدو أهمية تطوير نظم عادلة للأجور، وهناك طرق عدة في هذا المجال تستلزم بداية عدة خطوات أساسية منها:

### خطوات تطوير نظم عادلة للأجور

- 1- عمل استقصاءات بهدف التعرف على ما يدفع للوظائف الرئيسية في السوق وقد تأخذ هذه الاستقصاءات الشكل الرسمي عن طريق الاستبيانات أو تقتصر على الطرق غير الرسمية كالاتصالات مع من لهم معرفة بهذا المجال.
- 2- تقييم الوظائف وذلك من خلال تحديد صعوبة العمل والمسؤولية التي يتحملها العامل، والمهارة أو المؤهل الذي يستلزمه للقيام بالعمل إلى غير ذلك من تلك المجالات المشار إليها في تحليل الوظيفة.
- 3- تجميع الوظائف المتماثلة أو المتشابهة في فئات أجور تتناسب معها.

4- وضع سعر لكل فئة من الدرجات أو كل وظيفة على ضوء عملية التقييم.

5- تصويب نظام الأجور السائد وفقا للنتائج.

إن تحديد الأجر المناسب لكل فرد فهو من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الموارد البشرية لأن هذا التحديد يتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية والمستقبلية نتيجة للتغير الطبيعي والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالجهد الذي يبذله الفرد أثناء قيامه بالعمل ونوع العمل، إنتاجية الفرد، تفاعل احتياجاته ودوافعه ومتغيرات البيئة القانونية المتعلقة بالأجور كل هذه المعايير والأسباب يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد أو رسم سياسة للأجور في المؤسسة كما يتطلب الأمر اخذ هذه الاعتبارات وأهميتها من فترة لأخرى وانعكاسها على سياسة أو نظم الأجور.

والمبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم عليه إدارة الموارد البشرية عند وضع خطة لرسم هيكل الأجور هو أن توازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قوة عمل الأفراد مع ما يتحمله كل فرد في نظير تلك القوة بشكل اجر أو مرتب، وبالتالي فان هيكل الأجور لا بد أن يحقق ما يلي:

- ضمان العدالة النسبية بين الأفراد بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقا حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة والأهمية النسبية لها.

- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي. بمعنى أن تحصل المنظمة على أقصى أداء ممكن مقابل النفقات التي تدفع على قوة العمل.

من أجل هذا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى رسم سياسة أو هيكل للأجور يقوم على أسس سليمة هدفه تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمنظمة من جهة وتضييق وجهات النظر المختلفة بين الطرفين حتى تتحقق بالتالي المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للأداء يحقق أقصى فعالية للأداء التنظيمي من جهة أخرى.

#### ثانيا: طرق تحديد الأجور

من الناحية النظرية يتحدد الأجر حسب عوامل يفترض أنها تترجم في النهاية مفهوم الكفاءة بأبعادها المختلفة والذي يتحدد بموجبه الأجر على قدرة العمل، كما تفترض هذه الأنظمة بأن الأجور والرواتب تدفع وفق خصائص ومواصفات الوظائف، فالوظائف ليست متساوية في

قيمتها وأهميتها للمنظمة، وهناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجر من خلال تقييم الوظائف وهي:

**1- طريقة الترتيب للوظائف:** حسب صعوبتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وتحديد مستوى اجر كل فئة.

**2- طريقة التصنيف:** وهي وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة وتختلف هذه الطريقة عن السابقة لأن أساس التصنيف هنا ليس أساس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة كونها تؤثر في نوعية وصعوبة العمل دون باقي التفاصيل.

**3- طريقة النقاط المختصرة:** وفقا لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلا المهارات، والجهد المبذول ودرجة المسؤولية إذ تقيم هنا مثلا أهمية الوظيفة مرة حسب صعوبة ظروف العمل فيها، وحسب المهارة اللازمة، ودرجة المسؤولية التي تتطلبها وما إلى ذلك، ويتم وضع أحوار مقابل كل مرتبة من الوظائف.

**4- طريقة النقاط المفصلة:** يتم هنا تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل:

**المرحلة الأولى:** تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر.

**المرحلة الثانية:** إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر.

**المرحلة الثالثة:** تحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل،

حيث أن معدل النقاط أو علامات كافة العناصر لكل وظيفة التي يضعها المقيمون تكون أساس تحديد الأجر، بحيث تعطى كل نقطة قيمة نقدية معينة، وبالتالي يكون راتب كل وظيفة عدد النقاط مضروبا بالقيمة النقدية حسب النموذج التالي:

الجدول رقم (3): نموذج لاستخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر

العنصر	درجة أولى (أهم)	درجة ثانية	درجة ثالثة
<b>المهارة</b>			
المؤهل العلمي	25	20	15
القيام بالمبادرة	20	18	16
<b>الاتصال والإقناع</b>			
أسلوب الاتصال	55	40	35
القدرة على التأمين	40	36	32
الوسائل المستخدمة في الاتصال	25	20	15
مجموع النقاط	165	134	113

المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص. 145

ولضمان نجاح هذه الطريقة يتم إتباع الخطوات الرئيسية التالية:

**1- تحليل الوظائف:** إن التحليل الوظيفي هو عملية جمع وتنظيم المعلومات المتعلقة بالمهام والأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظائف ومن ثم وصف الوظائف وتحديد المؤهلات المطلوبة لأدائها.

**2- تحديد درجة وأهمية كل وظيفة:** حيث يتم تحديد الأهمية من قبل لجنة مختصة تضمن مشرفين ومديرين وموظفون في إدارة الموارد البشرية واستشاريون خارجيون، يتم تحديد درجة الأهمية وفق عوامل المقارنة وهذه العوامل هي معايير مرتبطة بالعمل.

**5- طريقة هي " Hay ":**

يتم استخدام ثلاثة عوامل لتقويم الوظائف هذه العوامل هي:

أ- المعرفة بالعمل.

ب- حل المشاكل.

ج- تحمل المسؤولية.

والجدول التالي يوضح مكونات كل عامل من هذه العوامل.

الجدول رقم (4): مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة Hay

عوامل أساسية	وصف العامل	العوامل الفرعية
المعرفة بالعمل	مجموع المهارات المكتسبة والضرورية لأداء الوظيفة بنجاح	1- المعرفة بالإجراءات التنظيمية. 2- المعرفة بالأساليب المتخصصة. 3- القابلية في التنسيق بين المهارات من خلال التفاعل بين الأفراد والجماعات.
حل المشاكل	المعالجة الفكرية المطلوبة في تحليل وتقويم مواقف العمل للوصول إلى الاستنتاجات، اعتمادا على المعايير والخبرات السابقة.	1- البيئة التنظيمية ودرجة تعقيدها. 2- تنوع وترابط الأفكار. 3- حرية التصرف واتخاذ القرارات الذاتية. 4- السيطرة على المواقف.
تحمل المسؤولية	إمكانية تحمل مسؤولية العمل ونتائجه تقديم أحوبة لجميع النتائج.	1- إمكانية السيطرة على المواقف. 2- تغيير النتائج السلبية وحرية التصرف.

المصدر: المرجع نفسه، ص 232.

6- طريقة تقويم الموقع Position Evaluation:

تضم هذه الطريقة ثلاثة مجموعات من المواقع الوظيفية:

المجموعة الأولى: تضم الوظائف الخاصة بذوي الياقات الزرقاء (العاملين بأحور).

المجموعة الثانية: تضم الوظائف الكتابية والفنية والخدمات.

المجموعة الثالثة: تضم الوظائف الإدارية والإشرافية.

كما تحتوي هذه الطريق على إحدى عشر (11) عاملا مقسمة إلى أربع مجموعات رئيسية:

1- المهارات،

2- الجهود،

3- المسؤولية،

4- والظروف الوظيفية.



والجدول التالي يبين نموذج لعوامل التقويم وفق طريق تقويم الموقع للمجموعة الأولى من الوظائف ذوي الياقات الزرقاء.

الجدول رقم (5): التقويم وفق طريقة الموقع (الصيانة، التشغيل، التوزيع)

وصف العوامل	العوامل الرئيسية والفرعية
	<b>المهارة:</b>
مستوى التعليم والتدريب الرسمي المعادل للتعلم والمطبق في الوظيفة المحددة.	1- المعرفة
مقدار الوقت المطلوب للتمكن من اتخاذ الأعباء الوظيفية بإشراف اعتيادي.	2- الخبرة
درجة التمكن من إصدار الأحكام واتخاذ القرار المتعلق بالأداء الوظيفي.	3- المبادرة والابتكار
	<b>الجهود:</b>
مقدار وكيفية إنجاز الأعباء الوظيفية التي تتطلب رفع المواد الثقيلة وتحريكها أو نقلها والعمل في المواقع الصعبة.	4- المتطلبات الجسدية
مقدار الجهد الحاصل من جراء العمل والتركيز الذهني فيه.	5- المتطلبات الذهنية
	<b>المسؤولية:</b>
قياس الأضرار الحاصلة في المعدات بسبب الإهمال. الفقدان الحاصل من خلال الضياع وعدم التركيز في العمليات والفحص أو توصيل الخدمة.	6- نوعية المواد، الإنتاج، الخدمة
درجة احتواء الوظيفة على متطلبات حماية الآخرين من الحوادث والمخاطر الصحية.	7- امن الآخرين
درجة المسؤولية قياس توجيه الآخرين أو المشاركة في فرق الجودة أو العمليات التي تؤثر على العمليات الأخرى في المؤسسة.	8- العمل مع الآخرين

<p>درجة التعرض لبعض العناصر كالعبار والحرارة والضوضاء... مخاطر الإصابات من المواد والمعدات والأدوات والمواقع.</p>	<p><u>ظروف الوظيفة</u> 9- ظروف العمل 10- المخاطر</p>
---	--

- بعد أن يحدد مقياس العوامل تحدد أرقام أو قيم لكل عامل من العوامل حسب أهميتها للوظائف، فالعوامل الأكثر أهمية تحدد لها درجات أو قيم أكبر وتحدد قيم أدنى للعوامل الأقل أهمية، والجدول التالي يوضح الدرجات للعوامل التي تم تحديدها في الجدول السابق. (الدرجات المحددة للعوامل معتمدة من قبل منظمة الإدارة الأمريكية وفق نظام الموقع الوظيفي للعاملين في الصناعة، ويلاحظ بأن أعلى قيمة هي لعامل الخبرة تليها المعرفة والمبادرة). من خلال تحديد المقياس بإمكان الإدارة تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب وفق عدد النقط لكل وظيفة، فلو فرضنا أن النشاط (X) يوضع بالمستوى الخامس فيما يتعلق بالمتطلبات الذهنية والمتطلبات الجسمية (25) و(50) نقطة على التوالي، والمعرفة والخبرة والمبادرة بالمستوى الأول (14) و(22) و(14) على التوالي، والمسؤولية عن المعدات والمواد وأمن الآخرين، جميع هذه العوامل في المستوى الرابع لهذا النشاط المفترض تأخذ (20) و(20) و(20) نقطة على التوالي، وكانت الظروف الوظيفية بالمستوى الثالث لكل نشاط فرعي (ظروف العمل والمخاطر) هي على التوالي (30) و(15) نقطة فان إجمالي النقط لهذا العمل = (230) نقطة. كما هو موضح بالجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): درجات العوامل الخاصة بتقويم الوظائف

المستويات					العوامل الرئيسية والفرعية
المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأول	
					<u>المهارة</u>
70	56	42	28	14	1- المعرفة
110	88	66	44	22	2- الخبرة
70	56	42	28	14	3- المبادرة
					<u>الجهود</u>
50	40	30	20	10	4- المتطلبات الجسمية
25	20	15	10	5	5- المتطلبات الذهنية
					<u>المسؤولية</u>
25	20	15	10	5	6- المعدات
25	20	15	10	5	7- المواد
25	20	15	10	5	8- امن الآخرين
25	20	15	10	5	9- العمل مع الآخرين
					<u>الظروف الوظيفية</u>
50	40	30	20	10	10- ظروف العمل
25	20	15	10	5	11- المخاطر

ثالثا: بناء هيكل الأجور والرواتب للوظائف

نحصل من الخطوة السابقة قيم مختلفة للوظائف في المنظمة ويتم ترتيب هذه الوظائف من الوظائف التي حصلت على أعلى قيمة إلى تلك التي حصلت على أدنى قيمة. ويتم تصنيفها إلى مستويات أو درجات، وربما توضع الآلاف من الوظائف في عدد محدود من الدرجات تصل إلى (20) درجة، ومن ثم يحدد لكل درجة معدلات للدفع أو الأجور والرواتب المدفوعة بحدود دنيا وعليا. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (7): نموذج افتراضي هيكل الوظائف الكتابية ودرجاتها ومستويات الأجور المدفوعة

معدل الأجور الشهرية		الدرجة	النقاط	العناوين الوظيفية
الحد الأدنى	الحد الأعلى			
			400	مدير خدمات الزبائن
600	500	5	390	سكرتير المدير التنفيذي
			380	السكرتير الأقدم
			350	كاتب حسابات
450	400	4	340	كاتب عمومي
			330	سكرتير قانوني
			300	محصل الديوان
350	300	3	280	كاتب مشتريات
			260	مشغل حاسوب
			200	كاتب أجور ورواتب
250	200	2	180	كاتب طباعة
			150	كاتب سجلات
170	130	1	140	كاتب أفراد
			130	كاتب بريد

يلاحظ من هذا الجدول بان الوظيفة التي تحصل على أعلى نقطة (400) ضمن الدرجة الخامسة يكون معدل الأجر الشهري لها أيضا في حده الأعلى (600) دينار شهري في حين أن أدنى نقاط هي وظيفة كاتب بريد (130) نقطة براتب (130) دينار الذي يمثل أيضا الحد الأدنى للدرجة الوظيفية الأولى.

أوضحت الخطوات الأربعة التي تم عرضها كيفية تحقيق العدالة الداخلية من خلال عملية تقويم الوظائف، ولذلك فان المنظمة لابد أن تسعى إلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال استقصاء السوق لتحديد معدلات الدفع لكل درجة وظيفية في المنظمات المنافسة ولتحقيق

العدالة الخارجية لا بد من إتباع الخطوتين التاليتين:

### الخطوة الأولى

هي تحديد الوظائف الأمامية (الهادية أو المرشدة) والمقصود بها هي تلك الوظائف المتشابهة في محتوياتها في جميع المؤسسات المنافسة، ولذلك فإن هذه الوظائف تسهل عملية المقارنة بينها وبين الوظائف الأخرى، بعد تحديد الوظائف الأمامية لا بد من استقصاء الأجور المدفوعة لها في المنظمات المنافسة لتحديد النسب المئوية للاختلافات في الدفع. فلو افترضنا بان نتائج الاستقصاء أشارت إلى اختلافات في الأجور المحددة لكل وظيفة من الوظائف الأمامية كالتالي:

#### الجدول رقم (7): الرواتب المدفوعة لعينة من الوظائف الكتابية

معدل الأجور الشهرية	الترتيب المئوي للدفع			الوظائف الأمامية
	% 75	% 50	% 25	
550	600	500	450	منظم خدمات الزبائن
450	450	400	300	كاتب حسابات
340	350	300	270	كاتب تحصيل ديون
230	250	200	180	كاتب طباعة
160	170	130	120	كاتب أفراد

وفق ما نحصل عليه من نتائج لا بد من إتباع الخطوة الثانية في تحقيق العدالة الخارجية.

### الخطوة الثانية

تحديد سياسة الدفع (الأجور والرواتب)، حيث أمام المؤسسة ثلاثة بدائل، البديل الأول هو الدفع بنفس معدلات الدفع المعمول بها في المؤسسات المماثلة. والبديل الثاني هو الدفع بأعلى من المعدلات المدفوعة، أما البديل الثالث فهو الدفع بأقل من المعدلات المدفوعة. وبصورة عامة فإن المؤسسات تحذو حذو المؤسسات المنافسة والتي تشكل نسبة مئوية أكبر وتتراوح بين 50% و75% التي أشار إليها الجدول السابق، إذ توضع الحدود الدنيا لرواتب وأجور كل وظيفة أمامية بنفس الأجور المدفوعة من 50% من المنظمات وتوضع الحدود العليا

لرواتب كل وظيفة أمامية بنفس الأجر المدفوعة من قبل 75% من المؤسسات.

- تحقيق عدالة الأفراد: بعد تحقيق كل من العدالة الداخلية (تقويم الوظائف) والعدالة الخارجية (استقصاء الأجر والرواتب) لابد من تحديد قيمة استحقاق كل فرد عامل وفق الحدود الدنيا والعليا التي تم وضعها في هيكل الأجر والرواتب، إن تحديد قيمة مستحقات الأفراد يعتمد على مجموعة من المعايير من أهمها: الأقدمية والخبرة والأداء وفق نتائج تقويم الأداء.

ولتوضيح ذلك وإذا ما رجعنا إلى وظيفة تحصيل الديون التي تم تحديد الأجر لها بحد أدنى (300) دينار وحد أعلى (350) دينار فان راتب الموظف الجديد أي الذي ليس لديه خبرة يختلف عن كراتب الموظف الذي لديه خبرة سنتين مثلا، هذا يختلف في راتبه عن الذي لديه خبرة (5) سنوات ولذلك فان التدرج في الراتب حسب مستوى الخبرة يكون كالآتي: 300، 320، 350 على التوالي، وبذلك تتحقق العدالة الفردية.

#### رابعا: أنظمة دفع الأجر

أنظمة الأجر الأكثر شيوعا هي:

##### أ/ نظام الأجر الزمني:

يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله، ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعا في الاستخدام لبساطته ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية، ويؤخذ على هذا النظام عدم تشجيعه للإبداع والابتكار من قبل الفرد العامل، إذ يتساوى اجر العامل المتميز مع غير المتميز وفيه يصعب التنبؤ بعنصر العمل كأحد عناصر الإنتاج<sup>(1)</sup>.

##### ب/ نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي:

يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية، وفيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبط بالإنتاجية منها:<sup>(2)</sup>

1- Decenzo,D,S. and Robbins, "Personal /Human Resources Management", Prentice-Hall of India, 1996; p.402.

2- مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق، 1996، ص86.

- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي: حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، ويختلف مقدار الأجر المحقق باختلاف الأساليب المعتمدة والتي تتضمن الآتي:

1- أجر القطعة الموحدة: وفيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد، ويعتمد الاحتساب إما على أجر القطعة أو زمن القطعة المعياري، ويتم احتساب الأجر على مرحلتين، في الأولى على أساس

عدد الوحدات المنتجة × أجر القطعة الواحدة

وفي الثانية يحسب وقت معياري لكل وحدة يضرب عدد الوحدات المنتجة، فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجر وبغض النظر عن الزمن الفعلي الذي يلزمه الإنتاج.

2- أجر القطعة المتغيرة: وفيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج كأن يكون مثلاً: - إذا كان عدد القطع المنتجة أقل من 100 قطعة فإن أجر القطعة المنتجة 10 دينار، أما إذا كان عدد القطع المنتجة أكثر من 101 فإن أجر القطعة المنتجة 20 دينار.

يحفز هذا الأسلوب العاملين على زيادة الإنتاج، كما يؤدي إلى تحقيق وفورات بسبب اقتصاديات الوفرة وتحميل التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وتستخدم المنظمات عدة أساليب لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية منها:

- أسلوب فريديريك تايلور: وبموجبه يتم تحديد مستوى قياس للإنتاج على أساس دراسة الحركة والوقت، وقبل الوصول إلى هذا المستوى يمنح العامل أجراً معيناً عن كل وحدة منتجة، وإذا بلغ الفرد العامل هذا المستوى أو تجاوزه تقاضى أجراً عن كل وحدة منتجة، ولا يضمن هذا الأسلوب حداً أدنى من الأجر.

- طريقة هاملي: وبموجبها يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ويتقاضى العامل أجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافاً إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره أي أن:

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد)

تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني وأجر القطعة وتحفز الفرد العامل على الاقتصاد في الوقت، وهي تضمن حداً أدنى من الأجر يتمثل بأجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.

- **طريقة روان:** يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري استحق العامل الأجر العادي دون حسم، أما إذا بلغه في وقت أقل من المعياري فإنه يستحق علاوة إضافية تمثل جزء من اجر الوقت المقتصد به بالإضافة إلى اجر الوقت المستنفذ في العمل، أي أن:

$$\frac{\text{الوقت المحدود} - \text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المحدد للعمل}} + \text{اجر الساعة} \times \text{الوقت المستنفذ} = \text{الأجر المستحق}$$

يعاب على هذه الطريقة كونها معقدة وصعبة الاحتساب والفهم من قبل العاملين.

- **طريقة ميريك:** يحدد بموجبها مستويين للإنتاج القياسي ومستوى أقل من القياسي (83%)، ومن يبلغ الإنتاج القياسي يستحق الأجر زائدا المكافأة.
- **طريقة جانت:** وتستعمل نسبة متدرجة للعلاوة بعد مستوى معياري للإنتاج، ويستحق الفرد العامل العلاوة إذا حقق المستوى المعياري أو تجاوزه، ويعتمد حجم العلاوة على نسبة تجاوز معياري.
- **طريقة امرسون:** وتستخدم تدرج الكفاءة مع اخذ عامل الوقت والمستوى المعياري.

– تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وتوزع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها، تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي وتعتمد في المنظمات اليابانية بشكل كبير جدا نظرا لاعتماد هذه المنظمات على العمل الجماعي.

#### خامسا: الأشكال المختلفة لزيادة الأجور وأثرها التشجيعي

تدخل هذه الأشكال في إطار ما يعرف بالتعويض غير المباشر والذي يعبر عن الميزة أو المنفعة التي يمكن أن يحققها الفرد بانتمائه لمنظمة معينة، أو الاستقرار في منظمة تمنح هذه المزايا أو المنافع، وبمعنى آخر فإن المزايا والمنافع تستهدف تعزيز ولاء العامل للمنظمة من خلال خلقها الشعور بأهمية الانتماء لمنظمة ما، كما أنها تحرك الشعور بالانتماء لدى الأفراد عندما يكون خارج المنظمة وتدفعه للانتماء لها والعمل في صفوفها.



أ/ مفهوم التعويضات غير المباشرة: يمكن تعريف التعويضات غير المباشرة بأنها "المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها، والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها لدى الداخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية"<sup>(1)</sup>

وهذه المزايا والمنافع يمكن أن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتصبح مكان أفضل للعمل، فالمنظمة التي تمنح منافع اجتماعية أو صحية أو ظروف عمل أفضل يمكن أن تتفوق عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى وتكسب ميزة تنافسية تمكنها من التغلغل أكثر في سوق أعمالها والحصول على حصة سوقية أكبر.

وبغض النظر عن نوع التعويضات غير المباشرة فإنها تكتسب أهمية خاصة في حياة المنظمة، وبسبب تلك الأهمية نجد أن هذه المزايا تغيرت مع التغير في حاجات ورغبات وقيم الموارد البشرية لأنها تحتل أهمية كبيرة لدى الأفراد العاملين ويمكن أن توجه لتحقيق ما يلي:

- 1- جذب موارد بشرية جيدة.
- 2- تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق استقرار في قوة العمل.
- 3- تحفيز العاملين عن طريق زيادة معنوياتهم وتحسين ولائهم لعملهم ولنظمتهم.
- 4- تعزيز صورة المنظمة بين العاملين وفي مجتمع الأعمال.

ب/ أهمية التعويضات غير المباشرة: للتعويضات غير المباشرة مجموعة من الأدوار التي ترتبط بالهدف الاستراتيجي للمنظمة والمتمثل بالبقاء والتطور والاستمرار، والتي ترتبط بالمؤثرات التالية:

- الاتجاه نحو السيطرة على الأجور والرواتب.
- مساومة النقابات والاتحادات العمالية.
- الظروف الاقتصادية والتضخم خاصة.
- التشريعات الاجتماعية والضمان الاجتماعي.
- المنافسة بين منظمات الأعمال.

1- خالد عبد الرحيم الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص 179.

- زيادة تكاليف الرعاية الصحية.

- السياسات الضريبية.

ج/ أنواع التعويضات غير المباشرة: توجد العديد من الأشكال التي تسمح للمؤسسة بزيادة اجر العمال وتشجيعهم على الأداء الجيد باعتباره السبيل الوحيد للدفع بالأجور نحو الأعلى، ومن بين أهم هذه الأشكال نجد.

**1- العلاوات الدورية:** يتوقف أثرها على أداء الأفراد وحوافزهم على الأساس الذي يؤخذ في الاعتبار عند منح هذه العلاوات وهل هي مجرد مسألة اجتماعية أم مكافأة مقابل الزيادة في أداء الفرد والتميز فيه، لذا من المطلوب دائما توضيح الصلة المباشرة بين مستوى الكفاءة ومنح تلك العلاوة للأفراد، وأسباب حصولهم على علاوة مرتفعة أو منخفضة، والأعمال المرغوب فيها التي أدت إلى منحهم علاوة مرتفعة أو استثنائية أو الأعمال غير المرغوب فيها التي بدرت منهم وأدت إلى حرمانهم من العلاوة حتى لا تفقد العلاوة أثرها التحفيزي.

**2- المكافآت التشجيعية:** وهي نوع من المكافآت التي تمنح للتشجيع المادي لدعم الفرد ماليا على بذل جهود غير عادية أدت إلى تحقيق أهداف إضافية لصالح المنظمة، أو لتقديم اقتراحات لتحسين أسلوب العمل أو تعديله أو اختصار بعض الإجراءات غير الضرورية.

**3- البرامج الإضافية:** تستخدم هذه البرامج كمزايا ومنافع إضافية إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي وخطط الراتب التقاعدي، وتعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق ادخار تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجل القصير ويطلق عليها بخطط المدخرات قصيرة الأجل، تلقى هذه البرامج قبولا من قبل الأفراد العاملين كونها أموال ضامنة للحالات الطارئة، إضافة إلى كونها نوع من الادخار الإجباري من قبل العاملين.

**4- المنح الخاصة:** وهي اجر إضافي حيث تعطى زيادة على الأجر الأساسي لأسباب معينة قد تكون بسبب مكان العمل أو ظروفه أو الترغيب فيه.

**5- برامج الحماية العامة والخاصة:** تستهدف هذه البرامج مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافئته المباشرة المتمثلة في الأجر، كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية، وتشترط هذه البرامج من قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو أنظمة محددة، لهذا فإنها تكتسب الصفة الإلزامية وتتميز بكونها تشمل جميع المنظمات دون استثناء، تقابلها في الجانب الآخر برامج

تدعى بالبرامج الخاصة وتتضمن مجموعة المزايا والمنافع التي تتطوع المنظمة بتقديمها للعاملين فيها، وتشتمل على خطط دخل التقاعد، وخطط تراكم رأس المال وخطط المدخرات، وترشيد الاستهلاك ومنافع البطالة الإضافية والدفع المضمون. تعرض هذه المزايا والمنافع على الدولة لغرض الحصول على الاستثناءات الضريبية<sup>(1)</sup>.

**6- خطط الدفع المضمون:** تشتمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملون والمنظمة على حد سواء، وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية، يشيع استخدام هذا النوع من الدفع في الصناعات الثقيلة، أو الصناعات التي تتعرض لتغيرات في حجم الموارد البشرية المستخدمة، فعند الاستغناء الإجباري عن الفرد العامل تكون المنظمة ملزمة بدفع مبلغ من المال يطلق عليه بالدفع المضمون.

**7- منافع الرعاية الصحية:** تضم هذه المنافع النفقات المقابلة للمستشفى وأجور الأطباء، ونفقات التأمين الطبي وتدفع إلى شركات التأمين، وتدخّل ضمن برامج الصالح العام، وتهدف إلى تغطية نفقات الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجانب الصحي.

**8- برامج الصالح العام:** تتمثل في خدمات رعاية الطفل، وخطط رعاية المسنين. والجدول التالي يعرض أهم المنافع والمزايا التي تقع تحت ما يسمى بالتعويض غير المباشر.

**الجدول رقم (8): منافع التعويض غير المباشر**

الخطط الخاصة	الخطط العامة	تغطية النفقات
منافع راتب التقاعد	منافع الشيخوخة والضمان الاجتماعي	التقاعد
رواتب تقاعدية مهمة وخطة الادخار والترشيد	مكافئة الضمان الاجتماعي	الوفاء
التأمين على الحياة ومنافع القاصرين	منافع البطالة	الإعاقة
منافع البطالة الإضافية أو دفع الانقطاع عن العمل	مكافئة العاملين	النفقات الطبية
تأمين المستشفى	الرعاية الصحية للمسنين	
تأمين الجراحة وتأمين طب الأسنان		

المصدر: المرجع نفسه، ص 188.

1-Chatterjee,B.. « **Human Resources Management** », Sterling Publishing, Private Limited, new delhi,1995; p.220

واغلب المنافع المشار إليها أعلاه تمول من قبل المنظمات إما بشكل منفرد أو بالمشاركة بين المنظمة والعاملين.

هذا ويختلف تأثير هذه الصورة من الزيادة في الأجر على أداء الفرد وحوافره تبعاً لأنواع المختلفة لها، فبعض هذه الأشكال لا يظهر فيها بصفة مباشرة العلاقة بين الزيادة في الأجر والجهد المبذول، لأنها قررت أصلاً لأهداف أخرى مثل: النفقات التي تتطلبها مقتضيات الوظيفة، أو لتحقيق التوازن للدخل الحقيقي بين الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية فهذه الأنواع من المنح لا يرتبط إعطائها في الأساس بمستوى الأداء الوظيفي للفرد سواء كان مرتفعاً أو منخفضاً.

وهناك أنواع أخرى من المنح تستخدم كحافز للعمل والتشجيع على بذل المزيد من الجهد، وينطبق ذلك بوجه خاص على منح طبيعة العمل، والتي تمنح مقابل أعباء ومسؤوليات وواجبات الوظيفة، أو لما تتطلبه من مهارات معينة، أو بذل جهد غير عادي بدني أو ذهني أو للتعرض لأخطار معينة، فالغرض منها تعويض العامل أو دعمه نقدياً عما يقوم به من جهد مميز.

يتضح مما سبق أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين سياسة الأجور وبين أداء الأفراد، والواقع أن الأجر والأداء يؤثر كل منهما على الآخر، إذ تدل الشواهد على أن ارتفاع مستوى الأداء يكون مقروناً بارتفاع الأجر والعكس صحيح، كما وأنه كلما كان أجر الفرد مرتفعاً بحيث يوفر له كافة سبل الحياة المعقولة كلما رفع هذا من معنوياته وجعله أكثر ارتياحاً ورضاً وثقة في المستقبل واطمئناناً لعمله مما يزيد من مستوى أدائه وإنتاجيته.

ولما كانت زيادة الإنتاج تؤدي بالتالي إلى ارتفاع في معدلات الأجور يزداد الارتباط بينهما ويسيران جنباً إلى جنب، لهذا يجب انتهاج السياسة العادلة للأجور التي من شأنها قيام علاقات العمل على أساس من التفاهم والاستقرار، كما أصبح من صالح أصحاب المؤسسة انتهاج السياسات الأجرية التي من شأنها قيام علاقات العمل على أساس من التفاهم والاستقرار، كما أصبح من صالح الأفراد التجاوب مع كافة التحسينات التقنية الحديثة التي يتحتم إدخالها على أساليب ونظم العمل، ثم المبادرة برفع مستوى أدائهم حتى يتاح لهم الاستفادة من هذه التحسينات ومن ثم زيادة أجورهم ورفع مستوى معيشتهم.

## سادسا: وظيفة التحفيز

### 1- مفهوم دوافع العمل:

يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي: (1)

- أن السلوك هو نتيجة، أي أن هنالك أسبابا لكل سلوك.
  - إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
  - إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.
- من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه، من هذا يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

### 2- أهمية دوافع العمل:

- إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وان أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي:
- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
  - تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
  - تساعد الدوافع الايجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
  - تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الايجابية.
  - يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

ومن الجدير بالذكر بان دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالمسلمات الذهنية والجسدية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

### 3- مفهوم الحوافز:

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هو عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فان الحوافز هي "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته". وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي: (1)

- الحالة المعنوية للأفراد.
- درجة رضاء الفرد عن عمله.
- استقرار الفرد في المنظمة.
- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.
- كفاءة الأداء التنظيمي.

### 4- أنواع الحوافز:

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

أ- الحوافز المادية: تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجر والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

1- كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص102.

والروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فان الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل الأجور وملحقاتها، وديمومة العمل، والظروف المادية للعمل.

ب- الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم، والتدريب والمهارات وجداول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للأفراد.<sup>(1)</sup>

---

1- علي محمد عبد الوهاب، "إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص54.

## الفصل الخامس: نظام تكوين الموارد البشرية

### أولاً: تعريف التدريب

تختلط مفاهيم التكوين والتدريب والتعليم والتعلم، فالتكوين هو حوصلة عمليات التدريب والتعليم والتعلم، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم وتفسير الظواهر، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأنية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد وتحكم عملية التعلم مبادئ عدة أهمها:

- وجود المؤثرات.
- الاستجابة لهذه المؤثرات.
- التعزيز وهو ما يؤدي إلى تكرار السلوك.
- وجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلم ويتمثل ذلك في إشباع الحاجات المختلفة من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

أما عملية التدريب فهي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة وواضحة ومبرجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ورسالتها<sup>(1)</sup>.

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل ولإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في

1- محمد قاسم القربوي، " إدارة الأفراد"، مرجع سابق ص 152.



الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق<sup>(1)</sup>.

كما وصف التدريب من أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب<sup>(2)</sup>.

كما عرف التدريب أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة<sup>(3)</sup>.

كما عرفه آخرون من أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.

### ثانيا: أهداف عملية التدريب

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

– **الزيادة في الإنتاج**، وهي زيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

– **الاقتصاد في النفقات**، إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

– **التقليل في دوران العمل**، إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم رغبتهم في خدمة المؤسسة.

– **الرفع من معنويات العاملين**، حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد

1- محمد جمال مرعي "التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة 1993، ص 36.

2- علي السلمى، "التدريب الإداري"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1970 عدد 80 ص 6.

3- كمال بربور، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق.

إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل<sup>(1)</sup>.

- مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.

- تخفيض حوادث العمل إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث<sup>(2)</sup>.

- استمرارية التنظيم واستقراره، استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة، فنعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغييرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم<sup>(3)</sup>.

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

- إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

- 
- 1- إبراهيم الهيممي، "دراسات في علاقات العمل"، القاهرة مكتبة عين شمس 1958، ص164.
  - 2- عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" الإسكندرية - الدار الجامعية للطباعة والنشر 1988، ص620.
  - 3- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الإسكندرية - الدار الجامعية للطباعة والنشر 1997، ص355.

### ثالثا: تخطيط النشاط التدريبي وتحديد الحاجات التدريبية

#### - تخطيط النشاط التدريبي:

إن التدريب من منظور نظرية التنظيم هو نظام يتكون من أجزاء وعناصر مختلفة يختص كل منها بدور متميز، ولكن تتوقف الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره، ويقوم تصور التدريب على أساس فكرة النظام وفق الأبعاد الأساسية التالية.

- التكامل والترابط الداخلي بين عناصر ومكونات نظام التدريب.

- الانفتاح على البيئة والتفاعل والتكيف مع التغيرات التي تحدث بها من ناحية، والقدرة على إحداث التغيرات بالتأثير على مكوناتها من ناحية أخرى.

- الإحساس بمدى تناسب مع متطلبات البيئة واحتياجاتها، ومن ثم القدرة على تعديل ما يتم من أنشطة تدريبية وتصحيح مسارها بما يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.

نستطيع تحديد العناصر الأساسية للنظام التدريبي وهي:

1- الاحتياجات التدريبية وهي تتمثل في المدخلات الأساسية للنظام.

2- الأنشطة التدريبية وهي أنواع الجهود والعمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التدريبية بواسطة مناهج وبرامج تدريبية.

3- النتائج المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء وهي مستويات الكفاءة المضافة للمتدربين والتي يمكن قياسها عادة بمعايير اقتصادية وسلوكية وتمثل هذه النتائج مخرجات نظام التدريب.

4- المعلومات المرتدة والتي توضح مدى النتائج التدريبية من ناحية ومن ثم تساعد على تقييم النظام التدريبي ككل وبيان توافقه مع متطلبات البيئة من ناحية أخرى.

إن الانطلاق من هذه المدخل المتكامل يطرح أهمية عنصر التخطيط في النظام التدريب إذ أن تخطيط التدريب يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن والارتباط العضوي بين عناصر النظام وأجزائه بشكل يضمن القدرة على الوصول بالنتائج التدريبية المستهدفة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

#### - تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعتبر تحديد الحاجة إلى التدريب هو الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم

في حاجة إلى تدريب ويتم ذلك بدراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات مرتبة حسب أسبقيتها على الوجه التالي:

**1- مؤشرات الأداء التنظيمي:** إن النشاط التدريبي ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، وهذه المؤشرات تشمل:

- مؤشرات كفاءة الإنجاز: مثل معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، جودة الإنتاج، استغلال الآلات والأدوات، تكلفة التوزيع...

- مؤشرات استخدام الموارد البشرية: مثل احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التدريب المتبقية منها والمبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من وإلى المؤسسة ومن وإلى الأعمال المختلفة.

وبدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية وعلاقتها بعضها البعض الآخر وعلاقتها بأهداف المنظمة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى التدريب وفي أي المجالات يجب أن يوجه هذا التدريب.

- مؤشرات أداء العاملين: إن تحديد مجالات تحسين الأداء لا تعتبر كافية لتقرير أن التدريب هو الوسيلة لتحقيق ذلك، فقد يكون الأداء منخفضا لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على الإنتاج أو التوزيع... إلخ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

أ) مقياس فاعلية الأداء للأفراد: دراسة هذا المقياس واتجاهاته يبين جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، والتغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.

ب) مكونات ومتطلبات الأداء: وتتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة أو لأي سبب آخر.

ووفق هذه الدراسة يحدد أيضا التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي تم فيها تقييم أداء الأفراد.

- مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وفي هذه الخطوة يتم قياس استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعداد في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

أ) جوانب الأداء التي يشوبها قصور، وكان الفرد يملك القدرات اللازمة لأدائها عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء.

ب) جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات.

في هذه الحالة لا يكمن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لرفع مستوى الأداء، ويبقى بعدئذ أمر واحد يجب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلا في برنامج للتدريب وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض في كل الأفراد ينمي التدريب من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب وفي العمل بعد التدريب<sup>(1)</sup>.

- مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية: تنطوي مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية على الاتجاهات التالية:

أ- التحليل التنظيمي: ويهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المؤسسة.  
ب- تحليل العمليات: ويعني تحديد مضمون برامج التدريب أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب.

1- صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر-بيروت 1983 ص 490.

ج- **تحليل الأشخاص:** وذلك بتحديد المهارات و المعرفة، أو الاتجاهات المطلوبة تنميتها في الأفراد العاملين في المؤسسة.

وتتمثل مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية في الخطوات التالية:

**1- وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:** إن تحليل وتوصيف الأعمال بمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة وبالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف والأعمال، والمهارات والمؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذي سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين هما أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة. بمعنى أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حالياً، ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التدريبية الجديدة.

فقد تفتقر المؤسسة مثلاً لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف مثلاً ولكن من المقرر إنشاء هذه الإدارة في السنة التدريبية القادمة لذلك فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة وذلك بتوفر معلومات أو تقديرات عن خطة العمل الكلية للمؤسسة في الفترة التخطيطية لكي يتم مثل ذلك التوصيف، ولهذا فإن التوصيف لا بد أن يتصرف إلى أنواع الأعمال والوظائف المستقبلية التي تقتضي زيادة حجم العمل المتوقع توفرها إلى جانب الوظائف الحاضرة.

**2- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:** والخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم ومستويات المهارة وسنوات الخبرة التي يتميزون بها ويخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامه في ملء الوظائف والأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التدريب وتقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى ولذلك تتوافر لدى المؤسسة البيانات التالية:

- عدد العاملين.

- مؤهلاتهم وخبراتهم.

- تقييم مدى ملائمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل. ومن الجدير بالملاحظة أن الإدارة لا يعينها، وهي تستحضر للتدريب، معرفة الوظائف الشاغرة التي لا يوجد من يشغلها أو الوظائف التي تغير مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص آخر ليشغلها حيث لم تكن كفاءة ماهرة شاغلها تتفق مع الواجبات الجديدة للوظيفة، بل إن الإدارة تحتاج إلى المعرفة ملائمة، الفرد للوظيفة التي يشغلها حاليا من حيث نجاحه في أداء واجبات الوظيفة بالطريقة التي تحدده الإدارة أيضا.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تأخذ بنظر الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتقاعد.

- فقد تلجأ الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة وبذلك لن تحسب حسابا للتدريب وهي تستحضر خططها التدريبية، كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد من داخلها وهنا يلزمها التدريب.

- كما قد تعتمد إلى التخطيط للترقية ولكن العاملين وذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسات التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات والتي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.

- وأخيرا فإن سياسات التقاعد والسن المحدد للتقاعد قانونا تؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة تستطيع أن تتنبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة، وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد والعمل على تدريبه مقدما على أعباء تلك الوظيفة.

**3- مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين:** والخطوة التالية هي عقد مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، وقيمة تلك المقارنة من الناحية التدريبية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التدريب بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية، من ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بأعداد ومواصفات الأفراد الحاليين ومدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به وبالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف ومؤهلات

ومواصفات الأفراد اللازمين لها وتلك التي تتطلب إعادة تدريب من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها واحتياجات المؤسسة إليها، إن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن المهارات والمعارف والاتجاهات والميول التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات وتجنب خلق مشكلات جديدة. إن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل، فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل شخص على الوجه الأكمل أو قصوره في أداء ذلك العمل، كان من الممكن علاج تلك المشكلة أما إذا كان العامل غير إنساني حينها لا تكون هنالك حاجة للتدريب.

#### رابعا: طرق التدريب

يمكن التطرق إلى طرق التدريب الأساسية فيما يلي:

**1- طريقة التدريب أثناء العامل:** تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر وأسباب انتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، من ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمال الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى توفير النفقات والأفراد اللازمين لإدارة أعمال التدريب، إلا أن هناك من الشروط الأساسية التي لا بد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية وهي أن يلم الرئيس المباشر إلماما تاما بطبيعة العمل ومطالبه، وأن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التدريب والافتناع بفوائده.

ومن المزايا الأساسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي وبالتالي يرتبط المتدرب ماديا و نفسيا بجو العمل وهو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التدريب وبالكامل حينما يمارس العمل ويتدرب عليه.<sup>(1)</sup>

#### 2- طريقة إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة:

فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج وتستخدم هذه

1- على السلمى، " إدارة الأفراد الرفع الكفاءة الإنتاجية"، -مصدر سابق ص 282.



الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل وتطلب الأمر أعدادا كبيرة وبوقت قصير، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدرّبين متخصصين ومتفرّغين لهذه العملية وقد تفتتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة.

على أن هناك قيودا على استخدام هذه الطريقة وهي عدم قدرة جميع المؤسسات على استغلالها لمحدودية إمكانياتها المادية ولما تتطلبه هذه الطريقة من آلات ومعدات.

**3- تاريخ التدريب خارج العمل:** ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية والأفلام التلفزيونية.

ومن المفيد أن تلقى أساليب التدريب اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون أسلوب المحاضرة التقليدية والتي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي، وهو أمر لا يتفق مع خبراته الإدارية، فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالا للمناقشة وإبداء الرأي، مهما كان عمله، فإنه لن يكون مفيدا في مثل هذه الدورات وخاصة على مستوى المديرين في المستويات الوسطى والعليا.

#### **خامسا: أساليب التدريب**

أهم هذه الأساليب هي:

**1) أسلوب النقاش:** ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات.

**2) أسلوب دراسة الحالات:** أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب وتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو آخر من طرق الحل البديلة.

**(3) طريقة لعب الأدوار:** وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدورا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور آخر يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات فلو كان التدريب مثلا على نمط الإشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير ودور لشخص آخر يلعب دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره وهناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء ويفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار وهكذا، إن من شأن ذلك أن يساعد في توسيع مدارك المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.

**(4) المباريات الإدارية:** يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله، بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية مما يشير المتدرب ويشعره وكأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات ويترتب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة، وينمي هذا التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة أو اتخاذ القرارات. وبالتالي يمكن تعريف هذه الألعاب على أنها ممارسة أو تمرين لآخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج النشاط المؤسسة، وتطبق هذه المباريات بوضع عدة فرق تنافسية، ويجب اختيار النتائج بعد كل معالجة وهذه الطريقة عدة مزايا:

- تمكن المشاركين من التفكير في التقدير للبيئة.
  - محاكاة المراحل المختلفة لأخذ القرار.
  - مقارنة مختلفة البدائل (الاختبارات).
  - إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمد الطويل وفهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- ويعتبر هذا الأسلوب وسيلة لتنمية قدرات العاملين في مجال السياسات الإدارية والإستراتيجية والتخطيطية في المؤسسة.

**5) التمير على الأعمال:** ويقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه وقدراته وخبراته وتنويعها، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية<sup>(1)</sup>، وتمكن هذه الطريقة من فهم أفضل للتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تتكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة، ويجعلهم يفكرون بدرجة أقل كمتخصصين وبدرجة أكبر بدلالة المؤسسة كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات الوظيفية الجديدة، وأن يعملون بكفاءة.

**6) أسلوب المحاضرة:** المحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدراسيين بشكل يتم إعداده مسبقا، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها واستخدام معان واصطلاحات ومعلومات جديدة وكفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم.

ويعتبر التكوين عن طريق هذا الأسلوب مفيدا وناجحا، إذ كان موضوع التكوين يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو أفكار المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة، أو النظريات المعمول بها، أو تنمية القدرة العلمية والعملية على مواجهة المشاكل وحلها، ومن ثم فإن المحاضرات أسلوب فعال للعديد من أنواع التدريب، كالتدريب الفني وتدريب طبقة المديرين. أهم عيوبها والنقد الموجه إليها، هو الخلو من المشاركة الفعالة من جانب الدارسين حيث لا تتاح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشة في بعض جوانب المحاضرة.

**7) التلمذة الصناعية:** وتهدف إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارة كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التدريب أثناء العمل ومراكز التدريب الملحقه بالمؤسسات وفي غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة يتعقبه لتدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع.

1- JEAN GERBIER THOMAS PETERS.ROBERT WATERMAN "ORGANISATION", 4<sup>EME</sup> EDITION, 1975, NOUVEAU TIRAGE, DUNOD, PARIS.P223

ويرجع تاريخ هذا النوع من التدريب إلى القرون الوسطى والعصور القديمة ولم يكن قاصرا في تلك الفترات على أرباب الفني، بل كان التدريب يستخدم أيضا في المهن كالتطب البشري والحمامة وطب الأسنان ومهنة التدريس كما اتخذت بعض النقابات من نظام التدريب وسيلة فعالة لتفيد الدخول إلى المهن التي تمثلها.

وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك لوضع حد للاستغلال الذي قد يمارسه أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن، فنظمت الأجور وساعات العمل وحددت الأعمال التي يشملها التدريب<sup>(1)</sup>.

**8) برامج إعادة التدريب:** ووفقا لهذا الأسلوب تنظم بعض البرامج التدريبية لمواجهة التطورات التكنولوجية وبصفة خاصة الآلية أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم وأصبح من الضرورة إعادة تدريبهم على أعمال أخرى وتوزيعهم عليها.

### سادسا: متابعة وتقييم التدريب

تعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على مؤشرات فاعلية البرنامج المبنية على أهداف التدريب، وتكلفة التدريب مقابل العوائد، ودرجة نجاح التدريب عند التنفيذ.

إن أهم المجالات التي يمكن التدخل من خلالها لتقييم النشاط التدريبي في المؤسسة هي:

**1- تقييم فعالية التدريب:** يقيم التدريب، كأى وظيفة أو مهمة إدارية، وذلك بتحديد مدى فاعليته إذ ليست العبرة بوجود تدريب، أو هيئة قائمة على تنفيذه بل العبرة في تحقيق أهدافه. ويدخل ضمن مسؤولية مدير التدريب إلى جانب التخطيط للبرامج التدريبية وتوفير احتياجات التنفيذ ومتطلباته، التحقق وخلال تنفيذ البرنامج من أنه يسير في الطريق الصحيح، وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة ويتفق الكثير من الكتاب أن عملية تقييم التدريب لا تمارس على أساس علمي، حيث أنه في حالات عديدة يقتصر الأمر على طرح أسئلة على المتدربين في نهاية التربص مباشرة وهذا النوع من التقييم لا يأخذ بعين الاعتبار الفترات العادية للمحاكاة، وأنها تتم خارج إطار العمل ويرى J.C Pierre أنه يجب أن نحدد ماذا نريد تقييمه؟ هل يتعلق الأمر

1- صلاح الدين الشنواني - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974 ص44.

بالمتمكون أم المكون، أو المحتوى، أو طرق التكوين أو مستوى إشباع المتكون أو مستوى المعارف المكتسبة أو التغيير المسجل في سلوك المتدرب قبل وبعد التدريب.

فإذا ما تناولنا المؤشر المتعلق بأهداف التدريب يمكننا القول بان الهدف الأساسي هو تحسين الأداء والمعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، وهو يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، وفي هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تدريبي خاص بإكساب المهارات والقدرات في حل المشكلة، ولذلك فإن معيار نجاح وفعالية البرنامج التدريبي هو توافق الأهداف التدريبية مع الحاجة، وإذا ما تشعبت أهداف التدريب لتضم الإعداد والتهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا والتغير المرافق لها عند ذلك لا بد من تحليل البيئة وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وعلى ضوء هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التدريبية والتطويرية، أي لا بد من التوافق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف البرنامج التدريبي.<sup>(1)</sup>

يستخلص من ذلك أن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية من جهة وأهداف التدريب وكذلك التوافق بين الحاجات والأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فعالية البرنامج التدريبي.

إن نتائج الدورة التدريبية، لا يمكن أن تقيم بطريقة مقبولة إلا بعد مضي وقت معين، يمكن من التحقق من التحويل الملائم للمعرفة والمعلومات والحفاظة على مكتسبات التدريب في إطار وضعية العمل، لهذا فإن عملية تقييم التدريب لا يمكن أن تتم حتى تتجلى آثار التكوين على الممارسة الفعلية في العمل. وغالبا ما يتم تقييم التدريب من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، وأي الجوانب فيها أكثر إفادة أو أقل إفادة أو أكثر سهولة أو أكثر صعوبة، وفي بعض الحالات تستخدم وتراقب تطور بعض المعايير المتعلقة بنواتج الأداء التنظيمي.<sup>(2)</sup>

1-Middlton,T.The "Potential of Virtual Technology For Training". Journal of Interactive Instructional Development 1992,8-11

2- J.C.Pierre.op.cit.p11

**2- تقييم نواتج الأداء التنظيمي:** إذ تقاس فاعلية التدريب بآثارها على النتائج وذلك بقياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة، إذ يمثل ذلك الاختيار النهائي لفاعلية التدريب.

ولكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار وبين أهداف المؤسسة ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقاييسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع قيود على ما يكمن أن يحققه أي نشاط تدريبي فهذه النتائج كثيرا ما تحدد ليس فقط بأداء الفرد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها وهذه المقاييس الواجب أخذها في عين الاعتبار هي: (1)

**أ) مدة التدريب:** إن النقص في زمن التدريب للوصول بالفرد للمرحلة المتوخاة من القدرة الإنتاجية هو أحد المقاييس، حيث أن كفاءة المنهج التدريبي تظهر عن طريق تحقيق الغاية المرجوة منه مهما كانت مدته.

**ب) الزيادة في الإنتاج:** والزيادة في الإنتاج هي البرهان الآخر على مقدار كفاءة المنهج التدريبي، تلك الزيادة التي تطرأ على إنتاج العاملين نتيجة إتباع منهج تدريبي معين دون إدراج تأثير عامل آخر ممكن.

**ج) إقلال التالف:** التالف من المواد والضائع من الوقت والنتائج المعاد صنعه لخطأ فيه ومعدل النقص في المواد التالفة والآلات تمثل أفضل المقاييس الميدانية لمعرفة كفاءة المنهج التدريبي.

**د) معدل التناقص في الحوادث:** إن مقدار تناقص ساعات العمل الفائضة نتيجة للإصابات وحوادث العمل، تمثل مقياس آخر لكفاءة المنهج التدريبي، حيث أن المنهج التدريبي الجيد، هو ذلك المنهج الذي يمنع الأخطاء ويحذر من وقوعها ويدل على أحسن الطرق الخاصة بالعمل ويخلق وعيا في السلامة الصناعية، إذ لا جدوى من منهج تدريبي لا يضمن قواعد السلامة واحتياجات العمل.

1- حسن البشر الطيب، "الحالات الإدارية، منهجها ومقوماتها"، الأردن، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 5 عدد 3، 1981 ص 18.

**ه) قلة في النفقات:** إن المنهج التدريبي الفعال يؤدي إلى خفض تكاليف صيانة الآلات وإحلالها، والتكاليف بصورة عامة، حيث إن عطل الآلات أو بقاءها صالحة للاستعمال يتوقف على طريقة تشغيلها، إلى جانب المقدرة الفنية للآلة، إذ من الممكن أن تعطل الآلة، وتقتصر المدة التي يمكن أن تبقى فيها صالحة للاستعمال نتيجة لعدم معرفة العامل للطريقة السليمة لتشغيلها.

**و) تحسين جودة المنتج:** إن إحدى مقاييس كفاءة المنهج التدريبي قد تظهر في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة وذلك لأن هذه الجودة تتوقف إلى حد كبير على الجهود الذي يبذله العامل، ففي البنوك مثلا تتوقف الخدمة التي تقدم للعملاء إلى حد ما على الطريقة التي يعامل بها الموظفون عملاء البنوك.

ولنجاح مثل هذا التقييم لا بد من احتساب الكلف الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تدريبيًا، وكذلك كلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن كلف أي برنامج تدريبي تتضمن كلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته وكلفة تقويم فعالية البرنامج، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبًا للمنظمة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالعائد أو الفوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية للمكائن والتكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يكون حساسًا ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية والأساليب السلوكية كبناء الفريق، إذ أن برنامج بناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المدى القصير. ومع ذلك لا بد من الاعتماد على معيار الكلفة-العائد في تقويم البرنامج التدريبي. فالبرنامج الفعال هو الذي تزداد فيه العوائد على التكاليف أو تتساوى كل من العوائد والتكاليف.

**3- تقييم درجة نجاح التدريب عند التنفيذ:** إن مؤشر نجاح التدريب عند التنفيذ يعد واحدا من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية وأكثر وضوحًا، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التدريبي ودرجة توافقه مع الحاجات التدريبية وكذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التدريبي في الواقع، من هذه المؤشرات ما تعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التعليم والتطوير للفرد والمنظمة، ومنها ما تعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

## سابعاً: معوقات التدريب

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها:

**1-** إن أول معوق هو الاهتمام السطحي بعملية التدريب وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية، واعتبار الزيادة في النفقات دليلاً على النجاح في العملية التدريبية. هذا إلى جانب النظرة السطحية إليه باعتباره تقليداً يميز المؤسسات بعضها عن البعض لذلك نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التدريبية دون التفكير في جدواها وأهميتها وآثرها على الكفاءة.

ويرى على السلمي من خلال تجربته الشخصية أن هناك عملاء دائمين لبرامج التدريب المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب، فيقول إننا نرى نفس الوجوه غالباً وإن اختلفت أسماء وعناوين البرامج.

وهو شيء يؤدي إلى انفصال التدريب عن ظروف وطبيعة العمل بالمؤسسة كما لا يتم تدريب من هم في حاجة ماسة إلى التدريب، وبالتالي يعود المتدرب لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق، وإن لم تنخفض الكفاءة فإنها لا ترتفع.

**2-** الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي. بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية، لا يجد سبيله أبداً إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما أنه قد يرجع السبب إلى جو ومناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل (علاقات العمل، الاتصالات، نظام المكافآت، جمود نظام الترقية، وقد يرجع السبب أيضاً إلى معارضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التدريب وعدم إيمانهم بأهميته).

**3-** إلى جانب السببين السابقين فإن من معوقات التكوين هو انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات ومراكز التدريب.

**4-** ينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التدريبية، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة، والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي أصبح أداة للعقاب.



5- هناك من ينظر إلى التدريب على أنه **عنصر نفقه** لا يبررها عائده.

### ثامنا: مقاييس تقييم فعالية البرنامج التدريبي

هناك أربعة مستويات من مقاييس تقويم فعالية البرنامج التدريبي وهي: (1)

**1-** ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب، حيث يتم توزيع استمارات استبيانات تتضمن أسئلة حول البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب وأساليب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملائمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فعالية البرنامج التدريبي. بموضوعية وبصدق كبيرين.

**2-** تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية لتحقيقه.

**3-** استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التدريب، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التدريب، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق performance pré-post.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفعالية الإجمالية للبرنامج التدريبي، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التدريبي قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة.

**4-** العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد الحصاة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقييمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.

1- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص200.

## الفصل السادس: نظام الترقية وتسيير المسار الوظيفي

### أولاً: ماهية المسار الوظيفي

إن الموظف العام بدخوله عالم الشغل في الوظيفة العامة قد دخل حياة مهنية طويلة بطول الوظيفة ومدتها ويتأني سلك تلقائياً مساراً جديداً في عمره اسمه المسار الوظيفي والذي يخصه هو وحده دون سواه، وهو شخصي ذاتي، فكل موظف له مسارا وظيفيا خاصا به يشبه بعض الزملاء ويختلف في كثير من الأحيان. فالمسار الوظيفي وبكل بساطة الحياة المهنية للعامل وهو عمره المهني الذي يعيشه أثناء تأديته لعمله.

إن المدة الزمنية للمسار الوظيفي تبدأ عند استلام الموظف للوظيفة وتنتهي بانتهائها سواء كان ذلك بطريقة عادية كاستقالة، العزل، التسريح...، وعليه فالمدة الزمنية لعمر الوظيفة قد تطول وقد تنقطع.

### ثانياً: مفهوم وأهمية تخطيط المسار المهني

إن التخطيط المهني هو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية. ويحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين ومن أهم هذه الفوائد:<sup>(1)</sup>

- 1- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- 2- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- 3- يساعد المنظمة على ملء الوظائف الشاغرة بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.
- 4- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الوظائف الشاغرة الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات وغيرها.
- 5- يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة.
- 6- يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

1- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 209.

### ثالثا: خطوات تخطيط المسار الوظيفي

من أهم الخطوات التي لا بد من إتباعها في التخطيط المهني نجد:

- **تقييم الذات:** يقصد بتقييم الذات، تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية. وتساهم الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول المهنية واختبارات التكيف مع الموقف وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات.

#### 1- فحص ودراسة الواقع:

تتضمن هذه الخطوة توفير معلومات للعاملين حول مستوى معرفتهم مهاراتهم ودرجة تطابق هذه المعرفة والمهارة مع خطط المنظمة، وفي العادة يتم توفير هذه المعلومات من قبل المشرف المباشر كجزء من مهمة عملية تقويم الأداء، إذ لا بد من مناقشة نتائج التقويم مع كل فرد لتوضيح نقاط القوة والضعف وإمكانية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في ذلك.

#### 2- تحديد الأهداف:

حدد العاملون أهدافهم المهنية قصيرة وطويلة الأجل، هذه الأهداف لا بد أن ترتبط بما يلي<sup>(1)</sup>:  
- المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد، مثلا أن الأستاذ المساعد يصبح أستاذ التعليم العالي خلال 10 سنوات.  
- المهارات المملوكة والمستخدم، مثلا أن المواقع الإدارية تتطلب مهارات تحليلية عند صناعة القرار الإداري.  
- اكتساب المهارات، ترتبط الأهداف بإمكانية الأفراد في اكتساب المهارات وفق الفرص التدريبية والتطويرية المتاحة لهم في المنظمة أو فرص التطوير الذاتي.

#### 3- تنفيذ الخطة:

في هذه الخطوة يحدد العاملون كيفية إنجاز أهدافهم المهنية وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية، إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة، إن الخطة المنفذة تساهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة وترتكز على العناصر المتعلقة بحاجات

---

1-Noe,Raymond A, and Others, "**Human Resource Management, Gaining A competitive Advantages**", Richard D.Irwin Inc, 1994.

التطوير في المواقع الحالية، وحاجات التطوير في المواقع المستقبلية، ونشاطات التطوير، وأهداف التطوير.

وعموما تتحمل المنظمة المسؤولية الكبرى في توفير الوسائل والموارد المساعدة في التخطيط المهني وهذه الموارد تتعلق بالورشات المهنية مثل الحلقات الدراسية حول المتطلبات والمعلومات ذات الأهمية في نجاح التخطيط المهني، وأنظمة المعلومات التي تهيم معلومات حول الوظائف الشاغرة وبرامج التدريب والتطوير المناسبة، وتتبع المسارات الوظيفية أي التخطيط للتتابع الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة للتقدم في الوظيفة وفي العمل أو عند تغيير المسارات المهنية عند الانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية.

إن التخطيط في جميع الميادين يعود بفائدة على المنظمة، ولما كان التخطيط شيء مفيد وفعال استوجب على الإدارات والمؤسسات العمومية انتهاز هذه السياسة في التسيير لاسيما في المجال المتعلق بالموارد البشرية باعتبار المورد البشري عامل أساسي في دفع عجلة الإنتاج، وعليه فمن الضروري. بما كان للإدارة العمومية وضع مخطط سنوي لتسيير هذا المورد الأساسي.

وتجدر الإشارة إلى انه لا بد على الإدارة وضع ما يسمى بالمخطط لتسيير الموارد البشرية بحيث يشمل هذا المخطط جميع العمليات الإدارية قديمها وجديدها وتتم عملية إخراج الفروق في جميع الأسلاك ومقارنتها بما جاء في ميزانية السنة الجديدة، وانطلاقا من ذلك تتم عملية التوظيف التي تتطلب:

### (1) التعيين:

بعد إتمام إجراءات وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتأثيرها من مصالح مفتشية التوظيف العمومي للولاية. تأتي فور ذلك عملية التوظيف كأول إجراء تتخذه المؤسسة أو الإدارة. وتكون إجراءات التعيين كما يلي:

تصدر الإدارة المستخدمة قرار تعيين خاص بالموظف موجه إلى مصالح المراقبة المالية حتى يتم اعتماد منصبه من الناحية المالية وتوجه نسخة إلى مفتشية التوظيف العمومي من اجل إجراءات المراقبة اللاحقة التي تختص بها هذه المصلحة لوحدها دون سواها.

## (2) التنصيب:

على إثر كل هذه الإجراءات التنظيمية الواجب اتخاذها تأتي مرحلة تنصيب الموظف في منصبه و هي مرحلة تأتي تلقائيا بعد المرحلة السابقة. وتقوم هنا مصلحة المستخدمين بتحرير محضر يعلن فيه عن تنصيب الموظف رسميا في مهامه الموكلة إليه حسب اختصاص منصب عمله ويكون المحضر في 06 نسخ مع احتفاظ الموظف بنسخة منها. وبالطبع تفتح الإدارة المستخدمة ملف خاص بالمعني يعتبر بمثابة دليل على حركية مساره المهني. ويشمل جميع الوثائق التي تم وضعها الإدارية.

## (3) التثبيت:

يمضي الموظف فترة تجريبية على إثر تعيينه ثم تنصبيه تقدر إما 06 أو 09 أشهر تختلف حسب الرتبة المتحصل عليها الموظف وعند انقضاء المدة التجريبية يتعين على الإدارة المستخدمة عرض المعني على لجنة المستخدمين وهذا بعد تسجيله في قائمة التأهيل للوظيفة وتضبط هذه القائمة لجنة بناء على تقرير الرئيس السلمي أو بناء على نتيجة الامتحانات أو الاختبارات المهنية أو على أساس هذين العنصرين.

ويتم تثبيت المعني إذا أعربت اللجنة عن موافقتها حسب الحالة، بقرار أو بمقرر تتخذه السلطة أو الهيئة التي لها صلاحية التعيين. وقد أكدت المواد من 83 إلى من الأمر 06-03 على:

- يعين كل مترشح تم توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص.
- غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة ونظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة.
- يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل وظيفته.
- بعد انتهاء مدة التربص المنصوص عليها في المادة 84 أعلاه يتم:
  - إما ترسيم المتربص في رتبته.
  - وإما إخضاع المتربص لفترة تربص آخر لنفس المدة ولمرة واحدة فقط.
  - وإما تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض.

- يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السلمية المؤهلة. ويتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.
  - يخضع المتربص إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم، مع مراعاة أحكام هذا القانون الأساسي.
  - لا يمكن نقل المتربص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع.
  - لا يمكن أن ينتخب المتربص في لجنة إدارية متساوية الأعضاء أو لجنة طعن أو لجنة تقنية، غير أنه يمكنه المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين المنتمين للرتبة أو السلك الذي يسعى للترسيم فيه.
  - فترة التربص فترة خدمة فعلية. وتؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة وفي الدرجات وللتقاعد.
  - تخضع المسائل المتعلقة بالوضعية الإدارية للمتربص إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.
  - تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.
- ويخضع بالطبع هذا القرار أو المقرر حسب ما نصت عليه القوانين لاسيما القانون 59/85 المذكور أعلى إلى تأشيرة أجهزة الرقابة القانونية التي يجب عليها أن تبث خلال الأيام 15 الموالية لتاريخ قيام المصالح المسيرة بإيداع الملف لدى الأجهزة المذكورة.

#### رابعا: ترقية الموظفين

هل الترقية هي عبارة عن تحرك العامل من الدرجة الثانية إلى الدرجة الأولى المفضلة له في نفس العمل؟ أم هي تحرك العامل إلى درجة ذات ظروف عمل أفضل بالرغم من أن كل سياسات العمل مازالت باقية و مستمرة؟ وهل هذا يعتبر ترقية أم نقل؟

يبدأ الموظف حياته الوظيفية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، فالترقية هي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمعات، فالراتب يزداد بمجرد ترقية الموظف كما تزداد أيضا مسؤولياته، فغالبا ما ينتقل إلى رتبة أو مركز وظيفي أعلى ويحصل على لقب أكثر أهمية إضافة إلى تمتعه بجزية أكبر من ذي قبل وتقل عنه الرقابة التي كانت تمارس عليه.

### ❖ مفهوم ترقية الموظفين:

الترقية ما هي إلا تحرك العاملين إلى أعمال أفضل ويقصد بالأفضل الأعمال أو الوظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها.<sup>(1)</sup>

وهناك من يرى أن شرط زيادة الأجر ليس شرطا يجب توفره حيث أن الترقية تشترط الانتقال من عمل لآخر أكثر مسؤولية ومركز دون زيادة آنية في الأجر<sup>(2)</sup>

يقصد بالترقية من الناحية الإدارية السليمة اختيار أكفأ الموظفين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، على أن يتمتع الشخص في هذه الحالة بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في وظيفته السابقة، وتعتبر الترقية من أهم الأمور بعد الأجر بالنسبة للموظف حيث أنها تفسح المجال أمام الموظف للوصول للمناصب العليا، فتغرس الحافز أمام الموظفين لبذل أقصى قدر من الجهد ليظفر بالترقية والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية.

كما أنها تشعر الموظف بالأمان نتيجة تحقيق تقدم مستمر في حياته الوظيفية، ونظرا لأهمية الترقية بالنسبة للموظف والإدارة فيجب الاهتمام بها ووضع معيار سليم يتم على أساسها. وتتم الترقية وفقا لأحد المعيارين هما:

- معيار الأقدمية.
- معيار الاختيار.

وقد نصت المادة 107 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على: " تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

(1) على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.

(2) بعد تكوين متخصص.

1- مصطفى كامل مرجع سابق ص 357.

2- عاطف محمد عبيد "إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية القاهرة 1964 ص 8.

(3) عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

(4) على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين. " ونصت المادة 75 من المرسوم 59/85 " تحدد الأقدمية المطلوبة في كل درجة للترقية إلى درجة التي تعلوها مباشرة على الأكثر حسب ثلاثة مدد الترقية، تكون نسبه تباعا 4 و 4 و 2 من 10 موظفين وتتم الترقية عندما تتوفر في الموظف الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية. ويرجع هذا الموضوع للنقاش والتتمة مع مراعاة التغيرات الجارية في الآونة الأخيرة التي تعرف ارتفاع الأجور ومراجعة التشريعات التنظيمية المعمول بها. وجاء ذلك في المادة 76 من نفس المرسوم المذكور أنفا: " إذا تقرررت وتيرتان للترقية فإن نسبتهما تكونان تباعا 6 و 4 من 10 موظفين وتعتبر الترقية من درجة لأخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا للموظف.

إن المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغير الفرد من وظيفته أو عمله إلى وظيفة أو عمل آخر ذا مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوفرا في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله.

وعموما يمكن تعريف الترقية ببساطة أنها "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها، المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معا"<sup>(1)</sup>.

ومن زاوية أخرى فإن مفهوم الترقية بالمعنى الذي أوضحناه قد يثير العديد من المشاكل والتساؤلات حول حقيقة المضمون مثال لذلك: هل من الضروري أن ترتبط ترقية الموظف بالنقل أو التغير من وظيفة لأخرى؟ هل يجب أن يكون هناك زيادة مباشرة في الأجر من جراء الترقية؟ هل هناك ضرورة لتغيير الوظيفة ذاتها؟ هل هناك مفهوم موحد للإدارة والعاملين بخصوص الترقية؟.

وإذا كان هذا سليما فما هو التفسير لظاهرة عدم رغبة بعض العاملين في ترك وظائفهم

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره. ص. 185.



والإصرار على طلب زيادة في المرتب أو الأجر نتيجة لزيادة خبراتهم ومهارتهم المكتسبة مع طول الخدمة في الوظيفة مفضلا البقاء في عمله تحاشيا لفقدانه لزملائه في العمل وتحوفا من العمل الجديد.

وهل لا يكون من المفيد للمؤسسة والفرد ذاته أن تتم ترقيته بزيادة المرتب في نفس الوظيفة التي يمارسها في نفس المكان، دون نقله إلى مكان آخر لا يرغب في الانتقال إليه؟ تعتبر الترقية عاملا مهما للعامل أو الموظف، لأنها تعتبر من الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدافعية لدى العاملين ليحسنوا أداءهم ويزيدوا إنتاجهم، إذ لا بد للعامل إن يعطى مبررا أو سببا لترقيته إلى عم أفضل بما يترتب على ذلك من مزايا، ورغم أن الغالب أن يرافق الترقية في الوظيفة زيادة في الأجر، إلا أن ذلك لوحده ليس معنى دقيقا للترقية، إذ أن شغل الموظف لأعباء وظيفية أكبر ومسؤوليات ذات نوعية مختلفة هو شرط أساسي لاحتساب ذلك ترقية.

#### ❖ أسس وأنظمة الترقية:

إن من أهم الموضوعات التي تأخذ عند وضع سياسة الترقية في المؤسسة هو التوفيق بين مبدئين هامين هما الأقدمية والكفاءة.

#### 1- نظام الترقية حسب الأقدمية:

ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد، وتعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرقها، حيث لن تتطلب غير احتساب سنين الخدمة، كما يفضلها العاملون لسهولةتها وعدم خضوعها لاعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية لتقديرات شخصية يشوبها التحيز، وتختلف المؤسسات في احتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تتخللها استقالة أو إنهاء للخدمة، وتتردد بعض الإدارات في قبول الأقدمية كأساس لوحده، مفسرين ذلك أنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله و هو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل خدماتهم عنه، وهي ظاهرة واضحة عند العناصر الكفوة والشابة.

إضافة إلى أن الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره ذلك لأنهم يعرفون أن المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى وصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة وهو أمر له اثر سلبي.

إلا أن الكثير من الإدارات والعاملين التقوا على المبدأ القائل بأرجحية الكفاءة على أن تعتبر

الأقدمية عند تساوي الكفاءات.

## 2- نظام الجدارة والاستحقاق (الكفاءة):

وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، إذ قد عمدت الكثير من الإدارات على اتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك واضحا لو أعتبر قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة ومدروسة تشجع العاملين على زيادة مداركهم وكفاءتهم.

فالوظف النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة، والقيام بالعمل على أفضل وجه، والملتزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه، والذي سجله صواب قراراته يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره سبق منه للعمل في المؤسسة، فالمهم هو الكفاءة.

ويمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى تتمثل بالقدرة على التحصيل في الامتحانات التي تعقد خصيصا لغايات الترقية سواء الكتابية منها أو الشفهية، أو إنجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار خاصة في مجال العمل، كحضوره دورات تدريبية، أو متابعته للدراسة والحصول على نتائج جيدة، وكلما كانت هذه الإنجازات متصلة بطبيعة عمله كلما كانت معايير موضوعية أكثر، حتى ولو كان التأهيل والتطوير لا يتصل مباشرة بالعمل فإنه لا يمكن إغفال أهمية ذلك لأنه لا يمكن إلا أن ينعكس على حسن الأداء ولو بصورة غير مباشرة.

## 3- نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة:

يمكن أن تعتبر الأقدمية أساسا للترقية في المراكز الدنيا وخاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وأن يعتد بالكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا، كما أن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك السياسة التي تجمع وتوازن بين كلا العاملين، الأقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية وتدلل على أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء إليها في إقرار الترقية.<sup>(1)</sup>

1- محمد قاسم القريوتي "النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق"، عمان، 1985، ص 71.

❖ أشكال الترقية: للترقية عدة أشكال نذكر منها:

### 1- الترقية في الدرجة:

تكون الترقية في الدرجة بأن يرقى الموظف من الدرجة السادسة إلى الدرجة السابعة، وهذه الزيادة يترتب عليها الزيادة المباشرة في الراتب. وقد عرفها القانون الأساسي للتوظيف العمومية: "تمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تُحدد عن طريق التنظيم".

وحددت المادة 75 من المرسوم 59/85 ثلاثة مدد للترقية إلى الدرجة، تكون نسبتها تباعا 4 و 4 و 2 من عشرة موظفين طبقا للجدول المرجعي المبين أدناه وتتم الترقية عندما تتوفر للموظف الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية.

### جدول رقم (9)

#### جدول يوضح المدد الخاصة بالترقية في الدرجة

الترقية (السنة)	المدة الدنيا (السنة)	المدة المتوسطة (السنة)	المدة القصوى (السنة)
بعد 3 سنوات يرقى الى الدرجة الأولى	3	3	3 سنوات
من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية	2	3	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الثانية إلى الدرجة الثالثة	2	3	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الثالثة إلى الدرجة الرابعة	2	3	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة	2	3	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الخامسة إلى الدرجة السادسة	2	3	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة السادسة إلى الدرجة السابعة	3	3	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة السابعة إلى الدرجة الثامنة	3	3	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة الثامنة إلى الدرجة التاسعة	3	3	3 سنوات و 6 أشهر
من الدرجة التاسعة إلى الدرجة العاشرة	3	3	4 سنوات
المجموع	25	30	35

المصدر: الوظيفة العامة في الوطن العربي

## 2- الترقية في الرتبة:

أما الترقية في الرتبة فهي كأن رقى العامل أو الموظف من رتبته الأصلية إلى رتبة تعلوها في القيمة الاستدلالية والقيمة العلمية وإذا كانت الترقية في الدرجة يترتب عنها زيادة في المرتب الشهري فإن الترقية في الرتبة يترتب عنها زيادة في المسؤوليات بحيث يفسخ المجال أمام الموظف لتقلد مناصب أعلى إضافة إلى الاستفادة من العلاوات والمنح التي يخص بها هذا الصعود أو الالتقاء.

ويرى الأستاذ الدكتور "محمد حلمي" أن الترقية في الرتبة تعني أن ينقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر وذلك عن طريق نقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى. وبمجرد صعود الموظف إلى الرتبة الجديدة تنقطع صلته بالرتبة القديمة، وهنا تقوم الإدارة بعمليات إدارية هي:

أ- تحرير منصبه الأصلي الذي كان يشغله وذلك بإصدار - قرار - تحرير المنصب. ويرسل إلى هيئة المراقبة المالية للتأشير وهذا بعد إمضائه من طرف المدير- في حالة ما إذا كان المدير مرسوم وله تفويض إمضاء الوزير المكلف بالوظيفة العمومية - غير أنه تمضي هذه الوثيقة في حالة عدم تمتع المدير بالإمضاء المفوض من الوزير المكلف بالوظيفة العامة تمضي من طرف الوزير الوصي للقطاع.

ب- موازاة مع هذه العملية تقوم الإدارة بتعيين الموظف في رتبته الجديدة - سلكه الجديد- بنفس التدابير المتبعة في العملية السالفة الذكر. ويقصد في غالب الأحيان بالرتبة هي: السلك الأصلي الذي ينتمي إليه الموظف أو السلك الذي ارتقى إليه. وقد أوضح المشرع الجزائري ذلك في المادة 5 والمادة 107 من الأمر السابق.

- تختلف الرتبة عن منصب الشغل، وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.
- تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:
  - على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.

- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.
- تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفية تطبيق أحكام هذه المادة.

### 3- الترقية بالتعيين في المناصب العليا:

يعين في المنصب العالي الموظفون الذين تتوفر فيهم شروط شغل هذا المنصب، وعادة ما يكون الموظفون الذي يرتبون في المنصف 14 فما فوق. وفي هذه الحالة يجب أن تراعى القوانين الأساسية لكل قطاع.

يرتب الموظفون الحاصلون على هذه الترقية في الصنف 16 القسم 01 الرقم الاستدلالي 482 مضاف إليه الخبرة المكتسبة في سلكه الأصلي.

حينها تقوم الإدارة المستخدمة بإجراءات التعيين في المنصب العالي. بإصدار قرار يتضمن تعيين الموظف المعني بمضي عادة من طرف المدير أو عند الضرورة من طرف الوزير المكلف بالقطاع وهذا بعد تأشيرة المراقبة المالية.

وعلى كل فإن التعيين في المناصب العليا يختلف من قطاع لآخر وهذا حسب خصوصيات كل قطاع. والجدير بالذكر هو أن حاملي الشهادات العلمية لا يمكن أن يدرجوا ضمن الموظفين المرشحين للمناصب العليا مثلا في الشباب والرياضة فإن التقنيون السامون في الإعلام الآلي يمكنهم أن يحصلوا على منصب رئيس مكتب لأنه من غير المنطقي أن تتعادل شهادة علمية مع شهادة تقنية وعلى هذا الأساس ترفض مصالح المراقبة المالية كل قرار يتضمن تعيين من هذا القبيل.

وتظهر قواعد هذه الوظائف العليا تبعا لما أصدره المشرع الجزائري في الأمر 03-06:

- زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا.
- المناصب العليا هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية. وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.

- تنشأ المناصب العليا المذكورة في المادة 10 أعلاه، عن طريق:
  - القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي،
  - النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي.
- تحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم.
- يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظف.
- غير أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات وتأطير المشاريع، بصفة استثنائية، من طرف إطارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف.
- يستفيد شاغلوا المناصب العليا، إضافة إلى الراتب المرتبط برتبهم، من نقاط استدلالية إضافية وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.
- تنشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات والإدارات العمومية.
- تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.
- يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة.
- تحدد قائمة الوظائف العليا للدولة وشروط التعيين فيها والحقوق والواجبات المرتبطة بها وكذا نظام الرواتب المطبق على أصحابها عن طريق التنظيم.
- لا يخول تعيين غير الموظف في وظيفة عليا للدولة أو في منصب عال صفة الموظف أو الحق في التعيين بهذه الصفة.

#### ❖ أهداف عملية الترقية:

سياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن من خلالها الإدارة اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وخلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل تكاليف العمل وتحسين نوعيته. وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات، تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.

يمكن إجمالاً التطرق إليها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والأجر أو الحافز الذي يتلقونه.
  - 2- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين وعدم إعطائهم مبرراً لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.
  - 3- تساعد عملية الترقية المؤسسة على اجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية ويجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها.
- لذلك تضع المؤسسات والإدارات العمومية المختلفة البرامج لترقية الموظفين فيها وذلك من أجل:
- تلبية احتياجات الإدارة والمؤسسة من الموظفين من حيث العدد و النوع.
  - ضمان بقاء العدد الكافي من الموظفين الحاليين والذين اكتسبوا مهارات في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقهم.
  - خلق حافز قوي لدى الموظفين لبذل المزيد من الجهود، وشعورهم بالاطمئنان نتيجة تحقيق التقدم المستمر في المسار الوظيفي.
  - التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الموظفين عن الجوانب التالية:
    - أ- الرضاء عن الوظيفة.
    - ب- الرضاء عن الأجر.
- وعلى العموم تعتبر عملية الترقية جزء من إدارة الموارد البشرية، والتي هي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية، تسعى لتحقيق غايات محددة من الأهداف بكفاية وفعالية والمفهوم الرئيس هنا للكفاية والفعالية (Efficiency & Effectiveness) ذلك أن كل سياسات الأفراد تتمحور حول الوسائل العلمية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، ومن خلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته، ومن هنا يمكن النظر في موضوع الترقية ضمن هذا الإطار.

---

1- عادل حسن، "العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال"، الإسكندرية، المنشأة العامة 1963 ص 150.

## ❖ برامج الترقية:

من دون شك أنه سيواجه الإدارة والمؤسسات العمومية مشاكل جمة إذا لم تتم الترقية على أساس برامج الترقية المناسبة. مع تحديد الوظائف ووصفها بكل دقة بحيث نبين واجباتها ومسئولياتها كما يستلزم إبراز المواصفات الإنسانية التي يجب توافرها فيمن سوف يشغلها. والجدير بالذكر أن من الواجبات أن تتاح الفرص أمام الجميع للتدريب أو القيام بالتكوين وتحسين المستوى، قصد الحصول على الترقية.

وحتى تكون الموضوعية والعدل من جانب الإدارة وعدم التحيز لابد من مراعاة ضرورة إعلان برامج الترقية لجميع الموظفين والالتزام بتطبيق قواعدها، كي يطمئن كل فرد بأن الترقية تتم في ضوء أسس واضحة ومحددة.

لابد لأي مؤسسة ناجحة من أن تضع برنامجا معيناً للترقية ولا ترك الموضوع دون تحديد علمي مسبق يسمى بالأسلوب العلمي لتسيير برامج الترقية الذي يمكن أن يحتوي على ما يلي: (1)

**1-** توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها ومن المسائل التي يجب توضيحها في هذا الصدد هو: هل تعني الترقية زيادة في الراتب وتحديد نسب هذه الزيادة أم أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العمل فقط؟

**2-** توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء الترقيات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.

**3-** توضيح عملية اختيار مستحقي الترقية، فإذا كانت السياسة المعتمدة هي إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، إذن فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها والراتب المتخصص لها، وإعلام كافة العاملين بذلك بوضع هذه الإعلانات على لوحة الإعلانات حتى تكون فرص الرقي متساوية بالنسبة لجميع العاملين.

**4-** اعتماد سياسة تدريب وتطوير للعاملين بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل والتدريب الذي يلقي الدعم من المؤسسة.

---

1-Dale s.Beach, Personnel:"The Management of People at Work",Op.cit.p.298



5- تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين والإدارة، والمؤسسة ككل والبيئة الخارجية حتى تكون مصادر اجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم.

6- الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية حول العمال تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم وتقارير التقييم المتعلقة بهم، ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة الموارد البشرية ومدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا ومناقشة الأولويات في هذا المجال.

#### ❖ مناهج الترقية:

تعتمد سياسات الترقية على ثلاثة مناهج هي:

#### المنهج الأول:

ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لحفز الموظفين على مزيد من العمل، ويشجعهم على الولاء للمنظمة، مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة. ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح مجالاً للأفكار الجديدة، ذلك أن قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تنبئ بأفكار جديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الافتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة، ثم إن اقتصار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني بالتالي فرصة أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفأ الأشخاص، أما المآخذ الثالث فهو أنه قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون.

#### المنهج الثاني:

فتح المجال للترقي أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها، وفي هذه الحالة فإن كثيراً من مآخذ الأسلوب الأول - إن لم يكن كلها - يمكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المؤسسة في التنافس على الوظائف المعلنة موجود و لكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر.

وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين وصلاحياتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية، وعادة ما يتم اللجوء للامتحانات أو الاعتماد على ما يسمى بمراكز التقييم

وهو نمط يعتمد على امتحانات نظرية وملاحظة أو اختبار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين ولعب الأدوار وما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله في الوظيفة الشاغرة.

### المنهج الثالث:

اعتماد الترقية على التدريب فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدما إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المؤسسة ذاتها.

يجب أن يكون تعاون بين إدارة الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين (خط السلطة) في الإعداد والتنفيذ الخاص بسياسة الترقية داخل المؤسسة، إن مسؤولية القيام بالترقية ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية وإنما هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين.

يجب أن يكون واضحا في ذهن الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلب كل العاملين إذا تطلب الأمر نقلهم من الأماكن التي يعملون بها حاليا إلى أماكن أخرى جديدة، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات و مهام أكبر عند الترقية.

وكقاعدة عامة فإن الترقية يجب أن لا تعطى لشخص سلبى أو متردد حيث أن هذا أكثر شيئا على الموظف الذي تتم ترقيته وعلى بقية الموظفين الذين لم يرقوا وكذلك على المرؤوسين الذين سيكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية.

وباختصار فإن سياسة الترقية يجب أن تهدف أساسا إلى تحقيق زيادة رضا العاملين والموظفين داخل المؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير والأسس المختلفة اللازمة لهذه السياسة.

### خامسا: حركات نقل الموظفين

بالمقارنة مع الترقية، فإن النقل يعني نقل الموظف أو العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى وبأجر مساو لها، بينما الترقية تعني نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى واجر أعلى في اغلب الأحيان.

#### - مفهوم النقل:

النقل هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات والمركز والأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترقية بل لمعالجة بعض ضرورات العمل بالرغم من أنه قد تكون هناك متغيرات من ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته.

وأحيانا وفي الحياة العملية قد يكون هناك نقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وأقل أجرا ولكن من الأفضل أن نطلق عليها (تخفيض في العمل). بمعنى أنها ليست نقل لأنها ليست على نفس المستوى من المسؤولية أو الأجر وكذلك فهي ليست ترقية لأنها لا تؤدي إلى زيادة في الأجر ولا زيادة في المسؤولية.

والنقل وسيلة بيد الإدارة لوضع العاملين في مراكز مناسبة لقدراتهم وإمكاناتهم وليبدلوا، أحسن جهودهم لصالح المؤسسة، لأن وضع الفرد في عمل لا يرضاه سيعكس أثره على عمله وإنتاجيته وتصرفاته وسيحاول ترك عمله ما إن توفرت له فرص مناسبة ولذلك فإن المؤسسات مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل ويقع عبئ وضع هذه السياسة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

#### - مبادئ النقل:

إن الانتقال هو الأخر لا بد له من أسس و مبادئ تحكمه مثله مثل الترقية ومبادئه الأساسية هي:

1- لا بد أن ندرس ظروف وطبيعة أعمال المؤسسة ومدى التشابه والاختلاف بينها ومدى ما تسمح به من أنواع النقل، إذ لا يمكن أن يتم النقل اعتباطا دون معرفة طبيعة الأعمال والتباعد والتقارب بينها.

2- لا بد من وجود نظام حكيم للرقابة على الأفراد لمعرفة قدراتهم ومدى ملائمة تلك القدرات ومتطلبات العمل، ومن ثم إمكانية الحكم على صلاحيتهم للعمل وأحقية وضرورة نقلهم من

أعمالهم الحاضرة فكثيرا ما يعين الأفراد في موقع غير ملائمة لهم فيكشف لنا نظلم الرقابة عدم صلاحيتهم لها ومن ثم حتمية انتقالهم.

3- لا بد من تحديد أسس المفاضلة في النقل، أهي الأقدمية أم الكفاءة وذلك حينما يريد أكثر من فرد الانتقال من عمل لآخر أو من جهة لأخرى.

4- لا بد أن ننظر إلى آثار الانتقال سواء على الفرد أو على زملائه كذلك أثر الانتقال على العمل ذاته كما هو الحال في عمل المناوبة.

5- لا بد أن يسبق إيجاد سياسة الانتقال تحليل الأعمال والمجالات التي يجري ضمنها الانتقال سواء بين الأقسام أو ضمن القسم الواحد أو ضمن حدود المؤسسة.

6- لا بد من وجود نظام يحدد المسالك لقبول طلبات الانتقال يبين فيه مراجع الانتقال والمراجع التي تستأنف عندها مجالات رفض الانتقال.

### – مختلف وضعيات حركات التنقل:

لما كانت الخدمة والمنفعة العامة هي أولوية الأولويات بالنسبة للمؤسسة أو الإدارة العمومية، كان لزمنا على الموظف الخضوع إلى قرارات الإدارة فيما يخص حركة التنقل، غير أن هذه العملية تمر وجوبا على لجنة المستخدمين ولو كان ذلك بعد ختام إجراءاتها، وفي هذه الحالة يكون رأي اللجنة فرضا والأخذ به من طرف السلطة التي اتخذت قرار التنقل واجبا.

وتعد لهذا الغرض جداول دورية لحركات التنقل، وتضبط هذه الجداول بعد استشارة لجنة الموظفين، كما يراعى في ذلك رغبة المعنيين ومصصلحة الخدمة. ويوضع أيضا في الحسبان الحالات العائلية والقيمة المهنية والأقدمية في الميدان.

وتعد الإدارة أو المؤسسة قرار أو مقرر نقل الموظفين في آخر المطاف يكون ختاماً للعملية.

ومن ثم فإن حركات نقل الموظفين فإنها تخضع لعدة اعتبارات منها:

• يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي. وتتم في حدود ضرورات المصلحة. كما تؤخذ في الاعتبار رغبات المعنيين ووضعيتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية.

• يكن نقل الموظف بطلب منه، مع مراعاة ضرورة المصلحة.

• يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك. ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد إتخاذ قرار النقل. ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل.

• يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به.

#### - أنواع حركات نقل الموظفين:

لنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي:

**1- النقل الإنتاجي:** ويهدف هذا النقل إلى انتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى قسم آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من العاملين، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء وإنهاء خدمات العاملين الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات إذ قد تشكو بعضها من انتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال ومعرفة دقيقة بالتقارب والتشابه بين الأعمال وقد يعالج ذلك بالتدريب ليلم المنقول بالعمل الذي سينقل إليه.

**2- النقل العلاجي أو الشخصي:** وهذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، والأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه وبين رؤسائه أو زملاء العمل.

**3- النقل التناوبي:** والمناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات والنقل التناوبي معناه الانتقال من نوبة أو وجبة لأخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الانتقال، وطلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الاجتماعية مما يتطلب من الإدارة أن تعبر هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.

**4- النقل التدريبي:** وهو انتقال الفرد من عمل لآخر قصد زيادة مداركه، ولربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة وبصورة دورية، ويستخدم هذا النوع من الانتقال عادة لتدريب الإداريين.

5- النقل الدائم والمؤقت: فقد ينقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة والنقل المؤقت هذا هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة والفرد العودة منه للعمل السابق وفي القريب، وقد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحد وقد ينقل المرء إلى وظيفة أخرى دائما، والنقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق<sup>(1)</sup>.

#### – أسباب حركات النقل:

تعود أسباب النقل، إما إلى أسباب تتعلق بالموظف أو العامل، حيث يطلب النقل لاعتبارات القرب من السكن، أو لعدم وجود علاقة طيبة بين المعنى بالنقل وبين الإدارة، أو للبحث عن فرص جديدة للتقدم الوظيفي، أما السبب الثاني فقد يكون رغبة الإدارة أو الشركة لاعتباراتها الخاصة كتغيير حجم العمل، أو إغلاق مصنع ما، أو توسع وإنشاء أقسام أخرى أو أي سبب آخر تقتضيه عملية إعادة التنظيم، أما السبب الثالث فقد يكون لغايات تدريب العمال وتعريفهم بمجالات العمل المختلفة في نطاق عمل المؤسسة التي يعملون فيها، أما السبب الرابع فقد يكون للحلول محل موظف ترك العمل لأي سبب، ويمكن للنقل أن يكون مؤقتا ولفترات قد تقصر لغاية أسبوع أو شهر أو تصل لسنة أو أكثر، وعادة ما تتحمل جهات العمل تكاليف انتقال العامل من محل لآخر ويصل الأمر إلى تأمين سكن مناسب له وخاصة للإداريين في المستويات العليا.

#### سادسا: ضوابط العمل التي يخضع لها الموظف

من أجل احترام نظام العمل وتطبيق اللوائح والقوانين في ميدان العمل، ينبغي أن تكون هناك ضوابط في العمل يخضع لها كل موظف تتمثل أساسا فيما يلي:

#### 1- المحافظة على الكرامة الوظيفية:

سبق وأن أشرنا أنه يشترط للتعيين في الوظيفة العامة أن يكون الشخص حسن السيرة والسلوك وبهذا الشرط ليس فقط للتعيين، وإنما هو شرط لاستمرار الحياة الوظيفية وبالتالي إذا

---

1- أمين أحمد عوض العالم، "إدارة العمال والموظفين"، القاهرة، دار النهضة العربية في الإسكندرية 1963 ص150.

فقد الموظف هذا الشرط في أي وقت من الأوقات جازت مسألته تأديبا وربما وصل الأمر إلى إنهاء الرابطة الوظيفية.

وهذا الواجب يثير تساؤلا هاما هو: هل يجب أن نضع فاصلا بين حياة الموظف في الوظيفة وحياته الخاصة؟

ذهب رأي مرجوح إلى القول أن الدولة تعطي الموظف أجرا مقابل قيامه بالعمل، فإذا قام بالعمل خير قيام أستحق الأجر، ولا يمكن مسألته إلا عن أخطائه في أداء العمل، أما حياته الخاصة فهي حق له يتصرف فيها كيف يشاء ومن ثم يسأل في حالة خطئه كمواطن عادي وفقا للقوانين المعمول بها داخل الدولة.

وذهب رأي سديد إلى القول بأن الموظف العام يلتزم دائما بالبعد عن مواطن الشبهات ويلتزم بحسن السيرة والأخلاق في حياته لأن حياة الإنسان الخاصة تنعكس بلا شك على العمل الوظيفي.

فلا تقتصر مسؤولية الموظف - كما تقول المحكمة الإدارية العليا بمصر - عما يرتكبه من أعمال في مباشرته لوظيفته الرسمية، بل أنه قد يسأل كذلك تأديبا عما يصدر منه خارج نطاق عمله يوصفه فردا من الناس فهو مطالب على الدوام بالحرص على اعتبار الوظيفة التي ينتمي إليها حتى ولو كان بعيدا عن نطاق أعمالها، ولا يجوز أن تصدر منه ما يمكن أن يعتبر مناقضا للثقة الواجبة فيه والاحترام المطلوب له والذي هو عدته في التمكين لسلطة الإدارة وبث هبتها في النفوس وقد أكدت هذا الاتجاه في حكم أحر إذا ذكرت أنه " لا يسوغ للموظف العام، ولو كان خارج نطاق الوظيفة، أن ينسى أو يتناسى أنه موظف تحوطه سمعة الدولة وترفرف عليه مثلها، والكثير من التصرفات الخاصة للموظف قد تؤثر تأثيرا بليغا في حسن سير المرافق وسلامتها فعليه أن يتجنب كل ما قد يكون من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة واعتبار الناس لها وعليه أن يتفادى الأفعال الشائنة التي تعيبه فتمس الجهاز الإداري الذي ينتسب إليه ".

وعلى ذلك يجب أن يكون سلوك الموظف العام داخل العمل وخارجه يتفق والاحترام الواجب للوظيفة التي يشغلها. ولا شك أن هذا الالتزام المتعلق بحسن السيرة والأخلاق مرن يختلف باختلاف نوع الوظيفة، ما قد يعد خروجا على كرامة الوظيفة بالنسبة للقاضي أو المدرس وأستاذ الجامعة لا يعد كذلك بالنسبة للعامل البسيط.

كما يختلف من مكان لآخر، فما قد يعد خروجاً عن كرامة الوظيفة بالنسبة لمن يعمل في إحدى القرى أو المدن الصغيرة لا يعد كذلك بالنسبة لمن يعمل في العواصم وكبريات المدن، كما يختلف من عصر لآخر فما قد يعد الصغيرة لا يعد خروجاً على كرامة الوظيفة في عصر من العصور قد لا يعد كذلك في وقت لاحق.

وترتيب على ذلك ورغم عدم وجود نصوص في هذا الصدد نرى أنه يحضر على الموظف الجزائري أن يقوم بما يلي على سبيل المثال:

- أن يلعب القمار في الأندية والمجال العامة.
- عدم احترامه للقيم الدينية السائدة في المجتمع.
- التواجد بصفة مستمرة في بيوت الدعارة رغم أن هذه الأماكن مرخص لها قانوناً بالعمل في الجزائر.

يعد خروجاً عن سلوك القويم وجرح الكرامة الوظيفة وتشكيك في نزاهة الموظف وإلقاء بعض ضلال الريب عليه.

- التواجد بصفة مستمرة في أماكن شرب الخمر أو الظهور بمظهر السكر البين في الطريق العام. ويذهب الأستاذ العميد سليمان الطماوي إلى أبعد من ذلك حيث يقرر أن الموظف للوظيفة وشرط الصلاحية لشغل المنصب لا تقتصر على الموظف شخصياً، بل تمتد إلى مركزه في الأسرة وفي المجتمع لأنه لن يستطيع القيام بأعباء المنصب إذا فقد الهيبة بين زملائه وكثيراً ما يضطر بعض كبار رجال الإدارة إلى الاستقالة بسبب فضيحة تنسب إلى زوجته أو أحد أفراد أسرته المقربين.

ونرى أن ذلك مغالاة وذلك أنه يكفي مساءلة الموظف عن سلوكه خارج الوظيفة أما مساءلته عن سلوك زوجته أو أحد أفراد أسرته يعتبر مغالاة لأن الفرد لا يسأل إلا عن أعماله. فمن مفهوم ذلك نص المشرع الجزائري في المادة 50 من الأمر السابق الذكر: "يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه".

## 2- المحافظة على أسرار العمل و عدم إفشائها:

تسمح الوظيفة العامة للموظف أن يعلم الكثير من الأسرار والأمور التي لم يكن في مقدراته الإطلاع عليها لولا وظيفته ولهذا أتجه المشرع الجزائري في قانون الوظيفة العامة المادة 48 "يجب



على الموظف الالتزام بالسر المهني. ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة مجوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة. ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة".  
والمادة 49 " على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها. يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف الملفات أو المستندات أو الوثائق الإدارية ويتعرض مرتكبها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية.

### 3- عدم الجمع بين الوظيفة و الأعمال الأخرى:

نصت المادة 43 من المرسوم 03-06 الخاص بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية على: "يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم. ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه. غير أنه يرخّص للموظفين ممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كفاءات تحدّد عن طريق التنظيم. كما يمكنهم أيضا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية.  
وفي هذه الحالة لا يمكن الموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين".

إلا أنه لا يحرص على الموظف العام استغلال أمواله، ففرق بين القيام بالنشاط الذي يؤثر على تفرغ الموظف لوظيفته وبين استغلال الشخص لأمواله التي لا تؤثر مطلقا على القيام بالعمل والهدف من هذا الالتزام لصالح العمل وتفرغ الموظف للعمل مما يؤدي إلى إجادته له ومنع قيام علاقات وظيفية أخرى قد تؤثر على أدائه للعمل، كما يستهدف هذا الالتزام مكافحة البطالة لأنه إذا سمح للموظف القيام بأكثر من عمل فسنكون أمام بعض الأشخاص يجمعون أعمالا كثيرة وأعداد كبيرة متعطلة عن العمل.

### 4- الالتزام بالطاعة:

إن الموظف مطالب بواجب الطاعة. طاعة الرؤوس لرئيسه السلمي شريطة أن تكون هذه الأوامر المعطاة شرعية أي متطابقة مع القانون ولا تمس بالمصالح العامة، فالموظف مطالب بصفة عامة بعدم مخالفة أوامر رئيسه وعدم مراعاة ذلك بشكل خطأ مهنيا يمكن أن يكون موضوع تأديب.

وتختلف درجة الالتزام لهذا الواجب بالمضاعفة أو التخفيف حسب أصناف الموظفين. وذلك خلافا لما هو جاري المفعول بالنسبة للعسكريين أين يكون سلوكهم مبنيا على طاعة الأوامر. فالموظف ليس سيد نفسه، سواء أكان منتخبا أو معينا من قبل السلطة المخولة قانونا، فهو ملتزم بالتصرف طبقا للعهددة التي تلقاها أو للأوامر المعطاة له حفاظا على إدارة الدولة. ولما كان واجب الطاعة يعد أحد المعطيات الأساسية للخدمة العمومية نجد أن فئة الموظفين المنفذين مطالبة بالالتزام به أكثر في الممارسة اليومية لمهامهم. لأنه ليس من الأخلاق المهنية أن يتقاعس الموظفون في تطبيقها ولا في الحق في مناقشتها، في حين بإمكانهم إبداء آرائهم بغض النظر عن رتبهم في التسلسل الهرمي. فالطاعة العمياء لا توجد إلا في الأنظمة العسكرية. وهذه المفاهيم هي التي استوح منها النظم الإدارية تنظيماتها التي نذكر من بين أهمها:

- المسار المهني للموظفين وفق تنظيم معين كالشبكة الوطنية للتصنيف لمناصب العمل المعتمدة عندنا القائمة على الأصناف والأقسام والأرقام الاستدلالية الوسيطة التي تتراوح ما بين الصنف الأول إلى الصنف العشرين المادة 68 من المرسوم 59/85.

- علاقات الموظفين ببعضهم البعض ضمن الترتيب الصنفي لمناصب العمل الرتب والأسلاك GRADE ET CORPS أو المناصب العليا Supérieurs Postes المادة 52 و 53 من المرسوم 06-03 وذلك في إطار أخلاقيات المهنة التي تفرضها طبيعة العمل والمرفق ونظامه الداخلي.

1) يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.

2) يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلباقة ودون ملاحظة إن طاعة المرؤوس لرئيسه الإداري واجبة، فهو مطالب بتنفيذ الأوامر التي يتلقاها حتى ولو كانت غير مشروعة شريطة أن لا تكون من طبيعة الإخلال الجسيم بالنفع العام.

##### 5- الالتزام بالولاء:

أقر المشرع الجزائري في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 54/93 المؤرخ في 16 فبراير 1993 على ما يلي:

- يلزم المستخدمون الموظفون والأعوان العموميون التابعون للهيئات والإدارات العمومية وعمال المؤسسات العمومية بواجب الإخلاص للدولة ومؤسساتها، وذلك من خلال التقيد بالدستور والمبادئ التي يكرسها.

– والتقدير الدقيق والصحيح لنطاق إلتزام الموظف بالوفاء *Fidélité* ينبغي توضيح.

1. الوفاء للأمة.

2. الوفاء للحكومة.

3. الوفاء للحياد السياسي.

4. الوفاء للنظام.

### سابعا: برنامج التطوير المهني

عادة ما يتضمن برنامج التطوير المهني مجموعة من المكونات نتعرض إليها فيما يلي:

#### – التطبيع الاجتماعي:

يقصد بعملية التطبيع الاجتماعي، العملية التي يتم بموجبها تكييف وتعديل الجوانب السلوكية السلبية لدى الأفراد العاملين وبصورة خاصة تلك السلوكيات التي تتم عن انعزال وعدم التعاون مع الآخرين لتحويلهم إلى أعضاء فاعلين في المنظمة، وتتضمن هذه العملية مساعدة الأفراد في تشكيل تصورات ايجابية حول العمل والمنظمة قبل دخول الفرد إلى المنظمة، ثم تعريف الأفراد بالواقع الفعلي والسياسات التي تسيير بموجبها والاهتمام والتركيز على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية والاجتماعية، لجعل الفرد يشعر بالاستقرار في المنظمة.

#### – المسارات المهنية:

المسار المهني هو التابع في المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات والتي يتحرك خلالها أفراد المنظمة، إن المسار المهني الذي توفرها معظم المنظمات، هو التقدم إلى المواقع الإدارية، إذ أن المواقع تزيد من مركز الفرد وأجوره وبذلك يشعر الفرد بقيمته بدرجة كبيرة، ونظرا إلى أن هذه المواقع الإدارية محدودة فلقد سعت الكثير من المنظمات إلى تطوير أنظمة للمسارات المهنية الثنائية، حيث تمنح للعامل فرصة البقاء في وظيفته أو الانتقال إلى المهنة الإدارية الجديدة، أي اعتماد التحرك بمسار فني علمي ومسار إداري.

#### – الانكماش المهني:

يعد الفرد العامل منكمشا في وظيفته إن لم تناط به مسؤوليات واسعة وقد لا ينتقل إلى مواقع وظيفية أعلى، فالانكماش بصورة عامة يشير إلى بعض الجوانب السلبية المتمثلة بركود

الفرد في وظيفته وعدم تغيير مهامه ومسؤولياته، إضافة إلى عدم التوسع في المهارات لدى الأفراد<sup>(1)</sup>.

ومن الملاحظ أن بعض العاملين قد لا يرغبون في تحمل مسؤوليات كثيرة في وظيفتهم، وفي مثل هذه الحالات لا تعد ظاهرة الانكماش من بين الظواهر السلبية إذ أنها تصبح ظاهرة سلبية عندما يشعر الأفراد بان وظيفتهم لا توفر لهم المحتوى الجوهرى للنمو والتطور الذاتى، إن هذه المشاعر تؤدي إلى نمو الاتجاهات السلبية وتؤدي إلى زيادة معدلات الدوران وانخفاض معدلات الأداء.

من كل ذلك يمكننا القول أن ظاهرة الانكماش المهني من بين الظواهر التي تسعى المنظمة إلى تجنبها رغم وجود بعض الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض أو الذين يمكن وصفهم بأنهم من ذوي الحاجات الدنيا والذين لا يرغبون بتحمل المسؤوليات الكبرى.

ولتجنب هذه الظاهرة لابد من تحديد أسبابها والتي تتركز فيما يلي:

- النقص في التدريب. - انخفاض الحاجة إلى الإنجاز. - عدم وضوح الأهداف.

- عدم توفر فرص للتطوير أمام العاملين بسبب نمو المنظمة. - عدم توفر أنظمة للأجور عادلة.

#### - تقادم المهارات:

التقادم هو انخفاض في كفاءة العاملين بسبب النقص في معرفتهم بالإجراءات والتقنيات الجديدة. حيث تؤثر التغيرات التكنولوجية على جميع الأعمال والنشاطات في المنظمة، ولذلك يواجه العاملون مخاطر التقادم، مما يؤدي إلى معاناة تعكس على كل من الأفراد والمنظمة، إذ لا تتمكن المنظمة من توفير المنتجات والخدمات المناسبة للزبائن وقد تفقد موقعها التنافسي في السوق.

لذلك يجب اتخاذ الإجراءات الاحترازية لتجنب التقادم الوظيفي من خلال تطبيقات مفهوم منظمة التعلم الذي يعني ضرورة الاستمرارية في تعلم العاملين في المنظمة بغض النظر عن الموقع الوظيفي، ويتم ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالمهنة وتطورها، وإجراء التغيرات الدورية

---

1- Feldman.D-C and Weitz, B.A " Career Plateaus Reconsider"ed ,Journal of Management,14,1988; P.69-80.

في الوظائف التي يؤديها الأفراد وترقية الأفراد من المواقع الوظيفية الأدنى إلى المواقع الوظيفية الأعلى، والتعلم والتدريب المستمرين من خلال البرامج التدريبية والتعليمية المختلفة.

### - فقدان الوظيفة:

تضطر المنظمة إلى تخفيض قوة العمل أو إعادة هياكلها التنظيمية وإلغاء بعض الوحدات أو إجراء تغييرات جوهرية من خلال اندماجها في منظمات أخرى، مما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين من خلال إما:

**1- التسريح المؤقت عن العمل:** تتعرض المؤسسات أحيانا إلى ظروف اقتصادية سيئة كالحسارة لنقص الطلب على منتجتها فيتحتّم عليها التسريح المؤقت لبعض العاملين فيها مع الأمل بإعادتهم للعمل بعد تحسن الظروف، وقد يكون البديل أحيانا تقليل ساعات العمل لجميع العاملين، إلى مستوى معين يصيب ذلك جميع العاملين، أما إذا استلزم الأمر تسريح لبعض العمال فإن معيار الأقدمية في العمل يلعب دورا رئيسيا بحيث يكون العمال القدامى آخر من يتم تسريحهم لاعتبارات عدة وقد يستدعى مثل هذه الإجراءات أن يقبل العمال غير المسرحين بأجور أقل أو بأعمال مختلفة، كحل أقل سوء، ريثما يعود العمال إلى الوضع السابق.

**2- تزييل الدرجة:** كما يبدو من التسمية فإن من شأن هذا الإجراء تزييل رتبة أو رواتب شاغل وظيفة ما، والسبب الرئيسي هو تدني كفاءة العامل ومستوى أدائه ولا يجب أن تلجأ المؤسسة إلى هذا القرار كأول قرار بل يجب أن يكون القرار الأخير من سلسلة القرارات لم تفلح في تغيير أو تحسين سلوك العامل وأدائه وهذا الإجراء هو حافز سلبي إذا صحت التسمية ويقصد منه أن يجعل العامل أو الموظف يدرك الآثار السلبية التي تترتب على سوء سلوكه وأدائه<sup>(1)</sup>.

**3- الفصل من العمل:** كما يقال فإن آخر الأدوية هو الكي، فإجراء الفصل من العمل هو التسريح النهائي للعامل من العمل، لعدم كفاءته أو لسوء سلوكه في العمل ويمكن للمؤسسات عادة اتخاذ مثل هذا القرار الهام بالنسبة للعامل خلال فترة تجريبية تحددها قوانين العمل أو أنظمة الخدمة المدنية، إذ أن هناك فترة معينة يصبح من الصعب بعدها على الجهة الموظفة الاستغناء عن

1- محمد فؤاد مهنا، "سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها"، إدارة المعارف القاهرة، 1967ص529.

خدمات العامل دون وجود مبررات قوية ويمكن الطعن بقراراتها قضائياً<sup>(1)</sup>.

وتتبع بعض المؤسسات أسلوباً مهذباً في فصل بعض الموظفين، إذ تطلب إليهم تقديم استقالتهم بدل اتخاذ قرار بفصلهم وهو منهج إنساني يحترم كرامة الإنسان ويهدف إلى تقليل الآثار الضارة على العامل وعدم إغلاق أبواب العمل أمامه لدى الجهات الأخرى، إذا كان قد تم الاستغناء عن خدماته بصدور قرار بفصله.

ولغرض التقليل من المشاكل الناجمة عن الاستغناء عن العاملين فإن برنامج التطوير المهني يتضمن بعض الخدمات مثل، توضيح أسباب الاستغناء للعاملين والاستعانة بالاستشارات النفسية وتقديم المساعدات المالية للعاملين والمساعدة في توفير المعلومات حول المواقع الوظيفية الشاغرة في المنظمات الأخرى.

– **التقاعد:** أصبح موضوع التقاعد من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية نظراً لزيادة عدد المتقاعدين سنوياً وبسبب اعتماد المنظمات المعاصرة على سياسات التقاعد المرنة التي تتيح الفرصة للعاملين للتقاعد بغض النظر عن السن القانونية، وذلك بهدف التخلص من أعباء وتكاليف قوة العمل. يتطلب التقاعد تهيئة العاملين من خلال برامج تسمى برامج التطبيع لما قبل التقاعد وهي جزء من برنامج التطوير المهني، إن برنامج التطبيع الذي يسبق التقاعد يمكن أن يتضمن الجوانب التالية<sup>(2)</sup>:

- 1- تحليل ودراسة التأثيرات السلوكية للتقاعد ومحاولة تطوير الميول الشخصية.
- 2- توفير خدمات النقل والسكن والسفر والعناية الصحية للمساهمة في تكاليف الحياة المعاشية للمتقاعد.
- 3- التخطيط المالي وتقديم خدمات التأمين الصحي.
- 4- تقديم المعلومات الخاصة بالراتب التقاعدي أو المكافأة التقاعدية والضمان الاجتماعي.

### ثامناً: تسيير المسار الوظيفي في الوظيفة العامة الجزائية

أصبحت الوظيفة العامة جزءاً من حياة المواطن من ميلاده إلى وفاته، يدخل الحياة بشهادة ميلاد، ويخرج منها بشهادة وفاة، وكلاهما يقوم بتحريهما موظف عام بصفة رسمية، حتى تترتب

1- محمد قاسم القر وبيبي- "إدارة الأفراد"، عمان، الأردن 1990 ص194.

2-Beehr,T.A. « **The Process of Retirement** », Personnel Psychology,39;1986, P.31-55

نقلاً عن- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص220.

عليها الآثار القانونية. وقد نصت أغلب الدول في دساتيرها على أن الوظائف العامة حقا للموظفين، يطبق على قدم المساواة، وذلك بموجب الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في 1791 الذي نص على حق التوظيف والمساواة في تولي الوظائف العامة قدراتهم دون تمييز بينهم لغير كفاءتهم.

والجزائر كغيرها من بقية الدول، حيث دستورها الصادر في 96 في المادة 51 منه على هذا المبدأ بقولها: "يتساوى جميع الموظفين في تقلد المهام والوظائف في الدول دون أية شروط، غير الشروط التي يحددها القانون".

والجزائر في كل مرة تقوم بإصلاح أجهزتها الإدارية، محاولة تحقيق أفضل النتائج في رفع الكفاءة الإنتاجية في هذه الأجهزة.

تطبيق نظام الوظيفة العامة في الجزائر: (1)

#### • مفهوم الوظيفة العامة:

إن معنى الوظيفة العامة يظهر في معنيين هما: معنى وصفي وآخر تحليلي. فالمعنى الوصفي يعرف الوظيفة العامة بكل الأشخاص القائمين بالعمل في خدمة المرفق العام. والمعنى التحليلي يعرفها بمجموعة من المهام والاختصاصات يقوم بها شخص تتوفر شروط معينة بهدف المصلحة العامة. ويمكن القول أن الوظيفة العمومية هي النظام العام الذي يطبق على العاملين في مؤسسات الدولة بمختلف أنواعها من أبسط موظف إلى أعلى موظف سام، ويخضعون جميعا إلى نفس التشريع.

#### • الشروط العامة للتوظيف:

هذه الشروط هي كفاءات دخول الأفراد إلى الوظيفة العامة وقد حددها المرسوم 133/66 في المادتين 24 و25 وهي: - التمتع بالجنسية الجزائرية. - توافر شروط السن واللياقة البدنية لممارسة الوظيفة. - التمتع بالحقوق الوطنية وحسن السيرة. - أن لا يكون الشخص قد وقف

---

1-Source <http://forum.alnel.com>: <http://forum.alnel.com/thread-4557.html> Source  
<http://forum.alnel.com>: <http://forum.alnel.com/thread-4557.html>

موقفا مناهضا لحرب التحرير. - أن يكون الشخص في وضع ملائم من الخدمة الوطنية. - كما أضاف هذا المرسوم شرط الإلمام باللغة العربية نظرا لأهمية التعريب في ذلك الوقت.

### طرق التوظيف:

أخذ المشرع بعدة طرق في التوظيف أهمها:

**(1) حرية الإدارة المطلقة في اختيار موظفيها:** وهذه الطريقة لا تعتمد على شروط مسبقة لتولي الوظائف العامة، ولا يستلزم الأمر في هذا النوع من وسائل التوظيف، سوى وفاء الموظف وإخلاصه وولائه للسلطة. والجزائر تأخذ بهذا الأسلوب بالنسبة للوظائف العليا فقط، وقد حددها المرسوم 140/66 على سبيل الحصر في:

- الأمين العام للحكومة، الأمناء العامون للوزارات، المفتشون العامون في الوزارات، المديرون ونوابهم في الإدارات المركزية، السفراء، القناصل العامون، القناصل، الولاة، الأمناء العامون للولايات، أمين الخزينة العامة، رؤساء الجامعة.

**(2) المسابقات:** أقر المشرع ج هذه الطريقة بالنسبة لشغل الوظائف بصفة عامة. وقد نصت المادة 26 من المرسوم المذكور سابقا على أن يتم تعيين الموظفين تبعا لإحدى الطريقتين الآتيتين أو بهما معا:

- مسابقات عن طريق الشهادات ومسابقات عن طريق الاختيارات.

**(3) طريقة الإعداد الفني (التقني):** بهذه الطريقة يتحدد عدد الأشخاص الذين يتكونون تقنيا وإداريا حسب عدد الوظائف المطلوبة والشاغرة، كالذين يتكونون في مراكز تكوين المعلمين، والمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية... إلخ.

**(4) طريق الانتخاب:** وهذه الطريقة تطبق في شغل بعض الوظائف فقط، ومثالها رئيس البلدية.

**(5) الوظائف المحجوزة:** وهي طريقة استثنائية أخذ بها المشرع الجزائري بالنسبة لتوظيف أفراد جيش التحرير الوطني ومنظمة جبهة التحرير مكافأة لهم.

### الموظف العمومي:

معنى الموظف العام: تنص المادة الأولى من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العمومية

على أنه:



« يعتبر موظفين عموميين الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة، وفي المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية، وفي الجماعات المحلية، وكذلك في المؤسسات والهيئات العامة حسب كفاءات تحدد بمرسوم ».

ويستثنى من ذلك القضاة والقائمين بشعائر الدين، وأفراد الجيش الشعبي الوطني، بحيث لا تسري عليهم أحكام هذا المرسوم.

ومن خلال المادة المذكورة أعلاه، ينبغي أنه لاكتساب صفة الموظف العام، لا بد من توافر العناصر التالية:

1- دائمية الوظيفة.

2- العمل في إحدى مصالح الدولة.

3- صدور قرار تعيين.

4- ترسيم في إحدى درجات التدرج الوظيفي.

وعلى هذا يمكن القول أن الموظف العام هو العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية، فيكون حينئذ في وضعية قانونية وتنظيمية تجاه المؤسسة التي يعمل بها.

#### ❖ حقوق وواجبات الموظف أثناء ممارسة الوظيفة:

بعد أن يرسم (يثبت) الشخص في سلك الوظيفة العامة يصبح حاملا لصفة موظف عام، له حقوق تجاه الإدارة، وعليه واجبات نحوها. تتطرق إلى كل من الحقوق والواجبات كالتالي على حدة.

#### أ- حقوق الموظف العمومي:

بموجب قانون الوظيفة العامة، تتمثل هذه الحقوق في الأمور التالية:

- **تقاضي الأجر:** يعد الأجر (الراتب) بكل عناصره الوسيلة الرئيسية لعيش الموظف، ويكون استحقاقه بعد أداء الخدمة في نهاية كل شهر (هذه القاعدة العامة).

- **الترقية:** تعتبر الترقية مهمة للموظف، إذا بواسطتها يصل إلى أعلى المناصب. وتتم هذه بأحد معاييرهما:

الأقدمية، والاختيار أو لمعايير معا في بعض الحالات. والترقية عموما يترتب عليها زيادة في الأجر.

- **المشاركة في تنظيم الوظيفة العامة:** تطبيقا لمبدأ ديمقراطية الإدارة، وحق الموظفين أمورهم وشؤونهم الوظيفية والمشاركة في أقر المشرع الجزائري أشكال وصور لهذه المشاركة تتمثل في: **اللجان المتساوية الأعضاء:** وهذه اللجان تهتم بالمسائل الفردية للموظف العام كالترقية، والنقل، إجراءات التأديب، ويكون تدخلها أحيانا استشاريا، وفي أحيان أخرى يكون إلزاميا. تتشكل من عود متساو من ممثلين منتخبين عن الموظفين، وممثلين عن الإدارة وذلك لمدة ثلاث سنوات. وأعمال أعضاء هذه اللجان يكون مجانيا، إلا بعض التعويضات كبديل الانتقال، والإقامة، وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

**اللجان التقنية المتساوية الأعضاء:** وهذه تختص بتنظيم المصالح وسيورها، خاصة المسائل الفنية والتدابير الرامية إلى تحديد الطرق التقنية للعمل، وكيفية تحسينه.

- **العطل:** للموظف الحق في الراحة حتى يتمكن من تجديد نشاطه. كما أن هناك ظروف اجتماعية، أو مرضية تطرأ عليه تجعله في حاجة إلى عطلة. وهذه العطل هي: العطلة السنوية - العطل الاستثنائية - العطل المرضية - العطل الطويلة المدى - وتمنح هذه العطل طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما في هذا الشأن.

- **الحق في الحماية:** يقصد بها حماية الموظف العام من كل أشكال الإهانة والتهديد والضغط، والاعتداء عليه من طرف أية جهة كانت. كما أن قانون العقوبات يتضمن نصوصا خاصة بحماية الموظف من أفعال الاعتداء الواقع عليه، سواء أثناء تأدية وظيفته، أو بمناسبةها.

**ب- واجبات الموظف العمومي:**

تقع على عاتق الموظف العام التزامات وواجبات متعددة هي:

**1) الالتصاق بالوظيفة:** يتعين على كل موظف أن يلتحق بالمنصب الذي عين فيه. وبعد الالتصاق عليه أن يقوم بتنفيذ المهام المكلف بها في إطار اختصاصه. فكل موظف اختصاص محدد بالقوانين والأنظمة، وهذا الاختصاص شخصي - يقوم به الموظف شخصيا - كما يجب على الموظف أن يقوم بمهامه بإخلاص وأمانة، إذ يبذل قصارى جهده في القيام بعمله، كما يلتزم بمواعيد العمل المحددة له في إطار منصب عمله.

**(2) المحافظة على كرامة الوظيفة:** يجب أن يكون الموظف حسنا في سلوكه وسيرته داخل العمل وخارجه بما يتفق والاحترام الواجب للوظيفة التي يشغلها، والملاحظة أن هذا الواجب مرن ويختلف من وظيفة إلى أخرى، غير أن هناك سلوكات مشتركة بين الجميع تعد مسيئة للوظيفة مهما كانت، كالتواجد المستمر في أماكن شرب الخمر، أو الظهور بمظهر السكر الفاضح في الطريق العام، أو لعب القمار، والتواجد في أماكن مشبوهة.

وقد أكدت على هذا الواجب المادة 22 من المرسوم 59/85 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات.

**(3) الحفاظ على أسرار الوظيفة:** يجب على الموظف أن يلتزم بالسرية المهنية، وألا يفشي محتوى أية وثيقة، أو أي حدث أو خبر يجوز أو يطلع عليه بحكم ممارسة مهامه، وألا يمكن الغير من الإطلاع عليه ما عدا إذا اقتضت ضرورة الخدمة ذلك، كما يمنع إخفاء ملفات الخدمة وأوراقها، ووثائقها، أو إتلافها وتحويلها وإطلاع الغير عليها (م 23 من القانون المذكور أعلاه). وهذا الالتزام يظل موجودا في مواجهة الجهات الإدارية أو في مواجهة الأفراد. كما أنه لا فرق بين الأسرار التقنية المتعلقة بالعمل، وأسرار العمل ذاتها التي تتعلق بالأفراد والغير.

**(4) عدم الجمع بين الوظيفة والأعمال الأخرى:** نصت المادتان 14 و15 من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العمومية، والمادة 24 من المرسوم 59/86 على عدم ممارسة أي نشاط خاص يدر ربحا على الموظف.

كما لا يجوز له ممارسة التجارة، أو يشارك في تأسيس الشركات أو يكون عضوا في المجلس إدارتها إذا كانت تلك المشاركة تؤثر على استقلاله الوظيفي. وقد امتد الخطر لزوجة الموظف بطريقة مختلفة، فإذا مارست نشاطا مربحا يجب إخطار الجهة الإدارية التي يتبعها لكي تتخذ الإجراءات المناسبة.

يستثنى من ذلك أن للموظف العام حق إنتاج المؤلفات العلمية، أو الأدبية، والفنية، وكذلك النشاط المتعلق بالتعليم والتكوين. كما أن استغلال الموظف لماله، لا يدخل تحت طائلة المنع المشار إليه. بشرط أن لا يباشر نشاط استغلال ماله بنفسه. كما يجوز له تملك العقارات، إلى غير ذلك من الأمور التي لا تعد مباشرة لنشاط، ولا تؤثر في القيام بالوظيفة التي يجب أن يتفرغ لها الموظف.

**5) الالتزام بطاعة الرؤساء:** وهذا الالتزام يتعلق بالسلطة الرئاسية، وحدودها. فهذه السلطة تفرضها طبيعة النظام الإداري، حيث يخضع كل موظف في ممارسة أعمال وظيفته لموظف آخر يعلوه درجة.

السؤال المطروح والمثير للجدل هو مدى التزام الرؤوس بطاعة الرؤساء، أي ما هي حدود هذه الطاعة؟

مما لا شك فيه أن الأوامر المشروعة من الرؤساء في السلم الإداري، بديهيًا، أنها واجبة التنفيذ، وإلا تعرض الموظف الراض لتنفيذها للمساءلة التأديبية. أما إذا صدر إليه أمر غير مشروع وغير قانوني كأن يصدر إليه أمر بالرشوة أو الاحتلاس أو إصدار شيك بدون رصيد... الخ، فإن الموظف في حل من التنفيذ دون أدنى مسؤولية، ولا يعد رفضه وعدم تنفيذه رفضًا لطاعة الرئيس.

#### ❖ وضعيات الموظف العمومي:

لقد نص المرسوم 59/85 على هذه الأوضاع القانونية التي يكون عليه الموظف (أو العامل) في الباب السادس وحددتها المواد من 86 إلى 117 منه تحت عنوان حالات العمال، وهي أربعة أحوال تتمثل في:

#### 1- الخدمة الفعلية:

اعتبرت المادة 87 من المرسوم 95/85 مؤرخ في 23/03/1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للعمال المنتمين للمؤسسة والإدارات العمومية: " أن يكون العامل في حالة الخدمة الفعلية إذا كان يمارس فعلا الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه ".  
كما نجد المادة 128 من الأمر 03-06 "القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و 15 من هذا الأمر.  
كما يمكن أن يستفيد أصحاب الأعمال الشاقة والتي تنطوي ضغوط خاصة من تخفيض أو تعديلا فيه.

وتبين المادة 89 من المرسوم 59/85 انه يحق للعامل الذي يكون في حالة الخدمة الفعلية أن ينتفع بالتغيبات والعطل القانونية والتغيبات الخاصة المدفوعة الأجر الآتية:

- 1- في حدود عشرة (10) أيام عمل في السنة للعمال الذين يشبتون أسبابا خطيرة أو استثنائية.
  - 2- في حدود عشرين (20) يوما رزناميا عن كل سنة خدمة يؤديها العمال ...  
وتنحصر الحالات التي تستفيد من عشرين (20) يوما رزناميا في:
    - العمال الذين يعملون بالجنوب.
    - العمال الذين يكلفون بأعمال ووظائف ذات درجة عالية من المشقة الفكرية أو البدنية أو العصبية والخطورة أو الاتساخ الخطير.
- أما المادة 129 من نفس الأمر فقد أشارت إلى: ويعدّ في وضعية الخدمة أيضا، الموظف:
- الموجود في عطلة سنوية،
  - الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني،
  - الموظفة الموجودة في عطلة أمومة،
  - المستفيد من رخصة غياب كما هي محددة في المواد من 208 إلى 212 و 215 من هذا الأمر،
  - الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط،
  - الذي استدعي في إطار الاحتياط،
  - الذي تمّ قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى.
- أي أن الموظف أو العامل يمارس فعلا الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه. فالأستاذ المعين في هذا المنصب ويمارس حقيقة مهام التدريس مع التلاميذ، يعتبر في حالة الخدمة الفعلية.

## 2- الانتداب:

وهو قيام الموظف المرسم بصفة مؤقتة يعمل وظيفة أخرى، غير الوظيفة المعين فيه. ويستمر في الاستفادة ضمن مؤسسته الأصلية من حقوقه في الأقدمية، وفي الترقية وفي التقاعد. يكون الانتداب بناء على طلب الموظف، أو يقرر تلقائيا إذا اقتضته ضرورة ملحة للمصلحة العامة بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء. ومدة الانتداب خمس سنوات كأقصى حد. يرتقي الموظف المنتدب طوال مدة انتدابه بالمدة المتوسطة في سلكه الأصلي، مع مراعاة أحكام تنظيمية أكثر نفعا له.

يتقاضى المنتدب راتبه على أساس الرقم الاستدلالي لمنصب عمله الجديد مع إضافة الزيادة الاستدلالية للأقدمية في منصبه الأصلي وكذلك عناصر راتب المنصب الجديد. أما الموظف الذي ينتدب تلقائيا فيتقاضى راتباً على أساس رتبته الأصلية على الأقل.

يعتبر الانتداب حق يتمتع به العمال ويمارسونه في حدود القوانين والتنظيمات الساري العمل بها. وتكون العملية بين إدارة ومثيلتها في صالح الموظف الذي يرغب التمتع بهذا المكسب القانوني، ومن هنا نصت المادة 94 من المرسوم 59/85 على ما يلي

- يكون الانتداب قانوناً في الحالات وحسب الشروط المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بها.

- يكون الانتداب من المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية إلى قطاعات عمل أخرى عمومية بنسبة 5% من العدد الحقيقي للسلك. كما أن النسبة تختلف عن سابقتها حيث تبلغ 10% في الحالات التالية:

- أ- أسلاك الوظائف المشتركة إلى أسلاك الوظائف النوعية والعكس بالعكس.
  - ب- من سلك وظائف نوعية إلى أسلاك الوظائف النوعية إلى سلك آخر من الوظائف نوعية.
- بالإضافة إلى هذه الحالات جاء في المادة 39 من القانون 06/83 المؤرخ في 1982/02/27 المتعلق بالعلاقات العمل الفردية: انه يمكن أن تخفض القوانين الأساسية الخاصة بالنسب المحددة في المادة 94 من المرسوم 59/85 وهذا تبعاً بخصائص المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.
- وعملية الانتداب الخاصة بالموظفين تتم بالكيفية التالية:
- يتقدم الموظف بطلب يتضمن رغبته في الانتداب لدى المؤسسة أو الإدارة المرغوب فيها.
  - يرفق هذا الطلب بملف يبين لدى قدرة الموظف على العمل والإنتاج والحاجة لخدماته في القطاع المستقبل: كان يقدم شهادات ووثائق تسهل له العملية.
  - يجب إلزاماً أن يخضع الموظف إلى موافقة الوزارتين الأصلية والمستقبلة وتتوج في الأخير بقرار وزاري مشترك يسمح للموظف بدخول إلى القطاع المرغوب فيه.
- انتداب عمال المؤسسات والهيئات العمومية:

يمكن في هذه الوضعية أن تصادف عدة حالات من انتداب العمال. فيمكن أن تطلب المؤسسات والإدارات العمومية زيادة على الانتداب القانوني للعمال المنتخبين في إطار التشريع

المعمول بهما، انتداب عمال تابعين للمؤسسات والهيئات العمومية وذلك حسب الكيفيات التالية:

- يجب إعطاء الأولوية للعمال الذين بحوزتهم الشهادات العلمية أو المؤهلات التي تسمح لهم أن يلتحقوا بسلك يعادل سلكهم الأصلي ولا يقل من الصنف 13.

" غير انه يمكن إن اقتضت الضرورة للخدمة اللجوء إلى انتداب عمال مرتبين في مستوى أدنى لكن لهم تأهيل خاص. وتكون مدة الانتداب القانونية للموظفين لا تقل عن ستة 06 أشهر ولا تفوق 05 سنوات ويجب أن يخضع المقرر الذي تتخذه الهيئة المستخدمة إلى موافقة:

- الوزير المعني أو الوزيرين المعنيين بالنسبة إلى المؤسسات أو الهيئات العمومية الوطنية.

- الوالي بالنسبة إلى المؤسسات والهيئات العمومية المحلية.

وبنفس الأشكال التي تم بها الانتداب الأول يمكن أن يجدد الانتداب ولا يمكن أن تتجاوز المدة الكلية فيها التحديد 05 سنوات. وبانتهاء المدة التي حددتها القوانين والتنظيمات المعمول بها يمكن إنهاء الانتداب. وعلى اثر انتهاء مدة الانتداب يعاد إدراج الموظف في سلكه ومنصبه الأصلي أو في منصب مماثل. وفي حالة عدم توفر مناصب مماثلة لمنصبه يؤخذ ولو كان زاد على عدد العمال المطلوب. وتتم هذه العملية عن طريق مقرر تصدره الهيئة المستخدمة ويطلق على هذه الحالة إعادة الإدماج بعد الانتداب.

#### - الإدماج:

بعد مضي سنتين من الانتداب يكون الموظف في وضعية الاختيار وبالتالي يختار احد الحالتين التاليتين:

- إما العودة إلى قطاعه الأصلي وبالتالي منصبه الأصلي، وهنا تكون عملية انتهاء فترة الانتداب إراديا برغبة الموظف وتكون عن طريق تقديم طلب يوجه إلى الهيئة المستقبلية يعرب فيه عن رغبته في الإدماج النهائي وبالتالي تعتبر علاقته بالدارة أو المؤسسة المستقبلية قد انتهت.

- إما الإدماج النهائي في القطاع المستقبل وبالتالي يوجه طلب يبين فيه رغبته في الحصول على الإدماج النهائي والبقاء ضمن مستخدمين القطاع إلى نهاية مساره المهني وبالتالي تنقطع علاقته بالدارة الأصلية ومنه يحول ملفه الإداري ككل. وهنا تقوم الإدارة المستقبلية بإصدار قرار الإدماج النهائي للموظف.

وقد أشار المشرع الجزائري في الأمر السالف الذكر في المواد من 133 إلى 139 الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقيّة في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها. الانتداب قابل للإلغاء. يتم انتداب الموظف بقوة القانون لتمكينه من ممارسة:

- وظيفة عضو في الحكومة،
- عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية،
- وظيفة عليا للدولة أو منصب عالٍ في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها،
- عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول به،
- متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة،
- تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية،
- متابعة تكوين أو دراسات، إذا ما تم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

يمكن انتداب الموظف بطلب منه لتمكينه من ممارسة:

- نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى و/أو في رتبة غير رتبته الأصلية،
  - وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأس مالها أو جزءا منه،
  - مهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية.
- يكسر الانتداب بقرار إداري فردي من السلطة أو السلطات المؤهلة، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر ومدة قصوى قدرها خمس (5) سنوات.

غير أن فترة الانتداب للحالات المنصوص عليها في المادة 134 أعلاه تساوي مدد شغل

الوظيفة أو العهدة أو التكوين أو الدراسات التي تم الانتداب من أجلها.

يخضع الموظف المنتدب للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب إليه.

يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي

انتدب إليها.



غير أنه يمكن الموظف الذي انتدب للقيام بتكوين أو دراسات أن يتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

• يعاد إدماج الموظف في سلكه الأصلي، عند انقضاء مدة انتدابه، بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد.

• تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

### 3- الإحالة على الاستيداع:

تأتي عملية الإحالة على الاستيداع عندما يكون الموظف قد استنفذ مدة العطل المرضية والعطلة طويلة المدى ويكون غير قادر على مواصلة القيام بمهامه. كما يبقى الموظف يتقاضى مرتبه تلقائيا خلال ستة أشهر نصف مرتبه مع الاحتفاظ بمجموع المنح العائلية.

غير أن بعض الموظفين يستغلون وضعية الإحالة على الاستيداع كي يقومون بالتحايل على الإدارات والمؤسسات جاهلين عواقب ذلك وانه سوف يجدون أنفسهم في وضعية غير قانونية بعد انتهاء المدة لان التجديد يتم بنفس الأشكال التي تم بها في أول مرة وهذا كله راجع إلى عدم صحة السبب الذي تقدم به لأول مرة استفاد فيها الموظف من الإحالة على الاستيداع.

حتى يتفادى موظفونا هذه الحالات غير المرغوبة لابد من معرفة ما يلي:

- في حالة وقوع حادث أو مرض خطير للزوج أو الولد.
- للقيام بدراسات أو أبحاث لها طابع المنفعة العامة.
- للسماح لزوجة الموظف مرافقة زوجها إذا كان مجبرا على تأسيس مقر أقامته العادية بسبب مهنته في مكان بعيد عن المكان الذي تمارس فيه المرأة مهامها.
- للسماح للمرأة الموظفة بتربية ولد عمره أقل من خمس سنوات أو مصابا بالعاهة تتطلب العناية المستمرة.
- للاعتبارات الشخصية بعد سنتين من الأقدمية.

إن الإحالة على الاستيداع بناء على الطلب لا تحول صاحبه أي حق في الأجرة. وتقرر الإحالة عن الاستيداع لمدة سنة قابلة لتجديد أربع مرات بالنسبة للحالات (1-3-4) أعلاه. غير انه لا يجوز في الحالتين المتبقيتين الاستفادة منها إلا بعد مضي خمس (05) سنوات من الاستفادة منها أول مرة.

وعند انتهاء مدة الاستيداع يعاد إدراج الموظف في سلكه ويعاد تعيينه في منصبه الأصلي أو في منصب مماثل.

" كما انه لا يمكن أن تتجاوز نسبة العمال القصوى الذي يمكن إحالتهم على الاستيداع 5% من العدد الحقيقي للسلك. ما عدا من يحالون على الاستيداع قانونا "

ومن المرجح السابق من المواد 145 إلى 153

تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل. وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد.

غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع.

• تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات الآتية:

– في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير،

– للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس (5) سنوات،

– للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته،

– لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

• إذا عين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو مؤسسة أو هيئة دولية أو كلف بمهمة تعاون، يوضع الموظف الذي لا يمكنه الاستفادة من الانتداب في وضعية إحالة على الاستيداع بقوة القانون.

بغض النظر عن أحكام المادة 149 أدناه، تساوي مدة الإحالة على الاستيداع مدة مهمة زوج الموظف.

• يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية، لاسيما للقيام بدراسات أو أعمال بحث، بطلب منه، بعد سنتين (2) من الخدمة الفعلية.

• تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات المنصوص عليها في المادة 146 أعلاه، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (5) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف.

تمنح الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية المنصوص عليها في المادة 148 أعلاه لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود سنتين (2) خلال الحياة المهنية للموظف.

تكرس الإحالة على الاستيداع بقرار إداري فردي من السلطة المؤهلة.

- يمنع الموظف الذي أحيل على الاستيداع من ممارسة نشاط مريح مهما كانت طبيعته.
- يمكن الإدارة في أي وقت القيام بتحقيق للتأكد من تطابق الإحالة على الاستيداع مع الأسباب التي أحيل من أجلها الموظف على هذه الوضعية.
- يعاد إدماج الموظف بعد انقضاء فترة إحالته على الاستيداع في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد.
- تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

#### 4- الخدمة الوطنية:

وهي وضعية من الأوضاع التي يكون عليها الموظف عندما يطلب لتأدية واجبه الوطني، حيث يحدد للمدة القانونية.

وينص الأمر 103/74 المحدد لقانون الخدمة الوطنية على أن الموظف الذي ينادى عليه للقيام بالخدمة الوطنية يوضع في وضعية خاصة وضعيات القيام بالخدمة الوطنية، ويفقد بهذه الصفة، مرتبه ولا يتقاضى إلا أجرا تقتضيه وضعيته الجديدة. كما تقوم السلطة التي لها صلاحية التعيين بالإعلان عن الوضعية الجديدة (الخدمة الوطنية) للموظف.

يستخلف الموظف الموضوع في حالة الخدمة في الحين في منصب عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية، يرجع الموظف إلى الهيئة المستخدمة، ويوضع تحت تصرفها مهما كانت الأمور. تحسب المدة الفعلية للخدمة الوطنية في حساب أقدمية العمل المطلوبة في الارتقاء، وتكون الترقية بالمدة المتوسطة، كما تحسب في حساب معاش التقاعد.

تعد الفترة التي يقضيها الموظف أثناء تأدية واجبه الخدمة الوطنية بمثابة حالة انتداب. وفور انتهاء الفترة يعاد إدراج الموظف في سلكه ومنصبه حسب الشروط المتعلقة بذلك وحسب الشروط المعمول بها والمحددة من طرف التشريع. كما أن المدة التي يقضيها الموظف في الخدمة الوطنية (تدخل في حساب تعويض الخبرة، على أساس المدة المتوسطة).

وقد نص الأمر 03-06 في المادتين 154 و155 على:

- يوضع الموظف المستدعى لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى "الخدمة الوطنية". يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد. ولا يمكنه طلب الاستفادة من أي راتب مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الخدمة الوطنية.
- يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد.
- وله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله قبل تجنيده إذا كان المنصب شاغرا أو في منصب معادل له.

#### ❖ طبيعة العلاقة بين الموظف والإدارة:

يمكن القول في تكييف العلاقة القائمة بين الموظف والإدارة، أن الأول يوجد في مركز تنظيمي لائحي، أن الموظف يستمد حقوقه وواجباته مباشرة من النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العامة، واستبعاد فكرة التعاقد في التعامل بين الموظف والهيئة المستخدمة. وهذا المركز التنظيمي يجوز تغييره في أي وقت وفقا لمقتضيات المصلحة العامة، وحسن سير المرافق العامة. وهذا ما أخذ به المشرع الجزائري في المادة (6) من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العمومية. حيث نصت على أن الموظف يكون تجاه الإدارة في وضعية قانونية وتنظيمية. أي أن المشرع رفض صراحة مبدأ التعاقد في الوظيفة العامة التي تزيد بعض الأطراف والجهات فرضه حاليا. إذا أن الموظف لا يشعر بالاستقرار في الوظيفة مما يجعله عديم المردودية ويؤثر سلبا على سير المرفق العام.

#### مما تقدم يمكن الخروج بالنتائج التالية:

1. يبدأ الوضع القانوني للموظف العام بمجرد صدور قرار التعيين بعض النظر عن رضائه من عدمه.. يجوز تغيير الوضع القانوني للموظف العام في أي وقت، دون الاحتجاج بفكرة الحق المكتسب. وعلى هذا فإن هذا الموظف يخضع للقوانين واللوائح الجديدة الصادرة بعد تعيينه. دون أن يتمسك بتطبيق القانون القديم المعين في ظله.
2. لا يجوز للإدارة، باعتبارها في المركز الأقوى، أن تتفق مع الموظف على أمور مخالفة للقانون واللوائح المنظمة للوظيفة العمومية لأن الموظف يستمد حقه من النصوص القانونية والتنظيمية

مباشرة، وليس من الاتفاق مع الإدارة، حيث أنه يوجد في وضع تنظيمي لائحي، وليس تعاقديا.

• **نهایة الخدمة:** المقصود بنهایة الخدمة، انتهاء المهام والأعمال التي يترتب عليها فقدان صفة الموظف. وقد عدت المادة (62) من قانون الوظيفة العمومية، الأسباب التي تنتهي بها خدمة الموظفين وهي: الاستقالة، العزل (الفضل التأديبي)، التسريح غير التأديبي والإحالة على التقاعد والمعاش. سنتعرض لهذه الحالات بقليل من التفصيل:

• **الاستقالة:** وهي حق معترف به للموظف وعملية إدارية إذ تتم بناء على إعلان الموظف عن رغبته في ترك عملية نهائيا. وإرادة الموظف هي سبب الاستقالة، ولهذا يجب أن تكون هذه الإرادة صحيحة، فإذا شابها عيب من عيوب الإرادة المعروفة وهي الغلط، التدليس، الإكراه، الاستغلال فإن طلب الاستقالة يكون غير سليم، وإذا قبلته الإدارة وأتمت الخدمة، فإن قرارها يعد غير صحيح وغير سليم.

ومن شروط الاستقالة، أن يكون الطلب مكتوبا بخط الموظف كما يجب أن تكون خالية من أي قيد أو شرط يضعه الموظف يقيد به سلطة الإدارة في قبول استقالته.

ترسل الاستقالة إلى السلطة المختصة بالتعيين عن طريق السلم الإداري، ويظل الموظف ملزما بتأدية الواجبات المرتبطة بمهامه إلى حين صدور قرار السلطة المذكورة.

وقد نصت المادة (64) من قانون الوظيفة العمومية على أن لا يكون للاستقالة أي أثر، إلا إذا قبلتها السلطة التي تمارس حق التعيين التي يجب عليها اتخاذ القرار في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ تقديم الطلب. ولا يسري مفعول الاستقالة إلا من التاريخ الذي تحدده تلك السلطة.

يجوز للموظف أن يسحب طلب الاستقالة ما دامت الإدارة لم تبت فيه. كما أن قبول الاستقالة يجعلها أمرا لا رجعة فيه.

وتجدر الإشارة هنا، أن كل توقف عن العمل قبل أن تبت توقيع عقوبة الفصل على الموظف المخالف.

#### • التسريح (الفصل غير التأديبي):

طبقا للمادة (68) من قانون الوظيفة العمومية أن الموظف يمكن أن تنتهي خدمته دون طلب منهن كما هو الحال في الاستقالة كما رأينا، ودون أن يرتكب خطأ مهنيا مثلما هو الشأن في

الفصل من العمل (العزل)، وإنما يقوم التسريح على أساس انتهاء الخدمة بالنسبة للموظف، ويكون في الحالات التالية:

أ- في حالة عدم قدرة الموظف على القيام بمهامه (عدم كفاءته) فينقل إلى وظيفة أقل، مع مراعاة أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، وإن كان رأيها استشارياً.

ب- الموظف المحال على الاستيداع، إذا انتهت المدة، ولم يتمكن من ممارسة أعمال وظيفته.

ج- فقدان الأهلية، أو عدم اللياقة البدنية، ويلاحظ أن المشرع لم يجعل شرط التمتع بالحقوق الوطنية والمدنية واللياقة البدنية شرطاً للتعيين في الوظيفة العامة فقط، بل هو شرط لاستمرار علاقة العمل بين الموظف والإدارة. وقد نصت المادة الخامسة من المرسوم 148/66 على التعويض المقرر في هذه الحالة.

#### • الفصل عن طريق التأديب:

يعد الفصل (العزل) أكبر أنواع العقوبات التأديبية عند ارتكاب الموظف لخطأ جسيم، ولهذا لا بد من موافقة اللجنة المتساوية الأعضاء، ويكون قرارها في هذا الشأن ملزماً للإدارة. كما يجب توفير الضمانات اللازمة للموظف موضوع العقوبة. وقرار الفصل قد يتضمن عدم حرمان الموظف من المعاش، وقد يجرمه من التمتع بهذا المعاش. ويمكن أن يتقرر الفصل من الوظيفة التي يعمل بها الموظف فقط أو يتضمن قرار الفصل منع الموظف من الالتحاق مستقبلاً بأية وظيفة عامة.

#### 4) لإحالة على التقاعد:

وهذه الحالة تتخذ من طرف الإدارة ضد الموظف الذي يرتكب خطأ معيناً، أو لا يستطيع ممارسة وظيفته. والإحالة على التقاعد هذه، لا تتقرر إلا بعد اتخاذ الإجراءات التأديبية المنصوص عليها. (و هو ما يعرف بالتقاعد الإجباري). وفي غير هذه الحالة، فإن الإحالة على التقاعد قد تتم بناء على طلب الموظف، أو تلقائياً من الإدارة إذا بلغ الموظف السن القانونية للتقاعد (ستون سنة).

## الفصل السابع: النظام التأديبي وأخلاقيات المهنة

### أولاً: مفهوم الخطأ التأديبي

- عرفت المحكمة العليا المصرية الإدارية الأخطاء التأديبية في عدة قرارات منها:<sup>(1)</sup>
- إن سبب القرار التأديبي في نطاق الوظيفة العامة، هو إخلال الموظف بواجبات الوظيفة، أو خروجه عن مقتضياتها، أو ارتكاب خارج الوظيفة ما ينعكس عليها.
  - وفي حكم آخر.... كل عامل خالف الواجبات في عمل وظيفته، أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة وظيفته، يعاقب تأديبياً. والأخطاء التأديبية قد تحدث أثناء الوظيفة، وذلك بمخالفة ما تفرضه من واجبات ايجابية. ويستوي في ذلك أن ترد هذه الواجبات صريحة أو تفرضها طبيعة العمل الوظيفي ذاته. "
  - وبذات المعنى تقول الجمعية العمومية للقسم الاستشاري في فتوى: " .... كل فعل يرتكبه الموظف من شأنه الإخلال بواجبات الوظيفة، أو مخالفة القوانين واللوائح، تعتبر جريمة تأديبية، يحق الجهة الإدارية محاسبته عليها وتوقيع الإجراء المناسب عليه. "
  - وعرفه مختار محمد عثمان: " كل فعل أو امتناع عن فعل مخالف لقاعدة قانونية أو يقتضى واجب يصدر عن العامل أثناء أداء الوظيفة، أو مساسها بما ينعكس عليها بغير عذر مقبول. ويرى الدكتور عبد الفتاح حسن: بأن الخطأ التأديبي هو تصرف يصدر عن العامل أثناء أداء الوظيفة أو خارجها، ويؤثر فيها بصورة دون قيام المرفق بنشاطه على الوجه الأكمل. وذلك متى ارتكبه هذا التصرف عن إرادة تامة.

### ثانياً: أركان الخطأ التأديبي

- أ- **الركن المادي:** يتمثل الركن المادي للمخالفة التأديبية، في الفعل الإيجابي أو السلبي الذي يقترفه الموظف إخلالاً بالواجبات الملقاة على عاتقه، سواء في نطاق الوظيفة أو خارجها. وهذا الركن يقوم على عناصر أساسية وهي:

---

1- خلف الله فاروق، "إجراءات تأديب الموظف العام في التشريع الوظيفي الجزائري"، مذكرة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة الجزائر، 2003.

**1/ صفة الموظف في الشخص الذي يسند إليه الفعل:** إن الخطأ في نطاق المسؤولية التأديبية في الوظيفة العامة، لا يعقل أن يقوم إلا إذا كان من وراء يد متمثلة في موظف عمومي. وهو ما أشارت إليه المادة 160 من الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العامة: كل خطأ ومخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه. خطأ مهنيًا يعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية... " والموظف معرف في م 2 و 4 من نفس الأمر. (2).. وبالتالي فإن صفة الموظف شرط أساس في قيام الركن المادي للجريمة التأديبية، وبالتالي ينتفي الركن المادي.

**2/ فعل إيجابي أو سلبي صادر عن ذلك الموظف:** يفترض في الخطأ التأديبي صدور فعل إلى المظهر الخارجي للموسم، سواء فعلا ايجابيا أو سلبيا. ولا يكفي ذلك، بل يجب أيضا أن يكون هذا الفعل محددًا حيث أن توجيه الاتهام دون تحديد الفعل، لا يؤدي إلى قيام الركن المادي وذلك تطبيقًا لما جاء في نص المادة الثانية من المرسوم 66. 152 المتعلق بإجراءات التأديب: ينظر مجلس التأديب في الأمر بناء على تقرير معلل، صادر عن السلطة التي لها حق التأديب، ويجب على هذه الأخيرة أن تبين بجلاء المخالفات.

**ب- الركن المعنوي:** يتمثل هذا الركن في توافر لدى الموظف إرادة تامة، ونية سيئة، وغير مشروعة عند ارتكاب الفعل. أي اتجاه إرادة الموظف إلى ارتكاب الفعل الإيجابي أو السلبي المخلل للوظيفة العامة. وعليه فإنه تنتفي المسؤولية التأديبية بانتفاء هذه الإرادة التامة. فارتكاب الفعل تنفيذًا لأوامر رئاسية واجبة الطاعة، لا تؤدي إلى المسؤولية لانتهاء الركن المعنوي فيها.

### ثالثًا: تصنيف الأخطاء التأديبية

تناول المشرع الجزائري الأخطاء المهنية في الأمر 03/06 في الفصل الثالث تحت عنوان "الأخطاء التأديبية" حيث أورد تصنيف لهذه الأخطاء في المادة 177. وقسمها إلى أربعة أقسام وهي أخطاء من الدرجة الأولى وأخطاء من الدرجة الثانية والثالثة والرابعة وفي المواد من 178-181 تبين على وجه الخصوص الأخطاء حسب كل درجة كما يلي:

- أخطاء من الدرجة الأولى.
- أخطاء من الدرجة الثانية.
- أخطاء من الدرجة الثالثة.
- أخطاء من الدرجة الرابعة.



- المادة 178: تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى، كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.
- المادة 179: تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثانية، كل الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:
- المساس بأمن المستخدمين وأملاك الإدارة.
  - الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادة 180 و 181 أدناه.
  - المادة 180 تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال، التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:
  - تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية.
  - إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه.
  - رفض تنفيذ تعليمات السلطة الرئاسية السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول.
  - إفشاء أو محاولة إفشاء أسرار مهنية.
  - استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.
  - المادة 181: تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الرابعة إذ قام الموظف.
  - الاستفادة من امتيازات من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أ معنوي مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة الوظيفة.
  - ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل. - التسبب عمدا في أضرار مادية أو جسمية بتجهيزات أو أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.
  - إتلاف ووثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة.
  - تزوير الشهادات أو المؤهلات أو الوثائق التي سمحت له بالتوظيف أو الترقية.
  - الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر غير تلك المنصوص عليها في المواد 43. 44 من هذا الأخر.

والمعيار المتبع من طرف المشرع الجزائري في هذا التقسيم، هو معيار خطورة الأفعال وتأثيرها على الوظيفة العامة. فالأخطاء المصنفة على أنها من الدرجة الأولى والثانية أقل خطورة من تلك المصنفة في الدرجة الثالثة والرابعة وفرق أيضا بين إجراءات توقيع العقوبات والجهة المختصة في ذلك، حيث جعل العقوبات من الدرجة 1 و2 توقع من طرف السلطة الرئاسية بقرار مسبب. وجعلت العقوبات من الدرجة 3 و4 توقع من طرف اللجنة المشتركة متساوية الأعضاء مشكلة كمجلس تأديبي وجعل رأي اللجنة إلزاميا للسلطة الرئاسية وذلك بصريح النص في م من الأمر 03. 06.

#### رابعا: تعريف العقوبة التأديبية

ويمكن تعريف العقوبة التأديبية بصورة عامة بأنها: إجراء يمس الموظف المخطئ في مركزه الوظيفي. وهي نوع من العقوبات المشتقة من طبيعة نظام الوظيفة العامة. توقع على العامل المرتكب لمخالفة تأديبية، وتؤثر في مركزه ومستقبله الوظيفي، فقد تمسه من الناحية المعنوية والأدبية، كالإنذار والتوبيخ. أو من الناحية المادية فتحرمه من بعض المزايا المالية للوظيفة. كالخصم من الراتب أو تأجيل العلاوات أو خفض الدرجة. وقد تحرمه من الوظيفة مؤقتا، كالتوقيف المؤقت عن العمل. أو نهائيا كالفصل أو العزل من الوظيفة.

والظاهر من التعريف السابق أن الأصل في العقوبة التأديبية، أنها تمس الحقوق والمزايا الوظيفية. وقد يكون هذا المساس جزئيا أو كليا، ولا يمكن في أي حال من الأحوال - في مجال الوظيفة العام - أن يمس شخص العامل أو ملكه الشخصي. وإن كانت هذه الميزة لا تسري على بعض القطاعات مثل عقوبة التوقيف والتوقيف الشديد المطبق في المجال العسكري.

#### خامسا: أنواع العقوبات التأديبية

##### أ/ العقوبات الأصلية والعقوبات بالتبعية:

**1- العقوبات الأصلية:** إن القانون يميز بين نوعين من العقوبات وهي العقوبات الأصلية والعقوبات التبعية، فأما الأصلية فهي العقوبات التي يقرها القانون للجرائم بصفة عامة وهي أساسية ولا توقع على المتهم إلا بالنص عليها صراحة في الحكم ويمكن أن يقتصر عليها إجراء المفروض في القانون لتحقيق الأهداف المتوخاة من العقاب ومن ثم لا يمكن أن يصدر حكما بإدانة متهم دون النص فيه على عقوبة أصلية. والعقوبات الأصلية في المواد الجنائية محددة حصرا

من طرف المشرع وذلك في م.5 من قانون العقوبات، وهي: الإعدام، المؤبد، السجن المؤقت، الحبس، والغرامة. وأضافت عليها بعض التشريعات عقوبات أخرى، كالمشرع المصري مثلا يضيف الأشغال الشاقة المؤبدة أو المؤقتة.

وفي المجال التأديبية نجد أن العقوبات أيضا تنقسم إلى أصلية وتبعية، وقد تناول المشرع هذه العقوبات بالنسبة للموظفين العموميين في المادة 55 من الأمر 133/66، ثم في المرسوم 59/85 بالمادة 124 منه [5]، وفي المادة 163 من الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العامة. وستتناول هذه المواد بالدراسة في الفرع الموالي.

ونجد التشريعات المقارنة في معظمها نصت على هذه العقوبات سواء المشرع الفرنسي أو الدول العربية، ومثال ذلك القانون المصري الذي تطرق لها في المادة 80 من قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم 47 لسنة 1978، كما نص عليها في م82 قانون العاملين في القطاع العام. أما العاملين المستثنون من الوظيف العمومي سواء العاملين في القطاع الخاص أو المستثنون بموجب المادة 2/2 فإن هذه العقوبات ينص عليها في القوانين الأساسية لكل قطاع، مثلا الموظفون العسكريون والشبه عسكريون فإنهم محكومون تأديبيا بقانون نظام الخدمة في الجيش الذي ينص في المواد من 69 إلى 77 منه على هذه العقوبات، وأيضا بالنسبة للقضاة الخاضعين إلى القانون الأساسي للقضاء. ونخضع له إجراءات تأديبهم فينص على العقوبات في المادة 68 تحت عنوان: " انضباط القضاة ".

والعقوبات التأديبية الأصلية هي كالعقوبات الجنائية يلزم لتسليطها النص عليها في القانون صراحة، ويجب أيضا أن تذكر في القرار أو الحكم الصادر بها وإلا كان هذا القرار مجهول لعدم تحديد العقوبة.

**2- العقوبات بالتبعية:** سمي هذا النوع من العقوبات بالتبعية لأنها تقع تابعة أو مرادفة للعقوبة الأصلية وهي تقع تلقائيا وبقوة القانون دون حاجة إلى ذكرها في الحكم أو القرار الصادر بالعقوبة الأصلية، وهذا الكلام يصدق على العقوبات التأديبية أو الجزائية.

ولقد نص المشرع الجزائري على العقوبات التبعية في المادة 6 من قانون العقوبات تحت عنوان العقوبات التبعية وجعلها خاصة فقط بالجنايات، وهي تتمثل في الحجر القانوني والحرمان من الحقوق المدنية والسياسية.

ومن أمثلة العقوبات التأديبية التبعية، حظر الترقية خلال مدة معينة، من تاريخ توقيع العقوبة الأصلية أو توقيف العامل في حالة ارتكابه خطأ جسيم من الدرجة الرابعة، وأيضا منع الموظف المعزول من الوظيفة بسبب تأديبي، من إعادة إدماجه في الوظيفة العامة حسب نص المادة 186 من الأمر 03/06.

وقد نص المشرع المصري صراحة في هذا المجال في المواد 85،89 من نظام العاملين في القطاع العام على حظر الترقية، وأيضا مع إدماج العامل لمدة 4 سنوات بعد فصله من الخدمة. ويذهب جانب من الفقه إلى القول بأن العقوبة التأديبية التبعية قد تكون تابعة لعقوبة جنائية أصلية كإتهام الخدماء إذا حكم على العامل بعقوبة جنائية، غير أن الرأي الراجح في هذه المسألة أن إتهام الخدماء في هذه الحالة هي عقوبة جنائية تبعية حتى وإن ورد النص عليها في قانون آخر غير قانون العقوبات.

#### ب- العقوبات الصريحة والعقوبات المقتنعة:

**1. العقوبات التأديبية الصريحة:** يقصد بما تلك العقوبات التي نص عليها المشرع صراحة. سواء كانت أصلية أو تبعية، وقد سبق أن أشرنا إلى هاذين النوعين من قبل حيث تناولهم المشرع الجزائري في نصوص المواد 5،6 من قانون العقوبات سالفة الذكر.

**2. العقوبات التأديبية المقتنعة:** على عكس العقوبات التأديبية الصريحة، نجد هذا النوع من العقوبات، فهي التي لم ينص عليها القانون قط. وإنما هي ابتكار أو تلاعب من طرف الإدارة لمعاقبة العامل تأديبيا دون اعتماد الطريق القانوني لذلك باعتبار أن إجراءات التأديب معقدة وتستغرق وقتا، فتعتمد طريقا يحقق لها نفس الغرض أي التخلص من العامل بأقل التكاليف.

وهذا هو المعنى المقصود من إصلاح العقوبة المقتنعة، فهي إجراء تتخذه الإدارة ضد الموظف دون أن توجه له اتهام معين. ومثال ذلك نذب العامل أو نقله من وظيفة إلى أخرى أو إلى مكان آخر دون ابتغاء المصلحة العامة ولغير الأسباب التي شرع من أجلها النذب أو النقل وإنما بقصد الإساءة إلى العامل. وقد عرفته المحكمة الإدارية العليا "مصر" بقولها: " لا يلزم لكي يعتبر القرار الإداري بمثابة الجزاء التأديبي المقتنع أن يكون متضمنا عقوبة من العقوبات التأديبية المعينة وإلا لكان جزاء تأديبيا صريحا، وإنما يكفي أن يتبين المحكمة من ظروف الأحوال وملابساتها. إن

نية الإدارة اتجهت إلى عقاب الموظف لكن بغير إتباع الإجراءات والأوضاع المقررة لذلك فأنحرفت بسلطتها في القرار لتحقيق الغرض المستتر".

والمقرر أن هذا الإجراء أو العقاب المقنع يقع باطلا حتى ولو كان في أعقاب تحقيق، مادام قد استهدف به مصدره إيذاء وعقاب الموظف وذلك لأنه ليس من العقوبات التأديبية المنصوص عليها في القانون ولأنه يعد بذلك خرقا للإجراءات والضمانات التأديبية المقررة للحفاظ على حقوق الموظف في الدفاع.

بعض الأمثلة للإجراءات قد تنطوي على عقوبات مقنعة:

**النقل أو الندب:** للإدارة السلطة التقديرية في نقل الموظف مادامت لا تخالف القانون ولا يستهدف غير الصالح العام، وهو حق مكرس للإدارة، ولا يمكن للموظف أن يتشبث بالبقاء في وظيفة معينة أو في مكان معين حرصا منه على ما يحققه من مزايا في هذا المنصب ما لم يمس هذا النقل حقا من حقوقه المقرر المتمثلة في نوع الوظيفة أو درجتها. ويعتبر النقل سائرا للعقوبة مقنعة ويستوجب إبطاله إذا استهدفت به الإدارة التنكيل بالعامل أو انحرفت عن الأهداف التي شرع النقل أصلا من أجلها أو انقص من درجة الوظيفة التي كان يشغلها الموظف في المنصب السابق.

**الوقف الاحتياطي:** هو إجراء شرع أساسا بوصفه احتياطي أي يوقع متى اقتضته مصلحة التحقيق الذي يجرى مع العامل، ومع ذلك فقد تسيء الإدارة استعمال سلطتها، وتوقف العامل وفقا احتياطيا دون أن يكون هناك مسوغ يستوجهه، وفي غياب الحالات التي يجوز فيها، والتي حددها المشرع، كما قد يكون للوقف مسوغ في البداية ثم يزول ويظل العامل مع ذلك موقوفا دون مبرر بقصد التنكيل به ومن ثم يعتبر الوقف في هذه الحالة جزاء مقنعا.

### سادسا: أقسام العقوبات التأديبية في التشريع الجزائري

انطلاقا من مبادئ شرعية العقوبة التأديبية المعترف به في معظم التشريعات في العالم فإن المشرع هو الذي يحدد العقوبات التأديبية التي يجب توقيعها على الموظف المذنب، وإذا سمح لبعض السلطات بأن تصدر لوائح، جزاءات، فإنها تكون مقيدة بالعقوبات التي تقررها في هذه اللوائح، وتنحصر سلطتها في تحديد الجرائم التأديبية التي يعاقب الموظف إذا ارتكبها، اختيار العقوبة الملائمة من بين العقوبات المحددة سواء في قانون الوظيفة العامة أو قوانين قطاعات

أخرى، ولا يمكن ابتداء عقوبات أخرى ولو عن طريق القياس، وبالرجوع إلى بعض القوائم العقابية في التشريع المقارن العربي أو الفرنسي نلمس اختلافا في صياغة نصوصها فمنها من سردها مباشرة مثل القانون المغربي، ومنها من قسمها إلى عقوبات خفيفة وأخرى شديدة مثل القانون السوري والعراقي، وأوردها المشرع الفرنسي في مجموعات، وكل هذه التقسيمات تصب في معيار واحد وهو التدرج بين الخفة والشدة رغم اختلاف التسميات.

والمشرع الجزائري كغيره اعتمد في تقسيم العقوبات نفس المعيار أي معيار الشدة تناسباً مع خطورة الأفعال المرتكبة مميزاً بينها في كيفية تطبيقها والسلطات المختصة بها وإجراءات تسليطها. وذلك عبر كل القوانين المتناولة لموضوع التأديب في الوظيفة العامة. مع بعض الاختلاف في كل مرحلة. وستتناول دراسة هذه العقوبات حسب التدرج الزمني وذلك بدءاً بالأمر 133/66 ثم المرسوم 59/85 وأخيراً الأمر 03/06.

أ- العقوبات التأديبية حسب الأمر 133/66: أورد المشرع الجزائري العقوبات التأديبية الممكنة تسليطها على الموظف العام في هذا الأمر، وفي المادة 55 على النحو التالي:

- عقوبة من الدرجة الأولى:

1- الإنذار.

2- التوبيخ.

- عقوبة من الدرجة الثانية:

1- الشطب من قائمة الترقية.

2- التزليل من درجة إلى ثلاث درجات.

3- النقل التلقائي.

4- التزليل في الرتبة.

5- الإحالة على التقاعد التلقائي.

6- العزل دون إلغاء الحقوق في المعاش.

7- العزل مع إلغاء الحقوق في المعاش.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تقرير الاستبعاد المؤقت من الوظيفة لمدة لا تتجاوز 6 أشهر، كعقوبة من الدرجة الثانية. وذلك كعقوبة أصلية أو تبعية ويحرم المعاقب من كل المكافآت والمنح العائلية.

وعقوبة العزل يمكن أن ينتج عنها وضمن الشروط المحددة بمرسوم. المنع من التوظيف في الإدارات والمصالح والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية المشار إليها في المادة الأولى من هذا الأمر.

**ب- العقوبات التأديبية حسب المرسوم 59/85:** صنف المادة 124 من المرسوم المذكور أعلاه العقوبات التأديبية إلى 3 أصناف وذلك كما يلي: " تصنف العقوبات التي يمكن أن يعاقب بها الموظفون تبعاً لخطورة الأخطاء المرتكبة في ثلاث درجات.

#### - عقوبات من الدرجة الأولى:

1- الإنذار الشفوي.

2- الإنذار الكتابي.

3- التوبيخ.

4- الإيقاف على العمل من يوم إلى 3 أيام. (هذه الدرجة من العقوبات تطبق على الموظفين خلال فترتهم التجريبية حسب نفس المادة وهي تقرر من طرف السلطة التي لها صلاحيات التعيين بمقرر مبين الأسباب دون استشارة لجنة الموظفين المادة 125).

#### - عقوبات من الدرجة الثانية:

1- الإيقاف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام.

2- الشطب من جدول الترقية.

تقرر السلطة التي لها صلاحية التعيين عقوبة الدرجة الثانية بقرار مبين الأسباب حسب م126 من نفس المرسوم.

#### - عقوبات من الدرجة الثالثة:

1- النقل الإجباري.

2- التزليل.

3- التسريح مع إشعار مسبق والتعويضات.

4- التسريح دون الإشعار المسبق ولا تعويض.

ج- العقوبات التأديبية حسب الأمر 03/06: أورد المشرع الجزائري أقسام العقوبات التأديبية في الأمر 03/06 في الفصل الثاني تحت عنوان العقوبات التأديبية، وقسمها خلافا لما سبق إلى 4 أقسام حسب جسامة الأخطاء المرتكبة وهي:

أ- الدرجة الأولى:

1- التنبيه.

2- الإنذار الكتابي.

3- التوبيخ.

ب- الدرجة الثانية:

1- التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام.

2- الشطب من قائمة التأهيل.

ج- الدرجة الثالثة:

1- التوقيف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام.

2- التزيل من درجة إلى درجتين.

3- النقل الإجباري

د- الدرجة الرابعة:

1- التزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.

2- التصريح.

سابعا: الاختصاص التأديبي "سلطة التأديب" لدى المشرع الجزائري

وقف المشرع الجزائري في هذا المجال موقفا وسطا بين النظامين الرئاسي والقضائي، حيث أنه حاول تجنب المساوئ والأخذ بمحاسن كل من النظامين سيما التعسف في استعمال السلطة بالنسبة للنظام الرئاسي، وطول الإجراءات في النظام القضائي. وذلك منذ الاستقلال، مسائرا للنظام الفرنسي الذي كان مطبقا في الجزائر أثناء الاحتلال، وبقي معتمدا هذا الموقف في جميع القوانين المتعلقة بالوظيفة العامة سواء الأمر 133/66 والمرسوم 59/85 أو في التعديل الأخير الصادر في الأمر 03/06 مع إدخال بعض التعديلات البسيطة في هذا المجال.



ويتجلى ذلك في إسناد صلاحيات توقيع العقاب للسلطة الرئاسية المباشرة عندما يتعلق الأمر بعقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية، وذلك دون استشارة أي هيئة حسب المادة 125 و126 من المرسوم 59/85 والمادة 1/165 من الأمر 03/06 التي جاءت في نفس السياق، حيث تنص:

" تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني ".  
ومنح لها أيضا تسليط العقوبة من الدرجة الثالثة والرابعة بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء كالمجلس تأديبي وذلك بنص المادة 2/165

" تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والتي...".  
وتحدث المشرع عن هذه اللجان في المادة 62 من الأمر 03/06 وفي المواد 63، 64 من نفس الأمر على كيفية تشكيلها وعملها.  
وهذه المجالس أو اللجان عبارة عن تشكيلة متساوية الأعضاء من ممثلين عن الإدارة وممثلين عن الموظفين يرأسها أحد الإداريين.  
وتجدر الإشارة بالنسبة لرأي هذه اللجان إلى تبيان الفرق أو التعديل الذي جاء به المشرع الجزائري في الأمر 03/06 حيث أنه وبصريح العبارة في نص المادة 2/165 نص على إلزامية رأي اللجنة الاستشارية - عند اجتماعها كمجلس تأديبي - للإدارة في اتخاذ العقوبة التأديبية، بينما كان عبارة عن رأي استشاري في السابق، حيث ينص القانون على: "يمثل الموظفين بالتساوي مع الإدارة، اللجان المتساوية الأعضاء المكلفة بالتدخل بصفة استشارية في التدابير المتعلقة بتعيين الموظفين ونظام تأديبهم." باستثناء عقوبة العزل التي يكون فيها وجوب تطابق رأي اللجنة وقرار الإدارة.

ومما تقدم يتضح لنا جليا أن النظام المتبع في الجزائر رئاسي وشبه قضائي، حيث أسندت مهمة التأديب للسلطة الرئاسية، وإنشاء إلى جانبها لجنة متساوية الأعضاء على مستوى كل هيئة، تختص بالنظر في المسائل الفردية الخاصة بالموظفين، والتي تعد بمثابة ضمان من الضمانات الممنوحة للموظف في وجه تعسف الإدارة وانفرادها باتخاذ القرارات ضده.

## ثامنا: الضمانات الممنوحة للموظف

### ❖ الضمانات السابقة لصدور القرار التأديبي

1- إجراء التحقيق: نص المشرع الجزائري في المادة 171 من الأمر 03/06 " يمكن للجنة المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري...". وإجراءات التحقيق تهدف إلى إظهار الحقيقة، حتى يتسنى إثبات المخالفة في حق الموظف أو تبرئته منها. ويكون التحقيق أمرا جوازيا حسب نص المادة سالفة الذكر، أي بطلب من المجلس التأديبي. وحسب رأينا فإنه يكون في العقوبات الشديدة المصنفة من الدرجة الثالثة أو الرابعة. والتحقيق في التشريعات المقارنة سيما الأردني والمصري فإنه إجباري بنص قانوني وذلك في حالتين: إذا ارتأت الجهة المختصة بالنظر في مخالفة أن تفرض على الموظف أي من الجزاءات التالية: " بتزيل الراتب، تزيل الدرجة، الاستغناء عن الخدمة، وإذا ... هذه الجهة إحالة الموظف إلى مجلس التأديب ". وفي أحكام لمحكمة العدل العليا قد أكدت على أنه لا يجوز للإدارة معاقبة الموظف بغير إجراءات التحقيق .

وقد استقر القضاء المصري على أن الأصل في مجال التأديب وجوب إجراء التحقيق قبل توقيع العقوبة. لأن ذلك من الأمور الهامة التي تقتضيها العدالة كمبدأ عام في المحاكمة الجنائية أو التأديبية، دون حاجة إلى نص خاص.

2- إعلام الموظف بالتهم المنسوبة إليه: إن المشرع الجزائري ألزم السلطة التي لها حق التأديب، بإخطار المجلس التأديبي عن العقوبة التي تريد تسليطها على الموظف المختص. وإذا كانت من الدرجة الثالثة أو الرابعة يجب الحصول على الموافقة أي تطابق الرأي معها، كما ألزمها بإخطار الموظف بالأفعال المنسوبة له، وذلك في المادة 167 من الأمر 03/06 حيث تنص: " يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه..."، وقيدها بالآجال في ذلك وهي 15 يوما من تاريخ تحريك الدعوى ضده حسب نفس المادة.

فالسلطة التأديبية بعد معاينة الأفعال التي تشكل خطأ مهنيا، تلتزم بإخطار الموظف المخطأ بأنه سيمثل أمام المجلس التأديبي في تاريخ معين، وبالأفعال التي يتابع من أجلها، وهذا الإخطار هو ضمان جوهري حيث يكون بإمكانه تهمة نفسه للدفاع واثبات البراءة.

**3- استجواب الموظف المتهم:** وتعني مناقشة الوقائع والأفعال التي يفترض أن الموظف قد قام بها حسب اتهام الإدارة وهو إجراء من الإجراءات التحقيق الضرورية، وذلك حتى يعلم الموظف بالأفعال المنسوبة إليه ويكون على بينة من أجل تحديد أوجه دفاعه.

ورغم عدم النص صراحة على هذا الضمان، إلا أنه يستشف من النصوص الأخرى سيما المادة 169 التي تمنح للموظف حق تقديم ملاحظات كتابية أو شفوية، وأن يستحضر شهود.

**4- سماع الشهود:** نص على هذا الحق في المادة 169 من الأمر رقم 03/06 " يمكن للموظف تقديم ملاحظات شفوية أو كتابية أو أن يستحضر شهودا.

ومن هذا النص، نرى أن استعمال كلمة شهودا باعتبارها وسيلة من وسائل الإثبات، جاءت عامة للموظف المتهم مناقشة الشهود الذين يقدمون من طرف الإدارة لإثبات المخالفة في حقه، كما له أن يستحضر شهودا من أجل دحض ودرء التهمة المنسوبة له، وعلى اللجنة استدعاء الشهود وسماعهم بحضور المتهم، وإعطائه الحق في مناقشة هذه الأقوال ودفعها وتكذيبها بشهادات مماثلة.

**5- كفالة حق الدفاع:** حق الدفاع يعتبر من قبيل الحقوق الأساسية والضمانات المكفولة دستوريا لأنه من المبادئ العليا في كل مجتمع، لذلك يجب احترامه وإفساح المجال لتطبيقه، ونصت عليه المادة 57 من الأمر 133/66 وأعاد تكريسه الأمر 03/06 في المادة 2/169 حيث تنص على: " ويحق له -أي للموظف- أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه ".

ويفهم من هذا النص أن للموظف الحق في حضور الجلسة، بل هو حق وواجب في نفس الوقت، وإذا تعذر عليه ذلك أو قدم مبرر شرعي للغياب أن ينوب عنه محاميه، وله الحق أيضا إبداء الدفاع شفاهة أو كتابة، شأنه في ذلك شأن الإدارة، ويتم كل ذلك أثناء انعقاد المجلس التأديبي.

وفي الأخير نشير إلى أن حق الدفاع يضمن للموظف عدة حقوق أخرى وهي واجبة على الإدارة ويمكن ذكرها باختصار فيما يلي:

- وجوب إحاطة الموظف المتهم بالتهمة المنسوبة له. المادة 167.
- السماح للموظف أو وكيله الإطلاع على أوراق الملف.

- وجوب إجراء التحقيق بحضور المتهم إلا إذا قدم عذرا شرعي على الغياب أو اقتضت المصلحة العامة ذلك. المادة 168.

- السماح للموظف بالدفاع عن نفسه أو توكيل محامي. المادة 169.

6- وجوب تبليغ الموظف المدان بالقرار التأديبي: أوجب المشرع في المادة 172 من الأمر 03/06 على إبلاغ الموظف المعاقب بالقرار الصادر ضده وفيها بآجال لا تتعدى 8 أيام من تاريخ صدور القرار وذلك ليتسنى له حق الطعن.

7- تسبب القرار التأديبي: نعني باشتراط التسبب، اشتماله على البيانات الضرورية. مثل الوقائع الموجبة للعقوبة، والأسباب التي يبنى عليها القرار التأديبي، دون جهالة أو إهمام.

ويعتبر تسبب القرار التأديبي من الضمانات الهامة التي تكفل عدالة العقوبة التأديبية، فهو فضلا على أنه يحقق المصلحة العامة من خلال تأديب الموظف الذي يخل بواجباته، فإنه يحقق أيضا المصلحة الخاصة للموظف المتهم من حيث ضمان عدالة العقوبة التأديبية المسلطة عليه وحمايته من تعسف سلطة التأديب وجورها، فضلا على أن التسبب يمكن السلطة القضائية من تحري أسباب القرار والوقائع التي تبرر العقوبة التأديبية والأسباب القانونية التي استندت إليها الإدارة في إصدار العقوبة بما يسمح لها - أي السلطة القضائية - من أعمال الرقابة على ذلك كله من حيث صحة تطبيق القانون على الوقائع.

وإذا كان الأصل الذي استقر عليه الفقه والقضاء الإداريين أن الإدارة غير ملزمة بسبب قراراتها إلا بوجود نص، أي أوجب القانون عليها ذلك، فإن تسبب القرار التأديبي ضروريا وذلك بنص صريح في القانون الأساسي للوظيفة العامة، حيث نص عليه في المادة 125 من الأمر 59/85 واشترطه في المادة 126، وقال في الأولى " تقرر السلطة عقوبة الدرجة الأولى بمقرر من الأسباب ".

وفي الثانية عقوبة الدرجة الثانية بمقرر مبين الأسباب، وتناوله أيضا في الأمر 03/06 المتعلق بالوظيفة العامة في المادة 165 " تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين بقرار مبرر، العقوبة التأديبية من الدرجة الأولى والثانية، بعد حصولها على توضيحات كتابية من المدعي.

وتتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين. العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة والمجتمع كـمجلس تأديبي.

ويرتبط تسبب القرار التأديبي كضمان من ضمانات التأديب بالضمانات الأخرى سواء السابقة لتوقيع العقوبة أو اللاحقة لها، ويتمثل هذا الارتباط بالنسبة للأولى في تمكن الموظف من التحقق بأن المخالفة التي ووجت له في الاتهام هي التي تمت معاقبته عليها، وكذلك تمكن الموظف المتهم من الدفاع عن نفسه، إذ أن تسبب القرار التأديبي، يسهل مهمة الدفاع بتمكينه من معرفة الوقائع والأسباب التي يـنازعها في القرار.

أما بالنسبة للثانية، أي التي تلي توقيع العقوبة، فتتمثل في رقابة القضاء الإداري على السلطة التأديب. عند تكييفها للأعمال التي اعتبرتها مخالفة، ومدى تناسب المخالفة مع العقوبة المقررة على الموظف، ولذلك جعل المشرع هذا العنصر ضروري وضمانا هاما للموظف في مجال الوظيفة العامة، ويتضمن تسبب القرار ثلاث عناصر هامة أجمع الفقه والقضاء عليها، وهي:

1- **تحديد الوقائع الموجبة للعقوبة:** وهذا يقتضي أن تذكر السلطة، وتبين بوضوح الوقائع التي تستند إليها العقوبة بحيث يستطيع الموظف أو أي شخص آخر معرفة أسباب القرار الصادر في حقه بالعقوبة، من مجرد قراءته له.

2- **بيان الأسس القانونية التي بني عليها القرار التأديبي:** وهذا العنصر يقتضي أن يتضمن التسبب الفعل الايجابي أو السلبي الذي يعد جريمة تأديبية، وهو بفعل ينطوي على الإخلال بواجب من الواجبات المفروضة على الموظف والمحددة في القانون.

3- **الرد على ما يبيده الموظف المتهم من أوجه دفاع:** ويبقى هذا العنصر مناقشة أقوال وأدلة الموظف، فإذا لم يرد القرار التأديبي في أسبابه على دافع المتهم، أو كان الرد قاصرا فإنه يمكن إبطال القرار لهذا السبب أو ذاك.

### ❖ الضمانات اللاحقة على توقيع القرار التأديبي

لا يعني إصدار قرار تأديبي بشأن مخالفة تأديبية ضد موظف توقيع هذا الجزاء مباشرة، بل هناك ضمانات وحقوق أخرى جوهرية لاحقة على مساءلته، وهذه الضمانات هي التظلم

الإداري أمام الجهة الإدارية ولجنة الطعن، والطعن قضائيا أمام مجلس الدولة، وستتناول العنصرين كل على حدى على النحو التالي:

**1- التظلم الإداري:** يمكن تعريف التظلم الإداري بأنه شكوى أو طلب يرفع من قبل الموظف الصادر في حقه قرارا تأديبيا، إلى السلطة المختصة بنظر هذا التظلم، فقد تكون هي مصدره القرار - تظلم ولائي - وقد تكون سلطة تعلق تلك المصدرة، - تظلم رئاسي - أو أي هيئة مستقلة تختص بالرقابة، والغرض منه هو إعادة النظر في القضية ومراجعة القرار إما بسحبه أو تعديله، أو إلغائه.

**أ- التظلم الولائي:** gracieux le recoure administratif: يجوز للموظف المعاقب بقرار إداري، رفع تظلم أمام السلطة التي أصدرت قرار العقوبة ضده، يطلب فيه إعادة النظر في هذا الأمر، وعليه أن يوضح في هذا الالتماس الأسباب التي يستند إليها في طعنه، وللسلطة الرئاسية أن تقبل التظلم أو ترفضه حسبما تراهى لها، وما يكون متفقا وأحكام القانون وحسن سير المرفق العام.

**ب- التظلم الرئاسي:** hiérarchique le recoure administratif: وهنا يكون التظلم إما السلطة الرئاسية التي تعلق السلطة مصدره القرار التأديبي، وهذه الأخيرة مراقبة مدى قانونية القرار وفي حالة خلافه للقانون تقوم بإلغائه.

وفي كلتا الحالتين السابقتين فإن عدم رد الإدارة على التظلم يعتبر بمثابة قرار رفض ضمني للتظلم.

**ج- التظلم أمام لجنة الطعن:** يجوز للموظف المعاقب تقديم تظلم أمام اللجنة الإدارية الشرعية في حالة إصدار قرار من هذه الأخيرة مخالفا لرأي المجلس. وللمجلس أن يصدر توصية غير إلزامية للسلطة الرئاسية في اقتناعه بطعن الموظف.

وقد اعتمد المشرع الجزائري التظلم الإداري أمام لجنة الطعن وذلك بالنص عليها في المادة 175 من القانون الأساسي للوظيفة العامة 03/06 حيث تنص: " يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة أن يقدم تظلم أمام لجنة الطعن المختصة في أجل أقصاه شهر ابتداء من تاريخ تبليغه " .

وتناول في المواد 62، 65، 66، 67 من نفس الأمر كيفية تشكيلها وطبيعة عملها، فإذا أصدر قرار تأديبي من الدرجة الثالثة أو الرابعة، أي من المجلس التأديبي كان له الحق في رفع تظلم أمام لجنة الطعن.

وما هو جدير بالذكر في هذا الموضوع أن المادة السالفة الذكر تحدثت عن العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة دون سواها مما يجعلنا نقول أن العقوبات من الدرجة الأولى والثانية لا يمكن التظلم فيها أمام هذه اللجنة ولا ندري أي جهة مختصة بذلك، ويكون ميعاد التظلم شهر واحد من تاريخ تبليغ القرار إلى المعني.

**2- الطعن بالإلغاء في القرارات التأديبية:** بعد أن يستنفد الموظف جميع الضمانات الإدارية وإذا لم تجدي له نفعاً، يبقى أمامه طريق وحيد وهو اللجوء إلى القضاء للطعن في القرارات التأديبية الصادرة ضده إذا كانت غير مشروعة.

وتعد الرقابة القضائية آخر ضمان يلجأ إليه الموظف إذا لم تسعفه الضمانات الأخرى، إذ أن مصدر القرار قد يرفض الاعتراف بالخطأ وقد يجاريه رئيسه. وفق كل هذا فلا يمكن ترك الخطأ بين الإدارة والأفراد لتفصل فيه الإدارة نفسها لأن من مقتضيات العدالة أن لا يكون الخصم حكماً في نفس الوقت، ولأن هذا يزرع عدم الثقة في أوساط الموظفين.

والأصل في رقابة القضاء سواء الفرنسي أو الجزائري أنها رقابة مشروعة أو مطابقة بين الواقع والقانون وليست رقابة ملائمة، أي أن القاضي الإداري يراقب مدى سلامة القرار التأديبي من العيوب التي قد تؤدي إلى إلغائها، وليس له أن يراقب مدى ملائمة العقوبة التأديبية للجريمة الإدارية إلا في إطار عيب إساءة استعمال السلطة إذ أن السلطة الإدارية تتمتع بكل صلاحية في تقدير واختيار العقوبة الملائمة. ويكون الطعن في حالتين:

**الحالة الأولى:** حالة الموظف الذي يطعن في قرار سلطة تأديبية أمام المجلس الأعلى للتوظيف العامة، فيرفض هذا المجلس التظلم أو لا يجيب عليه، ففي هذه الحالة يجوز للموظف أن يستأنف قرار المجلس الأعلى للتوظيف أمام مجلس الدولة.

**الحالة الثانية:** حالة الموظف المعين بمرسوم رئاسي أو وزاري أي من طرف سلطة مركزية، فيجوز له الطعن في قرارات التأديب - بعد التظلم - أمام مجلس الدولة.

وفي مسألة تحديد الاختصاص بين مجلس الدولة والمحاكم الإدارية فهذا حسب رأينا من خلال دراسة المادة 65 من الأمر 03/06 "تنشأ لجنة الطعن لدى كل وزير وكل والي وكذا لدى كل مسؤول مؤهل". إن هناك عدة لجان للطعن، تكون على المستوى المحلي وعلى مستوى الوزارة. وبالتالي فإن الطعن في القرارات الصادرة من الهيئات المحلية، يكون أمام المحاكم الإدارية، أما الطعن في القرارات الصادرة من الهيئات أو لجان الطعن الوزارية، فيكون أمام مجلس الدولة كأول درجة.

ويكون الطعن بالنقض في جميع القرارات التأديبية سواء الصادرة من المحاكم الإدارية أو من مجلس الدولة أمام مجلس الدولة كمحكمة نقض [60].

ويترتب على مخالفة القانون أو الإخلال بالضمانات التأديبية إبطال الإجراء التأديبي من طرف مجلس الدولة، وما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بهذا الإبطال.



## الفصل الثامن: نظام التقييم ورقابة أداء الموارد البشرية

### أولاً: مفهوم عملية تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء. إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تقييم تصرفاته مع من يعملون معه<sup>(1)</sup>.

كما عرف تقييم الأداء كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

كما عرف تقييم الأداء كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيراً على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.

ويعرف كامل بربر تقييم الأداء "بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل". وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.

- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات

1- مهدي حسن.ز "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية" - عمان- دار مجدلاوي، 1993، ص286.

والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير، وتعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية والتي منها:

- تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال وغير الفعال.
- تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء.
- إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي للفرد وإنما على تصورات وأحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيس.
- عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة.
- تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل صحيح ينتج عنها قرارات توظيف صحيحة وتكون عاملاً مساعداً للإدارة لاتخاذ قرارات كثيرة تخص الموظفين.

### الإطار القانوني لعملية تقييم الأداء

تحدد كل من المواد 97 إلى 103 من الأمر رقم 06-03 والمؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الموفق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 14 نوفمبر 2006، والذي يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة، الإجراءات القانونية لتقييم الموظف.

بحيث يهدف تقييم الموظف:

- إلى الترقية في الدرجات.
  - الترقية في الرتبة.
  - منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
  - منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.
- ويرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:
- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،
  - الكفاءة المهنية.
  - الفعالية والمردودية.

**ملاحظة:** تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة، ويتم التقييم بصفة دورية، ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، وتبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، كما تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

### أهمية عملية تقييم الأداء

يؤكد أكثر أصحاب الأعمال بأن لنظام تقييم الأداء الفعال العديد من الفوائد، نذكر منها على سبيل المثال:

- يكون التقييم كمستند رسمي يساعدك على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء،
  - تخطيط التطوير المهني للموظف،
  - يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية ،
  - على أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب،
  - يحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المؤسسة،
- ويجب أن لا ننسى أهمية عملية تقييم الأداء الجيدة في التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المؤسسة.

### أهداف عملية التقييم

كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

- 1- **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.
  - 2- **هدف تطوري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين. معا لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى<sup>(1)</sup>
- يرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:
- العدالة والدقة في المكافآت.

---

1- كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاء الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء- بيروت 1997 ص.125.

- تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.
- توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.
- غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل ولوشر 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم للأداء منها:
  - تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.
  - تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
  - تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
  - المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
  - المساعدة في تخطيط القوى البشرية.
- وبدیهي أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة ولقد أثبت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة والوضوح.

### مسؤولية القيام بعملية تقييم الأداء

- من بين مسائل تقييم الموارد البشرية هو معرفة من يقوم بمسؤولية التقييم؟ والشائع هو أن مسؤولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر ولقد أشارت الدراسات إلى أن 89% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر والمستمر بهم.
- ولقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة ومن جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل بعض الأنماط السلوكية عن مرؤوسيه والتي قد تكون أكثر وضوحاً لدى زملائه لذا يلجأ إلى هذه الطريقة خاصة في المنظمات الأكثر مهنية ويشترط في استعمالها شرطين أساسيين:
- مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص.
  - أن تتوفر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل وسلوك زميلهم.

## طرق عملية تقييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا وعيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية، بحيث يتم مراعاة مدى تكيف كل طريقة مع الأهداف المرجوة والشروط الاجتماعية والتنظيمية والبيئية ومع مميزات المهمة الممارسة. وقد تم التمييز بين الطرق البسيطة والطرق المركبة. فالطرق البسيطة في التقييم لأداء الموارد البشرية تتمثل أساسا في:

**1- التقييم عن طريق المقابلة:** تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، وإطلاع وجهات نظر العامل وشعوره اتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام، وتوفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا للاقتراحات وأن هناك من يسمع منه شكواه ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

**2- التقييم الثلاثي:** هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم، ويتم على هذا على الأساس تخطيط أوزان معينة، لمعرفة رأي كل طرف في عملية التقييم فمثلا يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و20% لتقييم الفرد نفسه.

**3- التقييم الذاتي:** يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة. لكن هذه الطريقة غير علمية لان الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون. أما الطرق المركبة فتتمثل أساسا فيما يلي:

### 1- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير:

وهي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر، يبدى فيه رأيه حول أداءه، وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا

ومختصرا، وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.

## 2- طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي:

تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية، حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة، وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب، وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل، وقد تعطى البنود المختلفة أوزاناً مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخياً للدقة.

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقاً لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس لتقييم قد تكون من بين الصفات مثلاً: التعاون مع الزملاء أو المعرفة بالواجبات والمهام، القدرة على اتخاذ القرارات، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، القدرة على حل المشاكل.

ويستخدم في عملية الترتيب المدى الذي يتراوح ما بين 01 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي ومن (أ) إلى (ي) في حالة الترتيب الرمزي، وتمثل الرقم 1 أو الرمز (أ)، أعلى درجة توافر للصفة المعينة بينما الرقم 10 أو الرمز (ي) يمثل أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب.

المدى		
أعلى درجة	←	أقل درجة
1 أو (أ)	مثلاً الدقة في العمل	10 أو (ي)
2	مثلاً العلاقة مع الزملاء	7

وتعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها بسرعة.

غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كذلك فإن التزعة لدى الكثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل كما أن تطبيق النتائج قد يختلف إذ ما اختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه فمثلا العلاقات مع الرؤساء ماذا تعني؟ هل تعني شيئا محددًا أو متفق عليه لكل الأفراد؟<sup>(1)</sup>

### 3- طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها مثال ذلك:

(أ) - هذا الشخص سريع الملاحظة والفهم.

(ب) - إنه شخص حاضر البديهة.

(ج) - هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

(د) - من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي، الطيبة في الشخص واثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها. ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارة الأقل انطباقا عليه وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد وتقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط. ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.<sup>(2)</sup>

---

I-J.C PIERRE "gestion des ressources humaines" Université Catholique de Louvain  
faculté des sciences Economiques Sociales et Politiques Diffusion Universitaire Ciaco,  
1986 P.17

2- مهدي حسن.ز " إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية " - مطبعة الجامعة 1975 ص 306.

#### 4- طريقة الأحداث الحرجة:

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من السلوك الفردي الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفاءته، أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف، وبالتالي تكون النتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيئ.

فمثلا يعد حدثا جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عيب أكبر من المعتاد على العامل، ولكن المهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وحسن أدائه وارتفاع كفاءته)، أم يشتكى ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء (وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفاءته). ويقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل اتجاه هذه الأحداث، وهو يقيد هذه المعلومات في أجنحة أو قائمة خاصة وتقسّم هذه القائمة أو كل صفحة من الصفحات الأجنحة إلى قسمين: واحد للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل وأخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

وقد يفضل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمروسيه، كالدقة وجودة العمل والقدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل. وقد تبدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيرا من الوقت إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها، ويصبح جزء من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم.

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث، ولا يعتمد إلى التعميم أو يعتمد على ذاكرته في الحكم على هؤلاء المرؤوسين. وبالإضافة إلى هذا فإن هذه



الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة والاحتفاظ بها وتمييزها، وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب ويضع أنفه في كل ما يفعلون، مما يضايق هؤلاء العمال ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحمي أخطاءهم ويقيد حركاتهم وسكناتهم في ذلك "الدفتر الأسود الصغير" (1)

#### 5- طريقة الإدارة بالأهداف:

لعلك لاحظت أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة خلت - سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك - ولعلك لاحظت أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها، فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس.

وأما منهج الإدارة بالأهداف فينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضا على إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله ويلخص دوجلاس ماجربجور هذا المنهج في الخطوات الآتية:

1- يعد الموظف ملخصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الاختصاصات التي تعدها الشركة، ويناقش المشرف والموظف هذا الملخص ويعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقا على إضافة نهاية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة.

2- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة لفترة زمنية محددة كسنة أشهر مثلا وقد تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات... إلخ.

1- محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق ص 317.

ويناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه، ويحددان معا سبل الوصول إليها، ويتفقان على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف، وما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات.

**3-** بعد أن تنتهي فترة الستة أشهر، يقوم المرؤوس بتقييم نفسه، موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، معززا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه وثبت صحته، في المستقبل، ويستعرضا ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء وكيف يمكن علاجها أو تفاديها ثم يتفقان على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

**4-** للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف، أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا .

وباختصار فإن مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي:

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، ويجب أن يكون الهدف واضحا بشكل كمي ونوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.

- وضع خطة عملية للتنفيذ.

- قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه وعرض ذلك على رئيسه.

- القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس والمرؤوس.

#### **6- طريقة قوائم المراجعة:**

وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة، والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان.

وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم

لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز وفيما يلي نموذج من هذه الأسئلة:

هل لديه أفكار جديدة؟ هل هو مهتم حقيقة بالعمل؟

هل يقف إلى جانب رؤوسيه؟ هل هو مواظب على الحضور؟

هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات؟ هل هو سريع الملاحظة والفهم؟

هل يتخذ قراراته بكفاءة؟ هل لديه استعداد ذهني؟

هل يمتاز باليقظة؟ هل يتأكد من سلامة معداته؟

هل يجترم رؤوسيه؟ هل لديه معلومات كافية عن عمله؟<sup>(1)</sup>

## 7- طريقة المقارنات الثنائية:

تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل، وحسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في وقت الذي يمكن أن تستغرق في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم فكلما زاد عدد الأفراد كلما زادت المجموعات الثنائية أو مراتب لمقارنة. ويمكن أن تأخذ هذه الطريقة أحد الأشكال التالية:

أ- طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره، فلو كان التقييم لعضو هيئة التدريس في الكلية مثلا، نبدأ التقييم بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الذي يليه في حسن الأداء، وهكذا حتى ننتهي من تقييم جميع المعنيين وهكذا نحصل على قائمة للمدرسين وقائمة لمراتبهم.

وتسمى كذلك **بطريقة الترتيب البسيط** وحسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم، وهناك مجموعة من الخطوات تعرف باسم (الترتيب التبادلي) عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب وتبدأ خطوات الترتيب التبادلي كما يلي، يبقى المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدرة

1- إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية - مرجع سبق ذكره.

من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يملك أقل، ويعطيه رتبة الثاني ثم يقوم بترتيب الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد.<sup>(1)</sup>

ب- طريقة توزيع المقيمين حسب منحى التوزيع، بحيث يتم تحديد 10% من الموظفين من الأداء الممتاز، و10% من الأداء الضعيف و40% في الوسط و20% فوق الوسط و20% دون الوسط.

### مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عملية التقييم بمراحل متتالية أهمها:

#### 1- المراجعة الغير رسمية والمنتظمة من قبل المشرفين

من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي، يحتاج الموظفون إلى مراجعة منتظمة من المشرفون بما يتعلق بأدائهم، وهذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية، ويتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفون لمرؤوسيههم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان.

#### 2- مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به

أي أن على المشرف أو الرئيس أن يجتمع مع مرؤوسه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها، قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المؤسسة في الوصول إليها والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية، يجب على المشرفين أن يحددوا الجدارات الرئيسية للوظيفة ومن ثم يستخدموا هذه الجدارات في تقرير أهداف الأداء المستقبلية، يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس حيث أمكن، مثل إكمال مشروع معين ضمن فترة زمنية معينة، ويمكن أن يقدم المشرفون المساعدة لمرؤوسيههم مثل تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف، يجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة والتي تم الاتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

1- صلاح الدين عبد العزيز محمد- " تقييم المدخلات والمخرجات في إدارة الأفراد"- القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1977 ص 56.

### 3- خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية

يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجه الموظف لمشاكل في الأداء، على المسئول الأول أو الرئيس أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء، وتحلل هذه الخطة طبيعة المشكلة، والخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف ورئيسه للتعاون على حل المشكلة، والفترة الزمنية التي سيستغرقها في تنفيذ الخطة، يجب على الموظف أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة، فور الاتفاق على الخطة، يجب أن تراجع بانتظام للتأكد من أن الموظف قادرا على تنفيذها بنجاح.

### 4- المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة

الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة، ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبانتظام (نصف سنوية أو حتى سنوية)، على أية حال، خلال هذه اللقاءات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية، حيث أنه يكون قد تم إخطار الموظف إلى هذه المشاكل أثناء المناقشات الغير رسمية وتم وضع خطة عمل لها، ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعة سابقا، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.

### 5- تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة

أخيرا وليس آخرا، يجب أن يُدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثوقة، عادة يتضمن هذا التدريب إرشادات في الاستماع الفعال وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا اعترض الموظف على جزء معين من التقييم، هذا التدريب مهم جدا حيث أن التعليقات الغير مسئولة أو الغير مرتبطة بتقييم الأداء، قد تؤثر على قرار المشرف، وأيضا يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكيرية للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في اجتماعات تقييم الأداء، هذا الاتجاه المنضبط في التخطيط لتقييم الأداء سوف يساعد على إزالة العوائق المتوقعة.

يلخص الجدول رقم 11 الخطوات الأساسية لقياس أداء الموظف العمومي

الجدول رقم: 11

خطوات قياس أداء الموظف العمومي

الخطوة الأولى	الخطوة الثانية	الخطوة الثالثة	الخطوة الرابعة
التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.	تحديد معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن: <b>1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي</b> قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى المدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل... <b>2- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل،</b> كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل. <b>3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل:</b> كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف. ومن البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس. <b>4- قياس الأداء بالطرق المناسبة،</b> سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.	إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.	اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

كما يلخص الجدول رقم 12 المعايير الأساسية لتقييم أداء الموظف العمومي

جدول رقم : 12

المعايير الأساسية لتقييم أداء الموظف العمومي

معايير التعاون والالتزام	معايير الإنجاز والأداء	معايير النتائج والتأثيرات	معايير الإنجازات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاون الإيجابي وروح الفريق.</li> <li>- المشاركة في الجهود التطوعية.</li> <li>- التنمية الذاتية.</li> <li>- تحمل المسؤولية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنجازات كفئة (تزيد عن المتوقع).</li> <li>- إنتاجية عالية.</li> <li>- مبادرات إبداعية.</li> <li>- تواصل واستمرارية العطاء.</li> <li>- نتائج إيجابية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأثيرات إيجابية محلياً.</li> <li>- القدوة الحسنة.</li> <li>- استمرارية التأثيرات الإيجابية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طبيعة الإنجازات والمبادرات ومدى تميزها.</li> <li>- كفاءة تجاوز العقبات والمعوقات.</li> <li>- المساهمة الشخصية في العطاء.</li> <li>- المهارات القيادية.</li> </ul>



## الباب الثاني

آلية تسيير الموارد البشرية  
في الوظيفة العمومية



## الفصل الأول: الركن القانوني

### التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية من نصوص ولوائح قانونية

كثيرا ما تكون هناك نزاعات وخلافات وقضايا متنازع فيها ناجمة عن أخطاء في الإجراءات وفي التطبيق ناجمة عن أخطاء في وضع اللوائح المتداخلة والمعقدة. وكذلك الإجراءات الثقيلة ويصعب التحكم فيها، فتدخل الأدوات تسمح للمسير بالتطبيق الصحيح للنصوص التنظيمية الضرورية.

فالطرق العملية تعد من بين هذه الأدوات، فهي وسائل التي تسمح بالتحكم في الإجراءات وفي أحداث التسيير.

الطرق العملية تتمثل في شكل دليل أو موجز للإجراءات المتعلقة على العموم بتسيير المستخدمين وبالتسيير المالي.

الطرق العملية في مجال تسيير الموارد البشرية يمكنها الاهتمام على وجه الخصوص بمختلف نقاط التنظيم (وضع اللوائح)، خاصة في:

- مجال التوظيف
- مجال المواقف
- مجال الحركات (التنقلات)
- مجال التقاعد
- مجال الضمان الاجتماعي

### طرق التصنيف للنصوص التشريعية والتنظيمية

من خلال التصنيف الذي يرتب النصوص التشريعية والتنظيمية، فإن إعدادها مهم في تحضير الطرق العملية. إذا قمنا بتصنيف يكون مصمم بشكل جيد فإنه يوجه عملية استقبال واستغلال الوثائق، هناك عدة طرق ممكنة للتصنيف:

أ) **التصنيف الموضوعي**: التصنيف يكون حسب المواضيع الكبرى

- النصوص المتعلقة بالقانون العام للعمال
- النصوص المتعلقة بالضمان الاجتماعي

- النصوص المتعلقة بالتقاعد
  - النصوص المتعلقة بعلاقات العمل
  - النصوص المتعلقة بالقوانين النوعية
  - النصوص المتعلقة بالقوانين الخاصة
- ب) التصنيف حسب التسلسل التاريخي: حسب تاريخ الاستلام
- ج) التصنيف حسب ترتيب الحروف: حسب المواضيع الكبرى
- إذا ما تم التصنيف، بالأحرى أن يكون حسب الموضوع والتسلسل التاريخي، فالنصوص القانونية والتنظيمية، يتم دراستها وتحليلها من طرف المسؤولين المعنيين، أو من طرف فرق متعددة الاختصاصات.
- يتم إعداد الطرق العملية مع الأفضلية الصورية (التي تظهر) على الحالات المثلثة، يسمح للاستجابة لكل الأسئلة المحتملة تأويلها من طرف المسؤولين بمصلحة التوظيف، خاصة منها:
- مختلف أنواع طرق التوظيف
  - الشروط الموضوعية للصنف المشترك، والصنف المتخصص
  - الإجراءات
  - النصوص المرجعية ... الخ

## الفصل الثاني: الركن الإداري

### مسك أدوات الملاحظة والمراقبة (ملفات وبطاقات التسيير)

#### ■ وسائل تسيير شؤون المستخدمين

إن وسائل تسيير شؤون المستخدمين المتمثلة في ملفات وبطاقات التسيير يقوم الموظف في إدارة تسيير الموارد البشرية بإمساك هذه الملفات الإدارية لمسايرة تطور الوضعية الوظيفية لكل موظف أو مستخدم على حدى.

#### 1. الملف الفردي للمستخدمين: Dossier

- **تعريف:** الملف الفردي للمستخدم يجسد كل العمليات التي تشخص مدة العمل للعامل، فهو دعامة قانونية في التسيير.

- **المبررات:** يعود إلزامية الملف إلى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال الإدارة والمؤسسات العمومية، المتضمن على 50 مادة التي تنص على "مصلحة التسيير تقوم بفتح لكل موظف ملف فردي الذي يتضمن على كل الوثائق المهمة بالوضعية الإدارية للمعني".

ويهتم كذلك بتخليص مجموعة المعطيات أو المعلومات، لضمان متابعة مدة العمل للعامل وتطبيق القواعد القانونية، كما تساهم كذلك في تسهيل نظام تسيير المستخدمين.

- **تقديم الملف:** الوثائق الإدارية ضرورية لمدة العمل المهنية بحيث تسمح "بتسجيل، بالترقيم والتصنيف" داخل ملف الذي يتمثل في شكل حافظة أوراق، وبداخلها يمكن ترتيب عدة حافظات للأوراق الداخلية، أو ملفات داخلية.

- **مضمون الملف:** يتألف من وثائق إدارية ضرورية لمدة عمل الموظف وهي أساسا تتمثل في:

1- وثائق الحالة المدنية.

2- الشهادات أو الكفاءات.

3- قرارات التعيين، التثبيت، الترقية.

4- الوثائق المتعلقة بالوضعية أو بالحركة:

- الانتداب

- التفرغ

- عطلة لمدة طويلة

5- بطاقات التنقيط.

6- العقوبات.

كل هذه الوثائق يتم ترتيبها في ملف واحد الذي يتضمن على 5 ملفات فرعية:

(1) ملف فرعي: الوضعية الخاصة بالعامل.

(2) ملف فرعي: دوران مدة العمل المهنية.

(3) ملف فرعي: التقييم.

(4) ملف فرعي: توقيف العمل.

(5) ملف فرعي: متفرقات.

وتتكون هذه الملفات النموذجية **Dossier Type** من:

**Sous-Dossier I** : Situation personnelle de l'Agent.

**Sous-chemise 1** : Pièces d'état civil.

**Sous-chemise 2** : Titres et diplômes. Formation initiale

**Sous-Dossier II** : Déroulement de carrière.

**Sous-chemise 1** : Nomination – Affectation.

**Sous-chemise 2** : Experience professionnelle. Etat de service.

**Sous-chemise 3** : Avancement – Promotion. Changement de catégorie.

**Sous-chemise 4** : Formation continue : Perfectionnement. Recyclage.

**Sous-chemise 5** : Positions et Mouvements : Activité – détachement – S.N.

**Sous-Dossier III** : Evaluation.

**Sous-chemise 1** : Notation.

**Sous-chemise 2** : Assiduité.

**Sous-chemise 3** : Sanction.

**Sous-Dossier IV** : Arrêts de travail.

**Sous-chemise 1** : Congé Annuel.

**Sous-chemise 2** : Congés Exceptionnels.

**Sous-chemise 3** : Maternité.

**Sous-Dossier V** : Divers.

**Sous-chemise 1** : Recours.

**Sous-chemise 2** : Contentieux.

**Sous-chemise 3** : Demandes diverses.

إن ملف المستخدم، يعد بمثابة وسيلة طعن وليس تسيير جاري، إذ لا يتم الرجوع إليه إلا في حالة الضرورة، فهي يتمتع بالسرية، كما لا يتم الاتصال به إلا حسب القانون والقواعد المنظمة لذلك، ومن طرف المسؤول الأعلى في السلم الإداري أو لجنة المستخدمين أو التأديب. لهذا ينبغي تكوينه وإيداعه بالأرشيف بمصلحة المستخدمين ويعالج من طرف أعوان يخول لهم القانون التصرف في الملف. فالملف عادة يصنف داخل الخزنة ويرتب حسب الحروف الهجائية مع فوارق مميزة مثلاً:

- الحروف الهجائية عموماً.
  - الحروف الهجائية حسب الدرجات.
  - الحروف الهجائية حسب الرتب.
  - الحروف الهجائية حسب المصالح.
  - الحروف الهجائية حسب المؤسسات أو الوحدات.
- في كثير من الحالات في إدارتنا، عمليات استرجالية " إحصاء " للملفات الفردية، يتم مباشرتها (الشروع فيها) لابد من نزع كل الوثائق التي لا ينبغي تواجدها بالملف مثل:
- جدول الإرسال
  - الوثائق المضاعفة
  - محاضر لجان المستخدمين (ليس المستخرجات)
  - طلبات العطل، الخروج، تحرير وثائق إدارية،... الخ هذه العملية يمكن القيام بها على 3 مراحل:
- 1- توقيف قائمة المستندات والوثائق الإدارية وحفظها.
  - 2- وضع قائمة لمستندات ليس لهم قيمة في الاحتفاظ بهم، بمعنى تلك التي لا تفيد في دوران مدة العمل للمستخدم ويتنبأ بإتلافها.
  - 3- أنشئ تصنيف من ترتيب بسيط وملائم للوثائق، قبل تسهيل حركاتهم واستغلالهم.
- **نقص الملف**: الملف الفردي إذا ما تم استلامه لا يكون ملائم للاستعمالات اليومية.

لذلك فالمسير يمكن أن يضع أداة عمل، تتلاءم وعملية التسيير الجارية هذه الأداة تسمح بإجراء فحص بسيط وسريع هذه الوسيلة هي البطاقة الفردية للمستخدمين.

- **البطاقة الفردية للمستخدم:** البطاقة الفردية للمستخدم هي أداة أساسية في تسيير الموارد البشرية، وهي الأداة القاعدية في التسيير الجاري، كل المعلومات المتعلقة بكل عون عن وضعيته الشخصية، وكذلك كل الأحداث المتعلقة بمدة عمله المهني وبنشاطه المهني يتم تسجيلها، بفضل التصنيف والتأشير المناسبة. فالبطاقة تشكل حقيقة استحقاق للعمليات المنجزة، وتسمح معرفة بسرعة خصائص ومميزات هؤلاء أو هؤلاء الأعوان.

إذا أردنا حقيقة مرآة تعكس مدة العمل المهنية للعون، والتي تسمح للإجابة على الأسئلة الأساسية التالية:

- من هو السيد/ X ؟
- ماذا يكون ؟
- كم هو عمره ؟
- ما هي المصلحة التي يتبع لها ؟
- ما هي درجته ؟
- متى تم توظيفه ؟
- ما هو تكوينه الأساسي؟ ما هي شهاداته ؟
- هل سبق له أن تابع دورات تكوينية مستمرة ؟
- في التمهين ؟
- في إعادة التأهيل ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة التي تهم التسيير الجاري للأفراد تسمح لنا بتحديد العناصر إحصائيا الضرورية في التسيير الجماعي.

كما تمكننا كذلك من معرفة عدد الأعوان:

- عند كل درجة.
- عند كل مصلحة.
- عند كل وحدة.

- ما عدد الأعوان الذين بلغوا سن التقاعد في تاريخ محدد.
  - ما هي عروض الإطارات بالنسبة لأعوان التنفيذ ... الخ
- فالبطاقة هي إذا أداة أساسية من أجل الإجابة للحاجات الضرورية، وتصنيف البطاقات يمكن أن يتم مثل ملفات المستخدمين حسب الترتيب الهجائي العام أو حسب الترتيب الهجائي للدرجات أو حسب الفروع أو الوحدات أو المؤسسات.
- فالمعلومات الشاملة ينبغي نقلها في بطاقة بدقة مع الملاحظة، وقانونيا تكون تتماشى مع الزمن (التحديث).

## 2. وصف بطاقة المستخدم: Ficher

البطاقة المصممة لمؤسسة عمومية ذات طابع إداري تلخص كل مدة العمل المهني للعون، تضع بكل وضوح جميع القوانين المتاحة الخاصة بالقطاع، وكذلك وضعية المستخدمين ومهنة المعني:

- 1- الحالة المدنية للعون ولعائلته.
  - 2- الكفاءة والشهادة.
  - 3- وضعيته تجاه الخدمة الوطنية.
  - 4- إدارة مدة العمل المهني.
  - 5- وضعيته الإدارية.
  - 6- التكوين.
  - 7- التنقيط.
  - 8- العقوبات.
  - 9- توقفه عن العمل.
  - 10- التعويضات.
  - 11- المنازعات.
- عند مختلف الملفات، بطاقة المستخدم لا تعد وثيقة قانونية فإن إعدادها يتم وفق الوظيفة وحسب القوانين النوعية أو الخاصة، لقطاعات خاصة وإدارات عمومية.

## الفصل الثالث: الركن القيادي

### لوحة قيادة وظيفة: الموارد البشرية

الأدوات التقليدية المتمثلة في الطرق العلمية، كالمستند وملف المستخدمين تساعد المسير على التحكم في الإجراءات ومعرفة التعداد وخصائصه، وبالتالي تسهل إدارة المستخدمين من خلال التطبيق الصحيح والسليم للتنظيم.

ولكن للمرور إلى تسيير الموارد البشرية يجب الاعتماد على أدوات تحليل وتلخيص تتلاءم من خصائص المنظمة المعنية وبهذا الصدد فإن مجموعة النشاطات المتعلقة بالتوظيف، حماية وتطوير المستخدمين تفرض على المسؤول أن يحدد لنفسه أهداف وان يضع توقعات ومخططات للتوظيف أو التكوين، فتسيير المستخدمين في الإدارة العمومية يجب أن لا يقتصر على التسيير اليومي، الآني الذي لا يأخذ بعين الاعتبار التطورات والمستجدات والحاجات المستقبلية للإدارة بل يجب أن يمتد هذا التسيير إلى مدى أبعد من ذلك يمكن الإدارة من رسم سياستها في تسيير الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط.

إن تحديد الأهداف على المدى المتوسط والقصير تفترض وجود متابعة ورقابة قصد تحديد الاحتياجات وإيجاد الحلول للصعوبات التي قد تحول دون تحقيق التوقعات على هذا المستوى من التسيير.

وعليه فإن لوحة القيادة (التحكم) هي الأداة التي تمكن من اكتشاف مواطن الخلل وقياس الفروقات بين الأهداف المحددة والأشياء المحققة فعلا، واتخاذ القرارات التي تفرض نفسها على أساس معايير موثوقة.

تتكون لوحة القيادة من مجموعة من المؤشرات والنسب (المقاييس) حيث تمثل لوحة القيادة نسقا من المعلومات حول كل العناصر التي من شأنها أن تعكس حالة الموارد البشرية في إدارة معينة.

على غرار لوحة القيادة الخاصة بالسيارة، فهي تمكن المسير من التحكم في السير الحسن للإدارة، فيمكنها مثلا توجيه الانتباه، أو إنذار المسؤول بفضل المؤشرات وشواهد على الأشياء التي لا تسيير بشكل جيد والمخاطر التي قد تتعرض لها مصلحة معينة كحوادث العمل، تدهور



المناخ الاجتماعي، التغيب.. إلخ  
فلوحة القيادة في وظيفة الموارد البشرية هي مجموع أدوات التحليل ومتابعة تطور المستخدمين. فهي تمنح المسيرين الوسائل التي تساعدهم على تسيير المستخدمين واتخاذ أفضل وأحسن القرارات، ووضع توقعات وتقديرات مستقبلية.

### 1- غايات لوحة القيادة (التحكم) الخاصة بوظيفة الموارد البشرية:

يمكن حصرها في خمس غايات:

#### 1.1- الإعلام:

كل المعلومات المتعلقة بالتركيبة البشرية في الإدارة تعرض بفضل جملة من أدوات القياس المؤشرات، وجداول التعداد والنسب المختلفة... إلخ.

#### 2.1- المقارنة:

من خلال المعلومات المتحصل عليها من لوحة القيادة، نتمكن من مقارنة المصالح الإدارية فيما بينها، وفيما بين القطاعات والوحدات الأخرى.

#### 3.1- التشخيص:

إن لوحة القيادة تسهل اكتشاف مواطن الاختلالات وسوء التسيير، كما توضح الفروقات (الفجوات) المعبرة عن الظاهر السلبية في نشاط الإدارة، وتحديد أسبابها، ومعرفة نشاط مختلف المصالح.

#### 4.1- اتخاذ القرار:

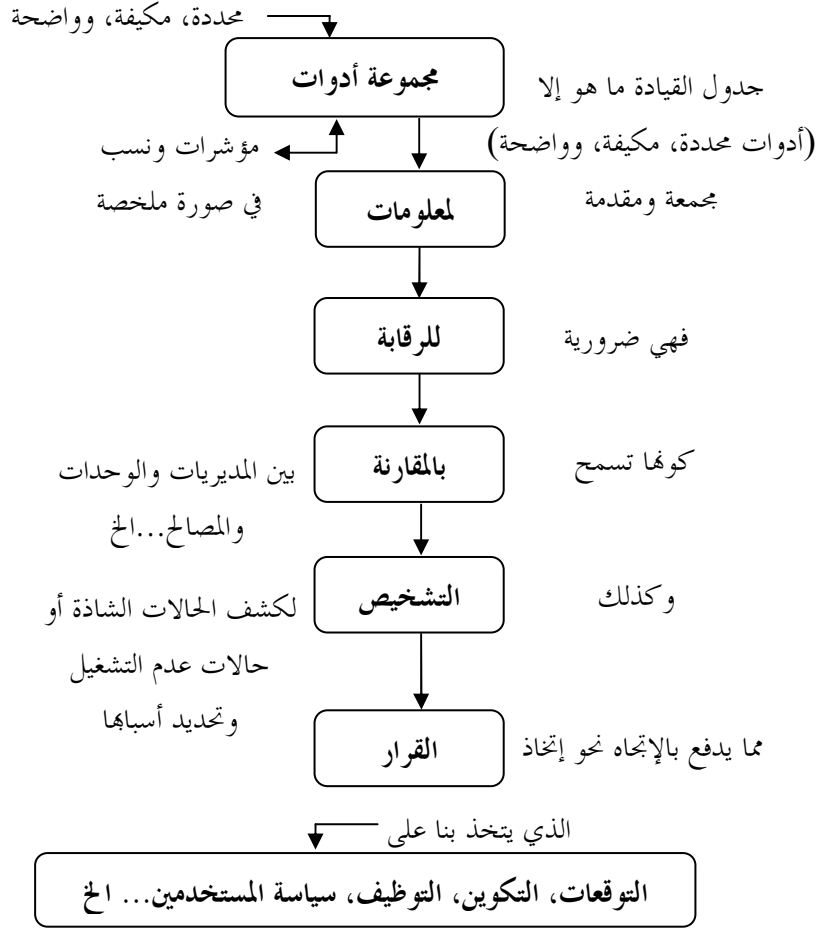
العناصر السابقة (الإعلام، المقارنة، التشخيص) تساعد المسيرين على اتخاذ أنجع القرارات وانسبها في ميدان التكوين، التوظيف، القيادة... إلخ.

#### 5.1- الرقابة:

تعمل على تجسيد مفهوم لوحة التحكم التي تعرفها كما يلي:  
لوحة التحكم (القيادة) باعتبارها نظام معلوماتي حقيقي تسهل مراقبة عملية تنفيذ القرارات المتخذة وتسمح بقياس الفوارق بين التوقعات والنتائج المحققة فعلا.

الشكل رقم: (3)

يوضح التعريف بمخطط بياني لجدول القيادة



المصدر: B.Martory - les T.B sociaux p (12 à 14)

2- مؤشرات لوحة القيادة:

المؤشر هو أداة لقياس النشاط الاجتماعي لمنظمة ما، يكون قابلا للتعداد الكمي والنوعي. إن اختيار المؤشرات يكون (بناء) للأهداف المحددة في لوحة القيادة. ففي الواقع لا يمكن بناء لوحة القيادة، إذا لم تكن هناك أهداف محددة مسبقا بوضوح ودقة. إن تحقيق الأهداف يستلزم مواكبتها لغايات المنظمة، وارتباطها بجدول زمني.

إن أهداف المنظمة كثيرة متعددة بدء من إبسطةها والمتمثل في معرفة تعداد الموظفين وصولاً إلى انعقادها كاتخاذ السياسات المتعلقة بالمستخدمين ومتابعتها. إن المؤشرات تسمح بقياس وتحليل فضلاً عن متابعة مختلف الظاهر المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تتميز بكونها عديدة ومتنوعة ومحددة كما تبينه هذه القائمة على سبيل المثال.

### 1.2- مؤشرات تعداد المستخدمين:

#### أ- توزيع المستخدمين حسب:

- الصنف، الرتبة.
- السن، الأقدمية.
- الجنس.
- المديرية، المصلحة، الوحدة.
- نموذج النظام (القانون) الأساسي.

#### ب- حركات المستخدمين:

- المدخلات، المشغلين
- التخلي عن الوظيفة، المغادرة بسبب: الوفاة، التقاعد، النقل (التبديل)
- الاستقالة، التسريح، الترقيات .

### 2.2- الانضباط أثناء العمل:

- الغيابات، مرخصة (مبررة)، غير مرخصة (مبررة).
- التأخرات.
- الإجازات المرضية: طويلة الأجل.
- العطل المهنية، عطل الأمومة.
- حوادث العمل.

### 3.2- التكوين:

- التكوين الأساسي (الأولي).
- المؤهلات المهنية.
- التربصات ومهام التكوين.

- الحجم الساعي للتكوين: النسب.

- تكلفة التكوين.

#### 4.2- التعويض:

- تطور الكتلة الأجرية.

- تشكيلة الأجور حسب الأصناف.

- الأعباء الاجتماعية والعلاوات (المكافآت).

- الفجوات (الفروقات) ما بين المداخليل .

#### 5.2- المناخ الاجتماعي:

- الأخطار.

- الإجراءات التأديبية.

- تمثيل المستخدمين.

- المطالب بحسب طبيعتها (تطلعات الموظفين).

#### 6.2- شروط العمل:

- طب العمل.

- شروط النظافة والأمن.

- معالجة حوادث العمل والأمراض المهنية.

- الآجال وتنظيم أوقات العمل.

#### 3- الشروط المسبقة لإعداد لوحة القيادة

##### أ- وجود إطار تنظيمي

يتضمن هذا الإطار على:

- هيكل تنظيمي مفصل.

- ملفات وظيفية تحدد المهام والعلاقات السلمية والوظيفية.

##### ب- وجود نظام معلوماتي

- مستند خاص بالمستخدم.

- وضع ملف خاص بالمستخدم (ورقيا أو بواسطة الحاسوب).

- التخطيط المتعدد الأبعاد - قوائم المستخدمين.
- القوائم و(الكشوف) المختلفة للتسيير الجاري للغيابات.
- التأخرات والعطل، حركات المستخدمين.. ) .

#### ج- وجود التوزيع المنتظم للمعلومات

#### د- وجود التحيين المستمر للمعطيات وتكييفها مع الحاضر

#### 4- المؤشرات الأساسية للوحة القيادة (الخاصة بوظيفة الموارد البشرية)

نظرا لارتفاع عدد المؤشرات فإننا قد اخترنا بعضا منها والتي تمتاز في مجملها بالوجاهة، والموضوعية، وسهولة التفسير وبساطة القياس، والتي يمكن حصرها في ثلاثة أنواع:

#### 1- مؤشرات التعداد

- جداول التعداد.

- الأهرامات.

#### 2- مؤشرات التغيب

3- مؤشرات حركة المستخدمين.

- التحويل، النقل le turn-over.

#### 1.4- مؤشرات التعداد:

#### أ- جداول التعداد:

إن جداول التعداد بمختلف أنواعها تعتبر أداة ضرورية لكل سياسة تتعلق بالمستخدمين لاسيما الاستعمال العقلاني والأمثل للموارد البشرية، تسيير الحياة المهنية للموظفين، استقرار الأجيال، التسيير التقديري ومراقبة الكفاءات. ويمكن حصر جداول التعداد الأساسية في ستة نماذج.

#### أ-1- جداول التعداد الحقيقية والنظرية حسب المؤسسات:

تسمح بمقارنة تعداد العاملين في مختلف الوحدات، القطاعات، المصالح أو المديرات وتحديد مدى تطابقها مع المعايير المختلفة، أو أن هناك فجوات (فروقات) بين وحدة وأخرى، وتحليل أسباب هذه الفجوات إن وجدت، كما تظهر الفجوات بين التعداد المالي (المحتمل) والتعداد الحقيقي.

أ-2- جداول التعداد حسب السن والأقدمية: هذا الجدول يسمح بمراقبة وتطور وأقدمية المستخدمين في مؤسسة ما أو مديرية أو حسب الفئة الاجتماعية المهنية أو مجموعة العمل، كما يسمح أيضا بتحليل ومتابعة بنية الأعمار والأقدمية في بعض المناصب الحساسة.

أ-3- جداول التعداد حسب الجنس: تمكننا من معرفة نسب التعداد من حسن إلى آخر مقارنة بالكفاءات المهنية، في مختلف الفروع والأقسام، قطاعات النشاط، الأعمار، الأقدمية الخ.

أ-4- التوزيع حسب الكفاءات (المؤهلات): توزيع المستخدمين في المؤسسة حسب الصنف أو السلك أو الرتب يعتبر أداة أساسية لتسيير الحياة المهنية، والتسيير التقديري للمستخدمين، هذا الجدول يسمح بمقارنة نسب مختلفة الأصناف، الأسلاك أو الرتب، فيما بينها في نفس المديرية، أو مقارنتها مع نسب الوحدات والقطاعات أو المديرية الأخرى.

#### ب- الأهرامات:

تعتبر الأهرامات الأداة الأساسية التي تستخدمها مديريات الموارد البشرية في تسيير ومتابعة المستخدمين. تفيدنا الأهرامات في الحكم السريع على الظاهرة الديمغرافية وان كانت تعتبر الأدوات التقليدية للتسيير الجماعي حيث أنها تمكننا من الحصول على معلومات مهمة تتعلق بمتابعة التعداد من حيث عدد المتقاعدين مستقبلا والمشاكل المتعلقة بالمسار المهني.

المعلومات التي يتضمنها ملف المستخدم تسمح بتعداد الأهرام والأدوات الأساسية للمسيرين، لاسيما التسيير التقديري للمستخدمين.

هناك أربعة نماذج للأهرام يمكن إعدادها بناء على ملف المستخدم.

1. هرم الأعمار.

2. هرم الأقدمية.

3. هرم الرتب.

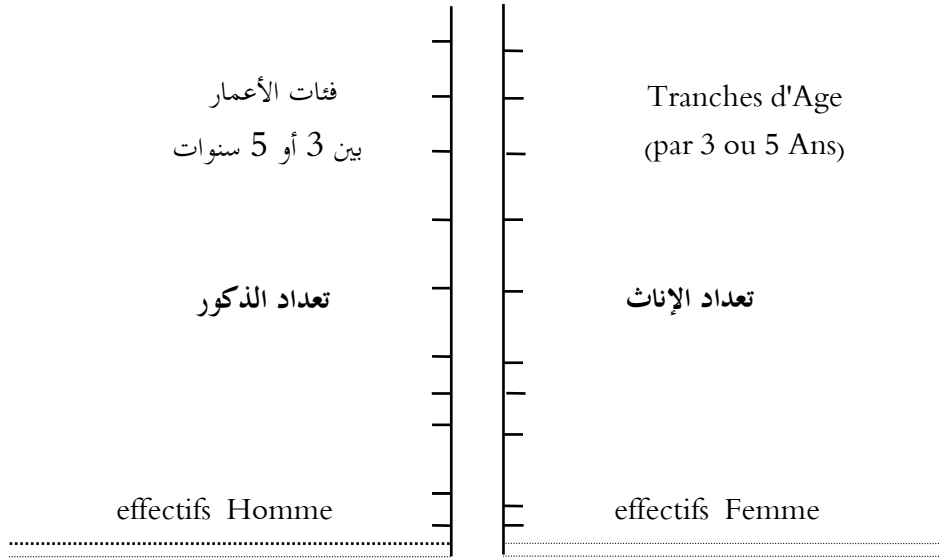
4. هرم الأقدمية في الرتبة.

يمكن إعداد أهرامات أخرى حسب خصوصيات المنظمة واحتياجاتها الأساسية حسب

الجنس، المصالح أو الوحدات.. إلخ.

الشكل رقم: (4)

هرم الأعمار



- en ordonnées: l'âge.

المحور العمودي: العمر

- on abscisse: le nombre.

المحور الأفقي : العدد

ب-1- أهرام الأعمار:

- هرم الأعمار الخاص بالمستخدمين يسمح بمتابعة التطورات والتحولات التي يعرفها التعداد، كما يسهل على المسير التحكم فيها، ووضع السياسات الملائمة لها.
- ضرورة وضع سياسة توظيف إذا كان عدد المتقاعدين مستقبلا معتبرا.
- ضرورة وضع مخططات للتكوين أو الترقية إذا كان عدد العمال في الفئات العمرية الوسيطة (intermédiaires) غير كافي تجنباً لخطر الترقية المستعجلة.
- إذا كان أغلبية الموظفين شباب، فإن نفقات التكوين تكون معتبرة، لاحتتمال مغادرتهم المؤسسة بعد تلقيهم تكوين جيد، بحثاً عن فرص أحسن للعمل، ويبقى التكوين ونظام الأجور الوسيلة الأساسية لاستقطاب وجلب أحسن الكفاءات.
- الملحق الثالث والرابع يتضمن بعض الأمثلة عن تحليل هرم الأعمار.

ب-2- هرم الأقدمية:

هرم الأقدمية هي الأداة التي توضح للمسير حالة الموارد لاسيما وفاء المستخدمين للمنظمة. إن تجديدي المستخدمين بصفة دائمة ومستمرة يفسر بالمعدل المرتفع للمغادرين للمنظمة. إذا كان عدد المغادرات بسبب (ترك المنصب، الاستقالة، النقل) معتبرا فهذا يدل على سوء تسيير داخل المنظمة، مما يتطلب سرعة اكتشافه وتحديد أسبابه. وعلى عكس ذلك فإن وفاء المستخدمين للمنظمة وارتفاع معدل الأقدمية دليلي على وجود نظام تحفيزي جيد يجب تمييزه.

ب-3- هرم الرتب:

هذا الهرم يعطينا صورة واضحة عن مجموع المستخدمين من حيث الرتب، الأسلاك، الشعب الترقية.

كما يسمح لنا بإجراء مقارنة بين الموظفين، في رتب مختلفة، أو في أقسام متباينة واتخاذ أحسن القرارات وأنجعها في ميدان التوظيف، الترقية أو التكوين. وعلى العموم فإن هذا الهرم يستخدم مع مقاييس ومؤشرات التسيير الأخرى.

**مثال:** لتحديد معدل ومدة الانتقال من رتبة لأخرى وهو مهم جدا لإجراء مقارنة بين الأصناف المتشابهة.

#### ب-4- هرم الأقدمية في الرتبة:

هذا الهرم يبين الرتب التي يوجد فيها ركود (جمود)، التي لم يستفد فيها المستخدم من الترقية أو ترقى فيها بصعوبة.

**مثال:** رتب الأعوان في قطاعات الإدارات العمومية أين يمضي العمال حوالي عشرين سنة من حياتهم المهنية في وضعياتهم الأصلية بسبب التزاعات أو التسريح.

#### 2.4- مؤشرات الغياب:

يمكن تعريف التغيب على أنه عدم الحضور إلى منصب العمل بالنسبة لموظف يظهر في لائحة الغياب لإدارة معينة، وحسب ديمتري وايس فإن التغيب يبدو كحالة وسيطة بين الالتحاق بمؤسسة معينة أو التخلي عنها، وانطلاقا مما سبق يمكن أن يكون التغيب بمثابة مؤشر أساسي على مدى رضا العمال أو عدم رضاهم على وسط العمل وعليه فإن مراقبة التغيب يمكن من معرفة ما إن كان المستخدمين راضين عن العمل في الإدارة أو عدم رضاهم وذلك بالاعتماد على مجموعة من الصيغ:



## أولاً: الصيغ الحسابية

$$\text{أ- النسبة الأساسية} = \frac{\text{عدد أيام الغياب خلال فترة معينة}}{\text{(عدد أيام العمل X متوسط عدد العمال) خلال نفس الفترة}} \times 100 = \% X$$

غير أن هذه الصيغة لا تفرق بين الغيابات المسموحة وغير المسموحة وبين الغيابات المرضية والغيابات الأخرى.  
هناك صيغة أخرى تمكن من معرفة أشكال التغيب:

$$\text{ب- نسبة التغيب المرضي} = \frac{\text{عدد أيام العمل الضائعة لسبب تغيب مرضي لفترة معينة}}{\text{عدد أيام العمل خلال نفس الفترة}} \times 100 = \% X$$

(عدد أيام العمل X العدد المتوسط للمستخدمين)

$$\text{نسبة التغيب لسبب المرضي} = \frac{\text{ساعات الغياب المرضي}}{\text{ساعات العمل}} \times 100 = \% X$$

$$\text{ج- نسبة التغيب الغير مرخص} = \frac{\text{عدد الأيام المتغيب فيها - أيام الغياب المرضي}}{\text{عدد أيام العمل خلال نفس الفترة}} \times 100 = \% X$$

$$\text{نسبة التغيب} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب الغياب}}{\text{عدد أيام العمل X متوسط التعداد}} \times 100 = \% X$$

$$\text{د- معدل تكرار التغيب} = \frac{\text{عدد حالات الغياب خلال فترة}}{\text{التعداد المسجل خلال نفس الفترة}} \times 100 = \% X$$

الوحدة: عدد العمال

$$\text{نسبة تكرار الغياب} = \frac{\text{عدد الإنقطاعات عن العمل}}{\text{ساعات العمل}} \times 100 = \% X$$

الوحدة: ساعات العمل

$$\text{هـ- نسبة التسرب} = \frac{\text{عدد الموظفين الجدد خلال الفترة T1 والمغادرين ما بين الفترة T1 وT2}}{\text{عدد الموظفين الجدد خلال الفترة التي تبدأ بـ T1}} \times 100 = \% X$$

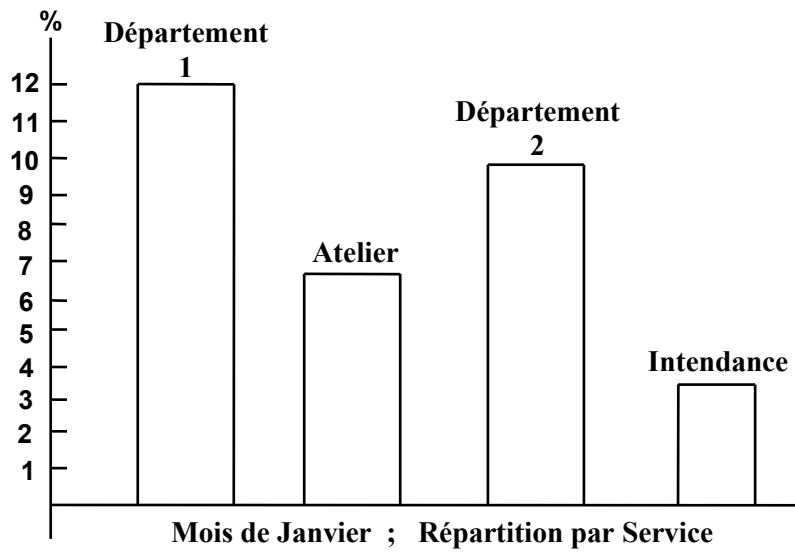
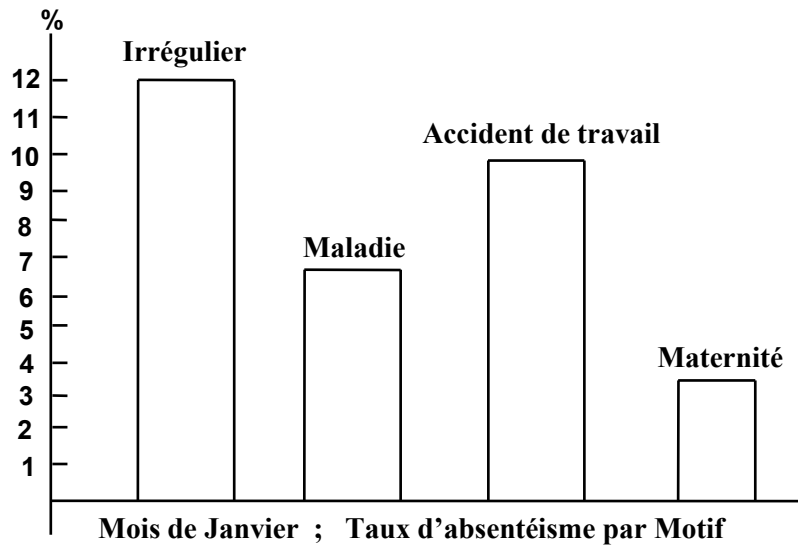
$$\text{و- نسبة الحضور} = \frac{\text{عدد الساعات العمولة أسبوعياً}}{\text{الوقت القانوني للعمل (في الأسبوع)}} \times 100 = \% X$$

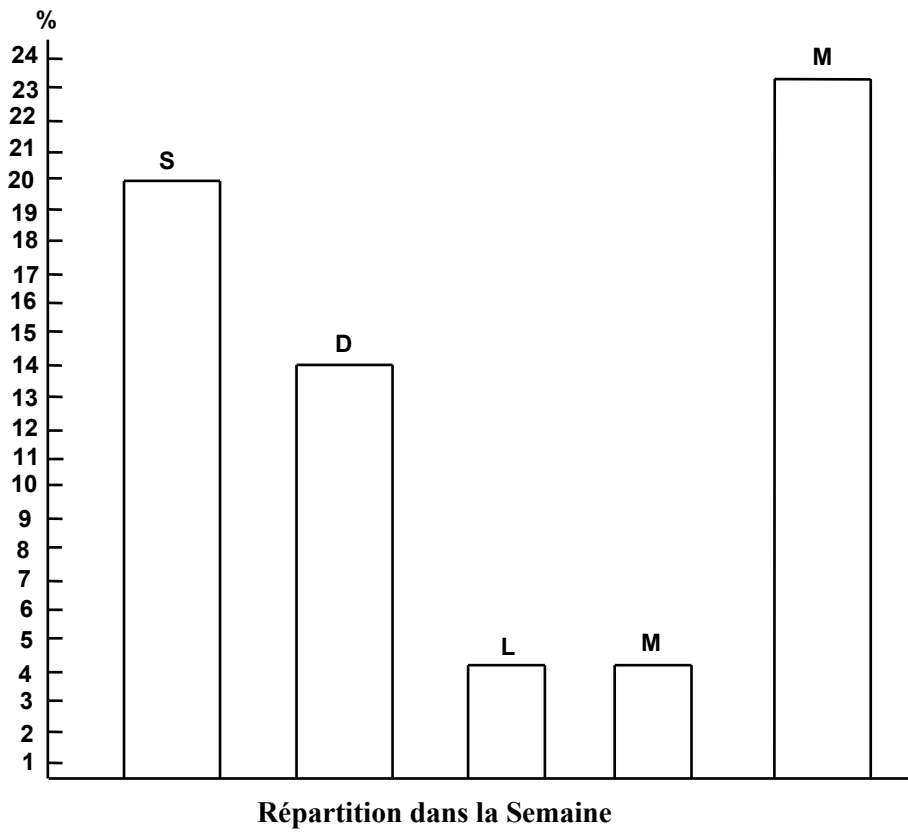
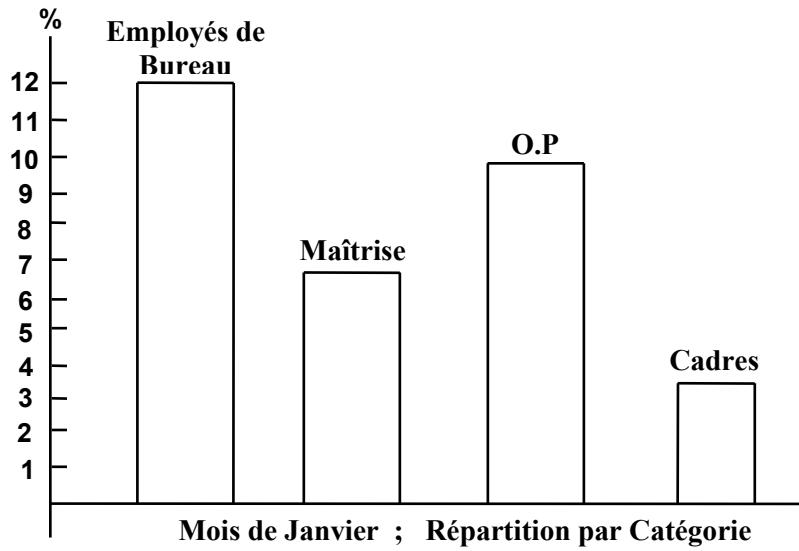
### ثانيا: العوامل المفسرة للغياب

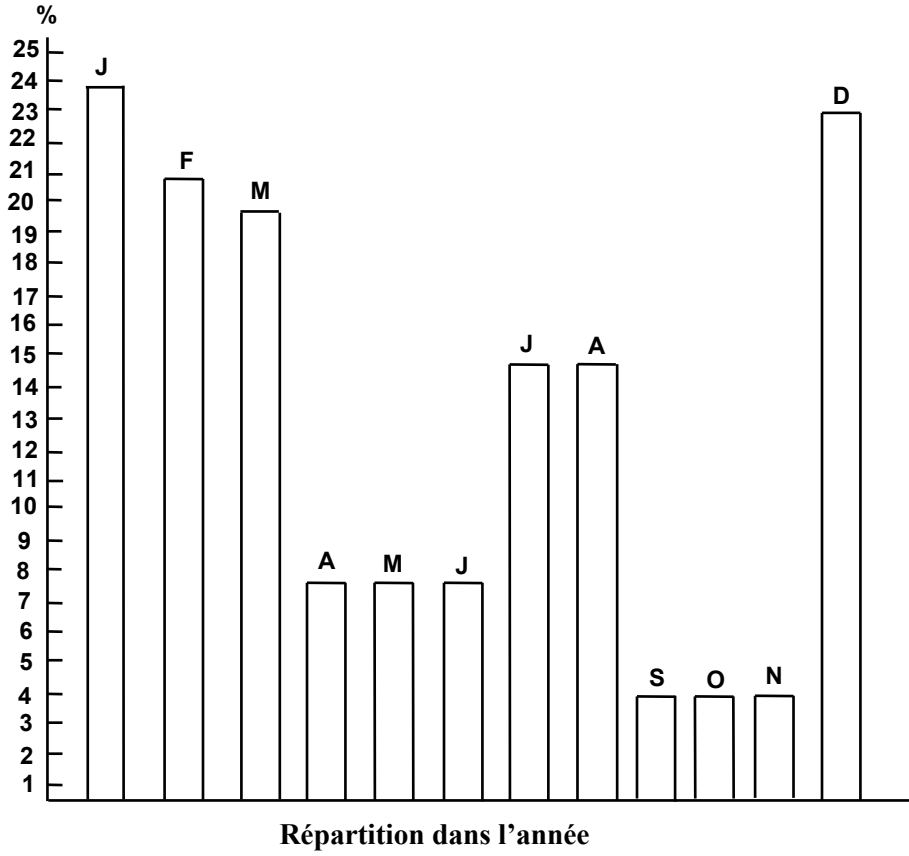
- العوامل المفسرة للغياب كثيرة ومتعددة، والعديد من الدراسات التي انصبت حول هذا الموضوع أبرزت العوامل التالية:
- 1- الجنس: الإناث عادة أكثر تغيبا من الذكور.
  - 2- السن: معدل التغيب جد مرتفع لدى الشباب 9% من حالات التغيب لدى الشباب تكون لمدة قصيرة (اقل من ثلاثة أيام).
  - 3- أيام الأسبوع: السبت والأربعاء هما اليومين اللذين سجلت فيهما أكبر عدد من الغيابات.
  - 4- الفصل: معدل الغيابات مرتفع خلال الفترة التالية (من شهر ديسمبر إلى شهر مارس).
  - 5- حجم المنظمة: كلما اتسع حجم المنظمة ارتفع معدل الغياب.
  - 6- الفئة الاجتماعية المهنية: معدل الغياب جد مرتفع لدى العمال المهنيين وأعووان المكاتب مقارنة بالإطارات.
  - 7- منصب العمل: أعوان المكاتب أكثر تغيبا من العمال المتخصصين في مجال معين (مهندس في الإعلام الآلي، حاسب... إلخ).
  - 8- الأجور والتعويضات: عمال المؤسسات العمومية المتخصصين (البنائين، المرصصين... الميكانيكيين) ذوي الدخول الضعيفة أكثر تغيبا بغرض القيام بأعمال خارج المؤسسة قصد الحصول على دخل إضافي.
- في الإدارة الجزائرية هناك عوامل مرتبطة بالعلاقات، المناسبات التي يعيشها الموظف، الزفاف، المواليد.. فضلا عن ظروف العمل، تؤدي إلى ارتفاع محسوس في نسبة التغيب.

ثالثا: عرض الغيابات في لوحة القيادة

- Présentation de l'Absentéisme dans le TB :







3.4- مؤشرات حركة المستخدمين: دوران المستخدمين (حركة التعداد)، تنقل المستخدمين  
 أ- تعريف: حركة المستخدمين تبين عمليات الالتحاق بالمنظمة أو مغادرتها خلال فترة محددة،  
 عادة تكون سنة مالية.

ب- النسبة الأساسية للمغادرة:

$$\% X = \frac{100 \times \text{عدد المغادرين}}{\text{مستخدمي بداية المرحلة} + \text{مستخدمي نهاية المرحلة}} \times 2$$

هذه النسبة زيادة على كونها سهلة الحساب فهي تمكننا من تحديد نسبة كل المغادرين من المنظمة، ولكن التحليل الجيد لهذه الظاهرة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى خاصة أسباب المغادرة، السن، الفئات المهنية، المصلحة... إلخ. وعليه فإن المغادرة تكون اختيارية (استقالة، مغادرة المنصب، أو الانتقال إلى منصب مغاير... إلخ، وقد تكون متعلقة بالمنظمة (تقاعد، وفاة...).

هناك مقياس ثاني يمكننا من معرفة معدل المغادرين الناتجة عن عدم الرضا.

**ج- معدل التنقل المعبر عن عدم الرضا (الارتياح):**

$$\% X = 100 \times \frac{\text{عدد المغادرين} - \text{عدد المغادرين الإلزامية (وفاة، تقاعد)}}{\frac{\text{التعداد في أول الفترة} - \text{التعداد في نهاية الفترة}}{2}}$$

نسبة المغادرة المرتفعة تنجم عادة عن نفس الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع نسبة الغياب وتكون أسبابها راجعة إلى:

- المشاكل الناجمة عن علاقات العمل .
- شروط وظروف العمل.
- الجو أو المناخ العملي (مدى ارتياح الموظف وتكيفه داخل المنظمة).
- التأطير .
- التعويضات والأجور.
- الاختلالات داخل المنظمة.

عن غياب سياسات تتعلق بالمستخدمين خاصة في مجال التوظيف، التكوين، التسيير التقديري... تكون عادة السبب الرئيسي لحدوث هذه المشاكل، لاسيما ارتفاع عدد المغادرين للمنظمة.

إذا كانت نسبة المغادرين ضعيفة فهذا مؤشر على ولاء مستخدمي المنظمة وارتياحهم للجو الذي يعملون فيه، وهو شيء إيجابي بالنسبة للمؤسسة

**د- نسبة الالتحاق بالوظيفة:**

النسبة الأساسية للملتحقين الجدد تمكننا من تحديد معدل الموظفين الجدد خلال فترة معينة حيث يمكن حسابها من خلال الطريقة التالية:

$$\% X = 100 \times \frac{\text{عدد المستخدمين الجدد}}{\frac{\text{التعداد في بداية الفترة} + \text{التعداد في نهاية الفترة}}{2}}$$

وكما ذكر سابقا فإن نسبة حركة المستخدمين يمكن أن تخص فئات متعددة مثل:

- الإطارات، التقنيين، أعوان المكاتب.
- حسب المديرية، المصلحة، الوحدة.
- حسب الوحدة الجغرافية.
- حسب الجنس، السن، الأقدمية... الخ.

#### مؤشرات متعلقة بحوادث العمل:

$$\% X = 100 \times \frac{\text{التعداد عند نهاية الشهر} - \text{عدد حوادث العمل}}{\text{التعداد في نهاية الشهر}} = \text{المؤشر الكمي للتلخيص}$$

بعض المؤشرات المساعدة (المفيدة): يمكن تقييم المستخدمين حسب المصلحة، المديرية وذلك قصد:

- 1- متابعة تطور التعداد.
- 2- حصر الاحتياجات الحقيقية للمستخدمين.
- 3- وضع نسب مفيدة (نقل المستخدمين، الترقية، الغياب) وذلك بهدف قيادة سياسة متناسقة لسياسة المستخدمين.





## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع المعتمدة باللغة العربية

- 1- إبراهيم الغمري، "الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والمباريات التدريسية"، الطبعة الثالثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.
- 2- إبراهيم المهيبي، "دراسات في علاقات العمل"، القاهرة مكتبة عين شمس 1958.
- 3- أبو شيخة نادر احمد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- 4- احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
- 5- أحمد منصور، "قراءات في تنمية الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.
- 6- أمين أحمد عوض العالم، "إدارة العمال و الموظفين"، القاهرة، دار النهضة العربية في الإسكندرية 1963.
- 7- حسان الجليلي، "التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
- 8- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 9- حسن البشر الطيب، "الحالات الإدارية، منهجها و مقوماتها"، الأردن، مجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 5 عدد 3، 1981.
- 10- حسن علي سليمان، "تخطيط القوى العاملة"، مجلة التنمية الإدارية، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، العدد 10.
- 11- حسين حمادي، "أسرار الإدارة اليابانية"، القاهرة، 1988.
- 12- خالد عبد الحميد الهبيتي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2005.
- 13- ريتشارد باسكال/ترجمة حسن محمد ياسين، "فن الإدارة اليابانية"، السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة 1986.
- 14- زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1989.

- 15- زكى هاشم، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، القاهرة، دارالكتاب الجامعي 1975.
- 16- سهيلة عباس محمد وحسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2000.
- 17- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
- 18- الشيخ داوي، تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسييري، حوليات جامعة الجزائر، العدد 15، سنة 2005.
- 19- صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر - بيروت 1983.
- 20- صلاح الدين الشنوان، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974.
- 21- صلاح الدين عبد العزيز محمد، "تقييم المدخلات و المخرجات في إدارة الأفراد"، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1977.
- 22- عادل حسن، "العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال"، الإسكندرية، المنشأة العامة 1963.
- 23- عاطف محمد عبيد "إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية القاهرة 1964.
- 24- عايدة سيد خطاب، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات"، دار الفكر العربي، مصر، 1985.
- 25- عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" الإسكندرية-الدار الجامعية للطباعة والنشر 1988.
- 26- عبد الرحمان عبد الله الشقاوي "تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه أساليبه ومشاكله"، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1976.
- 27- عبد السلام أبو قحف، "التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم"، الإسكندرية، أي بي سي 1989.
- 28- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد"، الإسكندرية-الدار الجامعية للطباعة والنشر 1997.

- 29- علي السلمى، "التدريب الإداري"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، عدد 80، 1970.
- 30- على السلمى، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب للنشر - القاهرة، 1985.
- 31- علي العضيلة ومهدي حسن، "إدارة المنظمة نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع- عمان 1996.
- 32- علي محمد عبد الوهاب، "استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000.
- 33- عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية 1993.
- 34- عمر عفيفي، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، مؤسسة زهران 1991.
- 35- كامل المغربي وزملاؤه "أساسيات في الإدارة" دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 36- كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع الحمراء بيروت 1997.
- 37- لينا حضر قادرن "كيف تطور برنامجا لوصف الوظائف: أنواع وصف الوظائف، كتابتها وتحليلها"، عمان، معهد الإدارة العامة، 1989.
- 38- مؤيد سعيد وعادل حرموش، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد، 1991.
- 39- ماهر اعليش "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين شمس، القاهرة 1971.
- 40- محمد جمال مرعي "التدريب والتنمية"، عالم الكتب، القاهرة 1993.
- 41- محمد جمال مرعي، "التخطيط للتدريب"، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968.
- 42- محمد حربي حسن، "علم المنظمة"، جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة 1989.
- 43- محمد سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1990.
- 44- محمد فؤاد مهنا، "سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها"، إدارة المعارف القاهر، 1967.
- 45- محمد قاسم القريوتي، "مبادئ الإدارة"، عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية 1984.
- 46- محمد قاسم القريوتي "النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق"، عمان، 1985.
- 47- محمد قاسم القريوتي، "إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص"، دار الشروق، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1990.

- 48- محمد محمد إبراهيم، "إدارة الأفراد رؤية من الهيئة المصرية"، المنوفية: كلية التجارة، 1994.
- 49- مصطفى كامل، "إدارة الموارد البشرية"، الشرطة العربية للنشر والتوزيع- القاهرة 1994.
- 50- مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق، 1996.
- 51- مهدي حسن، "إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية"، دار مجد لاوى، الأردن 1993.
- 52- منير نوري "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 53- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلق بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العامة.
- 54- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المتعلقة بالقانون رقم 90/11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتضمن قانون علاقات العمل.

### ثانيا: المراجع المعتمدة باللغة الأجنبية

- 55- Bernard GALAMBOU، " hommes a gérer, entreprise moderne Editions hommes et techniques"، 1984
- 56- Bernard MARTORY: Les Tableaux de bord sociaux. Ed. NATHAN. 1992.
- 57- Brunet et G. Vinogradoff, *Dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines*, Hatier, coll. Initial, 2001,.
- 58- BATAL Christian La gestion des ressources humaines dans le secteur public: évaluer ses ressources, anticiper ses besoins, mettre en œuvre la GRH. Ed. d'Organisation, 1998
- 59- B. CROZET et D. MARTORY.: Gestion des Ressources Humaines. Ed. NATHAN 1990.
- 60- C.N.F.P.P: Gestion des Ressources Humaines dans les Collectivités locales. 1985.
- 61- C.Vermont Gaud: "La Politique social de l'entreprise: du projet d'entreprise," Editions hommes et techniques, 1986
- 62- Claude Vernot GAUZ : Prévoir l'emploi en gérée les carrières Individuelles. Les Editions Organisations 1987.
- 63- DELIGNY Jean Louis Le fonctionnaire du futur : méthodes et mobilization – Paris: Eyrolles, 1990.

- 64- ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION Comment promouvoir la mobilité, améliorer l'évaluation et développer l'intéressement des fonctionnaires de l'Etat? / ENA,
- 65- François JALBERT: 35 fiches outils de la GPP. Les Editions Organisations 1989.
- 66- Françoise piolet, "La négociation d'entreprise, Un outil de gestion efficace, l'enjeu humain".
- 67- J.C; PIERRE "gestion des ressources humaines" Université Catholique de Louvain faculté des sciences Economiques Sociales et Politiques Diffusion Universitaire Ciaco, 1986
- 68- J.M Parretti- "gestion du personnel"- ,Vuibert ,paris ,1984
- 69- JEAN GERBIER THOMAS PETERS.ROBERT WATERMAN ORGANISATION, 4<sup>ème</sup> EDITION, DUNOD,PARIS,1975
- 70- Joel CAUDEN : Gestion des Ressources Humaines. Berger-LEURAUT 1989.
- 71- Ishak Adizes: "L'aire des travail en équipe méthodes de diagnostic et règles d'action". Traduit par Jean Louis Barsaco: les éditions d'organisation, Paris 1980
- 72- LAKHDAR SEKIOU-LOUISE BLONDIN-JEAN MARIE PERETTI Ressources humaines Dans le contexte de la mondialisation les éditions 4L INC
- 73- Laurent BELANGET: Gestion des Ressources Humaines. Ed.GAETAN MORIN 1979.
- 74- L. MATHIS: Gestion prévisionnelle et valorisation des Ressources Humaines. Les Editions Organisation 1984.
- 75- M. GAUTIER et MC. LUPA: Les Tableaux de bord de la Fonction Personnel Entreprise moderne d'édition.
- 76- M.REUZEAU "Economie d'entreprise: organisation, gestion, stratégie d'entreprise", éditions eska, paris, 1993
- 77- O.Gélinier: "Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes", ED Hommes et Techniques, Paris 1984
- 78- Pierre J.C "Gestion des ressources humaines". Volume 2, université catholique de diffusion 1986 .science économique, sociale et politique
- 79- Serge ALECIAT et Dominique FOUCHET: Guide de Management dans le Service public. Les Editions Organisation 1994
- 80- TEXTES LEGISLATIFS JORA (Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique)
- 81- ARTICLE SSyn thèse sur la réforme du statut de la fonction publique en Algérie (Le quotidien d'Oran septembre 2006)



الملحق رقم: 01

**Tableau de bord des ressources humaines**

	Jan 2005	%	Fev 2005	%	Mar 2005	%	Avr 2005	%	Mai 2005	%	Juin 2005	%	Juil 2005	%	Aou 2005	%	Sep 2005	%	Oct 2005	%	Nov 2005	%	Dec 2005	%	L'ann ée 2005	%
<b>1- effectif total</b> - Personnel administratif - Personnel technique - Personnel de service (op.) - Encadrement																										
<b>2- Mouvement du personnel</b> -Entrées -Sorties -Turn-over																										
<b>3- Absentéisme</b> - Nombre de jours d'absence - Moyenne d'absence par agent - Taux d'absentéisme																										
<b>4- Formation</b> - Nombre de jours de formation - Moyenne par agent - Coût de la formation																										

## الملحق رقم: 02

### القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

#### الباب الأول: أحكام عامة

**المادة 1:** يتضمن هذا الأمر، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

#### الفصل الأول: مجال التطبيق

**المادة 2:** يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.

**المادة 3:** يحدد تطبيق أحكام هذا القانون الأساسي بقوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم.

غير أنه، ونظرا لخصوصيات أسلاك الأعوان الدبلوماسيين والقنصلين وأساتذة التعليم العالي والباحثين والمستخدمين التابعين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني والحرس البلدي وإدارة الغابات والحماية المدنية والمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وأمن الاتصالات السلوكية واللاسلكية



وإدارة السجون وإدارة الجمارك وكذا المستخدمين التابعين لأسلاك أمناء الضبط للجهات القضائية والأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون الدينية، يمكن أن تنص قوانينهم الأساسية الخاصة على أحكام استثنائية لهذا الأمر في مجال الحقوق والواجبات وسير الحياة المهنية والانضباط العام.

### الفصل الثاني: العلاقة القانونية الأساسية

**المادة 4:** يعتبر موظفاً كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري.

الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

**المادة 5:** تختلف الرتبة عن منصب الشغل وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.

**المادة 6:** يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب ويخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.

**المادة 7:** يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية.

**المادة 8:** تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة (4) الآتية:

- المجموعة "أ" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل،
- المجموعة "ب" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل،
- المجموعة "ج" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل،
- المجموعة "د" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية.

**المادة 9:** كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية.

### الفصل الثالث: المناصب العليا والوظائف العليا للدولة

- المادة 10:** زيادة على الوظائف المناسبة لرتب الموظفين، تنشأ مناصب عليا. المناصب العليا هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفية. وتسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية.
- المادة 11:** تنشأ المناصب العليا المذكورة في المادة 10 أعلاه، عن طريق:
- القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي،
  - النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي.
- المادة 12:** تحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم.
- المادة 13:** يقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفين.
- غير أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات وتأطير المشاريع، بصفة استثنائية، من طرف إطارات مؤهلة ليست لها صفة الموظف.
- المادة 14:** يستفيد شاغلو المناصب العليا، إضافة إلى الراتب المرتبط برتبهم، من نقاط استدلالية إضافية وفق كفايات تحدد عن طريق التنظيم.
- المادة 15:** تنشأ وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات والإدارات العمومية. تتمثل الوظيفة العليا للدولة في ممارسة مسؤولية باسم الدولة قصد المساهمة مباشرة في تصور وإعداد وتنفيذ السياسات العمومية.
- المادة 16:** يعود التعيين في الوظائف العليا للدولة إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة.
- المادة 17:** تحدد قائمة الوظائف العليا للدولة وشروط التعيين فيها والحقوق والواجبات المرتبطة بها وكذا نظام الرواتب المطبق على أصحابها عن طريق التنظيم.
- المادة 18:** لا يجوز تعيين غير الموظف في وظيفة عليا للدولة أو في منصب عال صفة الموظف أو الحق في التعيين بهذه الصفة.

## الفصل الرابع: الأنظمة القانونية الأخرى للعمل

**المادة 19:** تخضع مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات والإدارات العمومية إلى نظام التعاقد.

تحدد قائمة مناصب الشغل المنصوص عليها في هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 20:** يمكن اللجوء، بصفة استثنائية، إلى توظيف أعوان متعاقدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات الآتية:

- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين،

- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

**المادة 21:** يمكن، بصفة استثنائية، توظيف أعوان متعاقدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادتين 19 و20 أعلاه، في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا.

**المادة 22:** يوظف الأعوان المذكورون في المواد من 19 إلى 21 أعلاه، حسب الحالة ووفق حاجات المؤسسات والإدارات العمومية، عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي.

ولا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية.

**المادة 23:** يحتفظ الموظفون الذين يشغلون المناصب المنصوص عليها في المادة 19 أعلاه عند تاريخ نشر هذا الأمر بصفة الموظف.

**المادة 24:** تحدد عن طريق التنظيم كفايات توظيف الأعوان المذكورين في المواد من 19 إلى 21 أعلاه، وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم، والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

**المادة 25:** يمكن أن ينجز أعمالا ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الاستشارة لحساب المؤسسات والإدارات العمومية في إطار اتفاقي، مستشارون يتمتعون بمستوى التأهيل المطلوب. تحدد كفايات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

## الباب الثاني: الضمانات وحقوق الموظف وواجباته

### الفصل الأول: الضمانات وحقوق الموظف

- المادة 26:** حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه.
- المادة 27:** لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية.
- المادة 28:** لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم نقابي أو جمعية أي تأثير على الحياة المهنية للموظف.
- مع مراعاة حالات المنع المنصوص عليها في التشريع المعمول به، لا يمكن بأي حال أن يؤثر انتماء أو عدم انتماء الموظف إلى حزب سياسي على حياته المهنية.
- المادة 29:** لا يمكن بأية حال أن تتأثر الحياة المهنية للموظف المترشح إلى عهدة انتخابية سياسية أو نقابية، بالآراء التي يعبر عنها قبل أو أثناء تلك العهدة.
- المادة 30:** يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته، ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به.
- وتحلّ الدولة في هذه الظروف محلّ الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال.
- كما تملك الدولة، لنفس الغرض، حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة.
- المادة 31:** إذا تعرض الموظف لمتابعة قضائية من الغير، بسبب خطأ في الخدمة، ويجب على المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها أن تحميه من العقوبات المدنية التي تسلط عليه ما لم ينسب إلى هذا الموظف خطأ شخصي يعتبر منفصلاً عن المهام الموكلة له.
- المادة 32:** للموظف الحق، بعد أداء الخدمة، في راتب.
- المادة 33:** للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به.
- المادة 34:** يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به.

**المادة 35:** يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به.

**المادة 36:** يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

**المادة 37:** للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.

**المادة 38:** للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية.

**المادة 39:** للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر.

### الفصل الثاني: واجبات الموظف

**المادة 40:** يجب على الموظف، في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

**المادة 41:** يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز.

**المادة 42:** يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة.

كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم.

**المادة 43:** يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم. ولا يمكنهم ممارسة نشاط مريح في إطار خاص مهما كان نوعه.

غير أنه يرخص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

كما يمكنهم أيضا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية.

وفي هذه الحالة، لا يمكن الموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

**المادة 44:** بغض النظر عن أحكام الفقرة الأولى من المادة 43 أعلاه، يمكن الموظفين المنتمين إلى أسلاك أساتذة التعليم العالي والباحثين وكذا أسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين، ممارسة نشاط مريح في إطار خاص يوافق تخصصهم.

تسهر السلطة المؤهلة على ضمان مصلحة الخدمة وتتخذ أي إجراء مناسب إذا اقتضت الحاجة ذلك.

تحدد شروط وكميات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 45:** يمنع على كل موظف، مهما كانت وضعيته في السلم الإداري، أن يمتلك داخل التراب الوطني أو خارجه، مباشرة أو بواسطة شخص آخر، بأية صفة من الصفات، مصالح من طبيعتها أن تؤثر على استقلاليتها أو تشكل عائقا للقيام بمهمته بصفة عادية في مؤسسة تخضع إلى رقابة الإدارة التي ينتمي إليها أو لها صلة مع هذه الإدارة، وذلك تحت طائلة تعرضه للعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

**المادة 46:** إذا كان زوج الموظف يمارس، بصفة مهنية، نشاطا خاصا مربحا، وجب على الموظف التصريح بذلك للإدارة التي ينتمي إليها وتتخذ السلطة المختصة إذا اقتضت الضرورة، التدابير الكفيلة بالمحافظة على مصلحة الخدمة.

يعد عدم التصريح خطأ مهنيا يعرض مرتكبه إلى العقوبات التأديبية المنصوص عليها في المادة 163 من هذا الأمر.

**المادة 47:** كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه.

لا يعفى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة بمرووسيه.

**المادة 48:** يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني. ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة مجوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة. ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة.

**المادة 49:** على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها. يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف الملفات أو المستندات أو الوثائق الإدارية ويتعرض مرتكبها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية.

**المادة 50:** يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه.

**المادة 51:** يجب على الموظف، ألا يستعمل، بأية حال، لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة، المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة.

**المادة 52:** يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومرووسيه.

- المادة 53:** يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلباقة ودون ممانعة.
- المادة 54:** يمنع على الموظف تحت طائلة المتابعات الجزائية، طلب أو اشتراط أو استلام، هدايا أو هبات أو أية امتيازات من أي نوع كانت، بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر، مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.

### الباب الثالث: الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية

**المادة 55:** الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية هي:

- الهيكل المركزي للوظيفة العمومية،
- المجلس الأعلى للوظيفة العمومية،
- هيئات المشاركة والطقن.

#### الفصل الأول: الهيكل المركزي للوظيفة العمومية

**المادة 56:** الهيكل المركزي للوظيفة العمومية إدارة دائمة للدولة، تكلف على وجه الخصوص بما يأتي:

- اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير اللازمة لتنفيذها،
  - السهر، بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وضمن مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه،
  - ضمان مراقبة قانونية الأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين،
  - تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وضمن ضبط التعدادات،
  - تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم،
  - تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة، عند الاقتضاء، أمام الجهات القضائية.
- المادة 57:** تحدد صلاحيات الهيكل المركزي للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره عن طريق التنظيم.

#### الفصل الثاني: المجلس الأعلى للوظيفة العمومية

**المادة 58:** تنشأ هيئة للتشاور تسمى "المجلس الأعلى للوظيفة العمومية".

**المادة 59:** يكلف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بما يأتي:

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية،
  - تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم،
  - دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي،
  - السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية،
  - اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.
- كما يستشار، زيادة على ذلك، في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية.

**المادة 60:** يتشكل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية من ممثلين عن:

- الإدارات المركزية في الدولة،
  - المؤسسات العمومية،
  - الجماعات الإقليمية،
  - المنظمات النقابية للعمال الأجراء الأكثر تمثيلاً على الصعيد الوطني، في مفهوم أحكام القانون رقم 14-90 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1990 والمذكور أعلاه.
- كما يضم شخصيات يتم اختيارها لكفاءتها في ميدان الوظيفة العمومية. تحدد تشكيلة المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتنظيمه وسيره عن طريق التنظيم.
- المادة 61:** يرفع المجلس الأعلى للوظيفة العمومية لرئيس الجمهورية تقريراً سنوياً عن وضعية الوظيفة العمومية.

### الفصل الثالث: هيئات المشاركة والظعن

**المادة 62:** تنشأ في إطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية:

- لجان إدارية متساوية الأعضاء،
  - لجان ظعن،
  - لجان تقنية.
- المادة 63:** تنشأ اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، حسب الحالة، لكل رتبة أو مجموعة رتب، أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات والإدارات العمومية.



تتضمن هذه اللجان، بالتساوي، ممثلين عن الإدارة وممثلين منتخبين عن الموظفين. وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها، يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة.

**المادة 64:** تستشار اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين.

وتجتمع، زيادة على ذلك، كلجنة ترسيم وكمجلس تأديبي.

**المادة 65:** تنشأ لجنة طعن لدى كل وزير وكل وال وكذا لدى كل مسؤول مؤهل بالنسبة لبعض المؤسسات أو الإدارات العمومية.

تتكون هذه اللجان مناصفة من ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين.

وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة. وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، من بينهم، ممثلهم في لجان الطعن.

**المادة 66:** يجب أن تنصب لجان الطعن في أجل شهرين (2) بعد انتخاب أعضاء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

**المادة 67:** تخضع لجان الطعن من الموظف فيما يخص العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة والرابعة، المنصوص عليها في المادة 163 من هذا الأمر.

**المادة 68:** يقدم المرشحون إلى عهدة انتخابية قصد تمثيل الموظفين في اللجان المتساوية الأعضاء من طرف المنظمات النقابية الأكثر تمثيلاً.

إذا كان عدد المصوتين أقل من نصف الناخبين، يجرى دور ثانٍ للانتخابات.

وفي هذه الحالة، يمكن أن يترشح كل موظف يستوفي شروط الترشح. ويصح حينئذٍ الانتخاب مهما يكن عدد المصوتين.

**المادة 69:** عندما لا توجد منظمات نقابية ذات تمثيل لدى مؤسسة أو إدارة عمومية، يمكن كل الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الترشح أن يقدموا ترشيحهم لانتخاب اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

**المادة 70:** تستشار اللجان التقنية في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل وكذا النظافة والأمن داخل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية.

**المادة 71:** تنشأ اللجان التقنية لدى المؤسسات والإدارات العمومية وتشكل من عدد متساو من ممثلي الإدارة والممثلين المنتخبين للموظفين.

وترأسها السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعينين بعنوان الإدارة. وينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، من بينهم، ممثلهم في اللجان التقنية.

**المادة 72:** يعين ممثلو الإدارة لدى اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية من الهيئة التي لها سلطة التعيين.

**المادة 73:** تحدد اختصاصات اللجان المذكورة في المادة 62 أعلاه وتشكيلها وتنظيمها وسيرها ونظامها الداخلي النموذجي وكذا كفاءات سير الانتخابات، عن طريق التنظيم.

## الباب الرابع: تنظيم المسار المهني

### الفصل الأول: التوظيف

**المادة 74:** يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق الوظائف العمومية.

**المادة 75:** لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية،
- أن يكون متمتعًا بحقوقه المدنية،
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها،
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية،
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

**المادة 76:** يمكن الإدارة، عند الاقتضاء، تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين.

**المادة 77:** يمكن أن توضح القوانين الأساسية الخاصة، عند الحاجة، ونظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، شروط التوظيف المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه.

كما يمكنها أن تحدد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها على إجراء تحقيق إداري مسبق.

**المادة 78:** تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثماني عشرة (18) سنة كاملة.

**المادة 79:** يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين.

**المادة 80:** يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات،

- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين،

- الفحص المهني،

- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

**المادة 81:** يعلن نجاح المترشحين في مسابقة على أساس الاختبارات أو مسابقة على أساس الشهادات أو اختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترشيحية على أساس الاستحقاق.

**المادة 82:** تحدد كفاءات تنظيم المسابقات المنصوص عليها في المادة 80 أعلاه وإجراءاتها عن طريق التنظيم.

### الفصل الثاني: التربص

**المادة 83:** يعين كل مترشح تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص.

غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة ونظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة.

**المادة 84:** يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينا تحضيريا لشغل وظيفته.

**المادة 85:** بعد انتهاء مدة التربص المنصوص عليها في المادة 84 أعلاه يتم:

- إما ترسيم المتربص في رتبته،

- وإما إخضاع المتربص لفترة تربص آخر لنفس المدة ولمرة واحدة فقط،

- وإما تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض.

**المادة 86:** يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السلمية المؤهلة. ويتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.

**المادة 87:** يخضع المتربص إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم، مع مراعاة أحكام هذا القانون الأساسي.

**المادة 88:** لا يمكن نقل المتربص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع.

**المادة 89:** لا يمكن أن ينتخب المتربص في لجنة إدارية متساوية الأعضاء أو لجنة طعن أو لجنة تقنية، غير أنه يمكنه المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين المنتمين للرتبة أو السلك الذي يسعى للترسيم فيه.

**المادة 90:** فترة التربص فترة خدمة فعلية. وتؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في الرتبة وفي الدرجات وللتقاعد.

**المادة 91:** تخضع المسائل المتعلقة بالوضع الإدارية للمتربص إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.

**المادة 92:** تحدد كليات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

### الفصل الثالث: التسيير الإداري للمسار المهني للموظف

**المادة 93:** يتعين على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف.

يجب أن يتضمن الملف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف. وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار.

يتم استغلال الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط.

يجب ألا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية

للمعني.

**المادة 94:** يمنح الموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها وشروط استعمالها عن طريق التنظيم.

**المادة 95:** تعود صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها.

**المادة 96:** يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية وتنشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

\* يحدد محتوى هذه النشرة الرسمية وخصائصها عن طريق التنظيم.

### الفصل الرابع: تقييم الموظف

**المادة 97:** يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.

**المادة 98:** يهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات،
- الترقية في الرتبة،
- منح امتيازات مرتبطة بالمراد ودية وتحسين الأداء،
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

**المادة 99:** يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،
- الكفاءة المهنية،
- الفعالية والمردودية ،
- كيفية الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

**المادة 100:** تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية.

**المادة 101:** تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة.

يتم التقييم بصفة دورية. وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.

**المادة 102:** تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

**المادة 103:** تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

### الفصل الخامس: التكوين

**المادة 104:** يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

**المادة 105:** تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكفاءات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.

### الفصل السادس: الترقية في الدرجات والترقية في الرتب

**المادة 106:** تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكفاءات التي تُحدد عن طريق التنظيم.

**المادة 107:** تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكفاءات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساره المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،

- بعد تكوين متخصص،

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني،

- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يشبتون الأقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكفاءات تطبيق أحكام هذه المادة.

**المادة 108:** يعفى الموظف الذي تمت ترقيته في إطار أحكام المادة 107 أعلاه، من التبرص.

**المادة 109:** تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة.

**المادة 110:** تحدد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية المنصوص عليها في المادة 107 أعلاه، عن طريق القوانين الأساسية الخاصة.

**المادة 111:** يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

### الفصل السابع: الأوسمة الشرفية والمكافآت

**المادة 112:** يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية.

تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكفاءات منحها عن طريق التنظيم.

**المادة 113:** يمكن الموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة. يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم.

### الباب الخامس: التصنيف - الراتب

**المادة 114:** تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين.

يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته.

يخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف.

**المادة 115:** تشكل الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب.

يحدد عدد الأصناف، والحد الأدنى والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات وكذا قواعد

الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم.

**المادة 116:** يمكن أن تصنف بعض رتب المجموعة "أ" المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر التي يتطلب الالتحاق بها مستوى تأهيل عال، في أقسام خارج الصنف تتضمن درجات وأرقام استدلالية كما هو منصوص عليها في المادتين 114 و115 أعلاه.

**المادة 117:** إذا لم ينص قانون أساسي خاص على إمكانية ترقية موظف ينتمي إلى سلك ذي رتبة وحيدة، تمنح نقاط استدلالية إضافية وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

**المادة 118:** تحدد القوانين الأساسية الخاصة بتصنيف كل رتبة.

**المادة 119:** يتكون الراتب المنصوص عليه في المادة 32 من هذا الأمر من:

– الراتب الرئيسي،

– العلاوات والتعويضات.

يستفيد الموظف، زيادة على ذلك، من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

**المادة 120:** يتقاضى الموظف، مهما تكن رتبته، راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعلياً.

**المادة 121:** يوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف. ويمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف.

**المادة 122:** يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافاً إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها.

وينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية.

**المادة 123:** تحدد على التوالي قيمة النقطة الاستدلالية وكذا المعايير التي تضبط تطورها بمرسوم.

**المادة 124:** تخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات، وكذا بمكان ممارستها وبالظروف الخاصة للعمل.

تخصص المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء.

**المادة 125:** زيادة على الراتب المنصوص عليه في المادة 119 أعلاه، يمكن الموظف أن يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه.



المادة 126 : تؤسس كل منحة أو تعويض بمرسوم.

**الباب السادس: الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله**

المادة 127: يوضع الموظف في إحدى الوضعيات الآتية:

1- القيام بالخدمة،

2- الانتداب،

3- خارج الإطار،

4- الإحالة على الاستيداع،

5- الخدمة الوطنية.

تحدد القوانين الأساسية الخاصة بنسب الموظفين الذين يمكن وضعهم، بناء على طلبهم، في الوضعيات المنصوص عليها في الحالات 2 و3 و4 أعلاه.

**الفصل الأول: وضعية القيام بالخدمة**

المادة 128: القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و15 من هذا الأمر.

المادة 129: ويعدّ في وضعية الخدمة أيضا، الموظف:

- الموجود في عطلة سنوية،

- الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني،

- الموظفة الموجودة في عطلة أمومة،

- المستفيد من رخصة غياب كما هي محددة في المواد من 208 إلى 212 و215 من هذا الأمر،

- الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط،

- الذي استدعي في إطار الاحتياط،

- الذي تمّ قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى.

**المادة 130:** يمكن وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى غير التي ينتمون إليها ضمن الشروط والكيفيات المحددة في القوانين الأساسية الخاصة.

**المادة 131:** يمكن وضع الموظفين تحت تصرف جمعيات وطنية معترف لها بطابع الصالح العام أو المنفعة العمومية لمدة سنتين (2) قابلة للتجديد مرة واحدة. يجب أن يتمتع الموظفون الذين يوضعون تحت التصرف بمؤهلات ذات علاقة بموضوع الجمعية المعنية.

يمارس هؤلاء الموظفون مهامهم تحت سلطة مسؤول الجمعية التي وضعوا تحت تصرفها ويستمر دفع رواتبهم من طرف مؤسستهم أو إدارتهم الأصلية.

**المادة 132:** تحدد شروط وكيفيات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

### الفصل الثاني: وضعية الانتداب

**المادة 133:** الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

الانتداب قابل للإلغاء.

**المادة 134:** يتم انتداب الموظف بقوة القانون لتمكينه من ممارسة:

- وظيفة عضو في الحكومة،
- عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية،
- وظيفة عليا للدولة أو منصب عالٍ في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها،
- عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول به،
- متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة،
- تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية،
- متابعة تكوين أو دراسات، إذا تم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

**المادة 135:** يمكن انتداب الموظف بطلب منه لتمكينه من ممارسة:

- نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى و/أو في رتبة غير رتبته الأصلية،
- وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأس مالها أو جزءا منه،
- مهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية.

**المادة 136:** يكرس الانتداب بقرار إداري فردي من السلطة أو السلطات المؤهلة، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر ومدة قصوى قدرها خمس (5) سنوات. غير أن فترة الانتداب للحالات المنصوص عليها في المادة 134 أعلاه تساوي مدد شغل الوظيفة أو العهدة أو التكوين أو الدراسات التي تم الانتداب من أجلها.

**المادة 137 :** يخضع الموظف المنتدب للقواعد التي تحكم المنصب الذي انتدب إليه. يتم تقييم الموظف المنتدب ويتقاضى راتبه من قبل الإدارة العمومية أو المؤسسة أو الهيئة التي انتدب إليها.

غير أنه يمكن الموظف الذي انتدب للقيام بتكوين أو دراسات أن يتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

**المادة 138:** يعاد إدماج الموظف في سلكه الأصلي، عند انقضاء مدة انتدابه بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد.

**المادة 139:** تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

### الفصل الثالث: وضعية خارج الإطار

**المادة 140:** وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استنفاد حقوقه في الانتداب، في إطار أحكام المادة 135 أعلاه، في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي.

**المادة 141:** لا يمكن أن يوضع في حالة خارج الإطار إلا الموظفون المتمسكون إلى الفوج (أ) المنصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر.

تكرس وضعية خارج الإطار بقرار إداري فردي من السلطة المخولة، لمدة لا تتجاوز خمس (5) سنوات.

لا يستفيد الموظفون الذين يوضعون في حالة خارج الإطار من الترقية في الدرجات.

**المادة 142:** يتقاضى الموظف الذي يوجد في وضعية خارج الإطار راتبه ويتم تقييمه من قبل المؤسسة أو الهيئة التي وضع لديها في هذه الوضعية.

**المادة 143:** يعاد إدماج الموظف عند إنقضاء فترة وضعية خارج الإطار في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا على العدد.

**المادة 144:** تحدد كيفيات تطبيق أحكام المادتين 141 و 142 أعلاه، عن طريق التنظيم.

### الفصل الرابع: وضعية الإحالة على الاستيداع

**المادة 145:** تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل.

وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد.

غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع.

**المادة 146:** تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات الآتية:

- في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير،

- للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس (5) سنوات،

- للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته،

- لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

**المادة 147:** إذا عين زوج الموظف في ممثلية جزائرية في الخارج أو مؤسسة أو هيئة دولية أو كلف بمهمة تعاون، يوضع الموظف الذي لا يمكنه الاستفادة من الانتداب في وضعية إحالة على الاستيداع بقوة القانون.

بغض النظر عن أحكام المادة 149 أدناه، تساوي مدة الإحالة على الاستيداع مدة مهمة زوج الموظف.

**المادة 148:** يمكن أن يستفيد الموظف من الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية، لاسيما للقيام بدراسات أو أعمال بحث، بطلب منه، بعد سنتين (2) من الخدمة الفعلية.

**المادة 149:** تمنح الإحالة على الاستيداع في الحالات المنصوص عليها في المادة 146 أعلاه، لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود أقصاها خمس (5) سنوات خلال الحياة المهنية للموظف.

تمنح الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية المنصوص عليها في المادة 148 أعلاه لمدة دنيا قدرها ستة (6) أشهر، قابلة للتجديد في حدود سنتين (2) خلال الحياة المهنية للموظف. تكرر الإحالة على الاستيداع بقرار إداري فردي من السلطة المؤهلة.

**المادة 150:** يمنع الموظف الذي أحيل على الاستيداع من ممارسة نشاط مريح مهما كانت طبيعته.

**المادة 151:** يمكن الإدارة في أي وقت القيام بتحقيق للتأكد من تطابق الإحالة على الاستيداع مع الأسباب التي أحيل من أجلها الموظف على هذه الوضعية.

**المادة 152:** يعاد إدماج الموظف بعد انقضاء فترة إحالته على الاستيداع في رتبته الأصلية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد.

**المادة 153:** تحدد كفاءات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم.

#### الفصل الخامس: وضعية الخدمة الوطنية

**المادة 154:** يوضع الموظف المستدعى لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى "الخدمة الوطنية". يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد. ولا يمكنه طلب الاستفادة من أي راتب مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الخدمة الوطنية.

**المادة 155:** يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية بقوة القانون ولو كان زائدا عن العدد. وله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله قبل تجنيده إذا كان المنصب شاغرا أو في منصب معادل له.

#### الفصل السادس: حركات نقل الموظفين

**المادة 156:** يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي. وتتم في حدود ضرورات المصلحة.

كما تؤخذ في الاعتبار رغبات المعنيين ووضعتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية.

**المادة 157:** يمكن نقل الموظف بطلب منه، مع مراعاة ضرورة المصلحة.

**المادة 158:** يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك. ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد إتخاذ قرار النقل. ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل.

**المادة 159:** يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به.

## الباب السابع: النظام التأديبي

### الفصل الأول: المبادئ العامة

**المادة 160:** يشكل كل تحلل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية.

**المادة 161:** يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامة الخطأ، والظروف التي ارتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام.

**المادة 162:** تتخذ الإجراءات التأديبية السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

### الفصل الثاني: العقوبات التأديبية

**المادة 163:** تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع (4) درجات:

#### 1- الدرجة الأولى:

- التنبيه،

- الإنذار الكتابي،

- التوبيخ.

#### 2- الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام،
- الشطب من قائمة التأهيل.

### 3- الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام،
- التزيريل من درجة إلى درجتين،
- النقل الإجباري.

### 4- الدرجة الرابعة:

- التزيريل إلى الرتبة السفلى مباشرة،
- التسريح.

**المادة 164:** يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك، على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الأربع المنصوص عليها في المادة 163 أعلاه.

**المادة 165:** تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني.

تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر، بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعمة كمجلس تأديبي، والتي يجب أن تبتّ في القضية المطروحة عليها في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطارها.

**المادة 166:** يجب أن يخطر المجلس التأديبي، بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ. يسقط الخطأ المنسوب إلى الموظف بانقضاء هذا الأجل.

**المادة 167:** يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية.

**المادة 168:** يجب على الموظف الذي يحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعمة كمجلس تأديبي المثول شخصيا، إلا إذا حالت قوة القاهرة دون ذلك.

ويبلغ بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر (15) يوماً على الأقل، بالبريد الموصى عليه مع وصل استلام.

يمكن الموظف، في حالة تقديمه لمبرر مقبول لغيابه أن يلتمس من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي، تمثيله من قبل مدافعه.

في حالة عدم حضور الموظف الذي استدعي بطريقة قانونية، أو حالة رفض التقرير المقدم من قبله تستمر المتابعة التأديبية.

**المادة 169:** يمكن الموظف تقديم ملاحظات كتابية أو شفوية أو أن يستحضر شهوداً. ويحق له أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه.

**المادة 170:** تتداول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي، في جلسات مغلقة.

يجب أن تكون قرارات المجلس التأديبي مبررة.

**المادة 171:** يمكن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، قبل البت في القضية المطروحة.

**المادة 172:** يبلغ الموظف المعني بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية، في أجل لا يتعدى ثمانية (8) أيام ابتداءً من تاريخ اتخاذ هذا القرار. ويحفظ في ملفه الإداري.

**المادة 173:** في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيماً، يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة، تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فوراً.

يتقاضى المعني خلال فترة التوقيف المنصوص عليها في الفقرة أعلاه، نصف راتبه الرئيسي وكذا مجمل المنح ذات الطابع العائلي.

إذا اتخذت في حق الموظف الموقوف عقوبة أقل من عقوبات الدرجة الرابعة، أو إذا تمت تبرئته من الأعمال المنسوبة إليه أو إذا لم تبت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الآجال المحددة، يسترجع الموظف كامل حقوقه والجزء الذي خصم من راتبه.

**المادة 174:** يوقف فوراً الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لا تسمح ببقائه في منصبه.

ويمكن أن يستفيد خلال مدة لا تتجاوز ستة (6) أشهر، ابتداءً من تاريخ التوقيف من الإبقاء على جزء من الراتب لا يتعدى النصف.



ويستمر الموظف في تقاضي مجمل المنح العائلية.

وفي كل الأحوال، لا تسوّى وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائياً.

**المادة 175:** يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة، أن يقدم تظلماً أمام لجنة الطعن المختصة في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ تبليغ القرار.

**المادة 176:** يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية أن يطلب إعادة الاعتبار من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة.

وإذا لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة، تكون إعادة الاعتبار بقوة القانون، بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة.

وفي حالة إعادة الاعتبار، يحى كل أثر للعقوبة من ملف المعني.

### الفصل الثالث: الأخطاء المهنية

**المادة 177:** تعرّف الأخطاء المهنية بأحكام هذا النص.

تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بتكليفها الجزائي كما يأتي:

- أخطاء من الدرجة الأولى،
- أخطاء من الدرجة الثانية،
- أخطاء من الدرجة الثالثة،
- أخطاء من الدرجة الرابعة.

**المادة 178:** تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.

**المادة 179:** تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثانية الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

1- المساس، سهواً أو إهمالاً بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة،

2- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 و181 أدناه.

**المادة 180:** تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

- 1- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية،
- 2- إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه،
- 3- رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول،
- 4- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية،
- 5- استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.

**المادة 181:** تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي:

- 1- الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته،
- 2- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل،
- 3- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة،
- 4- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة،
- 5- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية،
- 6- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و44 من هذا الأمر.

**المادة 182:** توضّح القوانين الأساسية الخاصة، كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتبعا لخصوصيات بعض الأسلاك، مختلف الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد 178 إلى 181 أعلاه.

**المادة 183:** تؤدي حالات الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد من 178 إلى 181 من هذا الأمر إلى تطبيق إحدى العقوبات التأديبية من نفس الدرجة، كما هو منصوص عليها في المادة 163 أعلاه.

**المادة 184:** إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد الإعداد، وفق كفايات تحدد عن طريق التنظيم.

**المادة 185:** لا يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية.

## الباب الثامن: المدة القانونية للعمل - أيام الراحة القانونية

### الفصل الأول: المدة القانونية للعمل

**المادة 186:** تحدد المدة القانونية للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به.

**المادة 187:** يمكن أن تقلص المدة القانونية للعمل بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعبة جدا و/أو خطيرة. تحدد كفايات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 188:** يمكن مطالبة الموظفين المنتمين لبعض الأسلاك بتأدية مهامهم ليلا بين الساعة التاسعة ليلا (21.00) والساعة الخامسة صباحا (5.00) وذلك نظرا لخصوصية المصلحة ووفقا لشروط تحددها القوانين الأساسية الخاصة.

**المادة 189:** مع مراعاة مدة العمل اليومية القصوى المنصوص عليها في التشريع المعمول به، يمكن دعوة الموظفين لتأدية ساعات عمل إضافية.

يتم اللجوء إلى الساعات الإضافية للضرورة القصوى للمصلحة وبصفة استثنائية.

ولا يمكن بأية حال أن تتعدى الساعات الإضافية نسبة 20% من المدة القانونية للعمل.

**المادة 190:** تحدد شروط العمل الليلي وكفايات اللجوء إلى الساعات الإضافية وكذا الحقوق المرتبطة بها عن طريق التنظيم.

### الفصل الثاني: أيام الراحة القانونية

**المادة 191:** للموظف الحق في يوم كامل للراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به.

غير أنه يمكن أن يؤجل اليوم الأسبوعي للراحة، في إطار تنظيم العمل، إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك.

**المادة 192:** للموظف الحق في أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به.

**المادة 193:** يوم الراحة الأسبوعي وأيام العطل المدفوعة الأجر أيام راحة قانونية.

للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

## الباب التاسع: العطل - الغيابات

### الفصل الأول: العطل

**المادة 194:** للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر.

**المادة 195:** يمكن الموظفين الذين يعملون في بعض المناطق من التراب الوطني، لا سيما في ولايات الجنوب، وكذا الذين يعملون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية، الاستفادة من عطل إضافية.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

**المادة 196:** تمنح العطلة السنوية على أساس العمل المؤدى خلال الفترة المرجعية التي تمتد من أول يوليو من السنة السابقة للعطلة إلى 30 يونيو من سنة العطلة.

بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف، تحتسب مدة العطلة السنوية بحصة نسبية توافق فترة العمل المؤداة.

**المادة 197:** تحتسب العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف يوم في الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين (30) يوما في السنة الواحدة للعمل.

**المادة 198:** كل فترة تساوي أربعة وعشرين (24) يوما أو أربعة (4) أسابيع عمل تعادل شهر عمل عند تحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر.

وتعتبر كل فترة عمل تتعدى خمسة عشر (15) يوما معادلة لشهر من العمل بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف.

**المادة 199:** يمكن استدعاء الموظف المتواجد في عطلة لمباشرة نشاطاته للضرورة الملحة للمصلحة.

**المادة 200:** لا يجوز إنهاء علاقة العمل أو إيقافها أثناء العطلة السنوية.

**المادة 201:** توقف العطلة السنوية إثر وقوع مرض أو حادث مبرر.

ويستفيد الموظف في هذه الحالة من العطلة المرضية ومن الحقوق المرتبطة بها والمنصوص عليها في التشريع المعمول به.

**المادة 202:** لا يمكن بأي حال أن تخول العطلة المرضية الطويلة الأمد كما يحددها التشريع المعمول به، مهما كانت مدتها، الحق في أكثر من شهر واحد كعطلة سنوية.

**المادة 203:** يمكن الإدارة بالنسبة للعطل المرضية أن تقوم بإجراء مراقبة طبية إذا ما اعتبرت ذلك ضروريا.

**المادة 204:** تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية:

- فترة العمل الفعلي،
- فترة العطلة السنوية،
- فترات الغيابات المرخص بها من قبل الإدارة،
- فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المادتين 191 و192 أعلاه،
- فترات عطلة الأمومة أو المرض أو حوادث العمل،
- فترات الإبقاء في الخدمة الوطنية أو التجنيد ثانية.

**المادة 205:** لا يمكن بأي حال تعويض العطلة السنوية براتب.

**المادة 206:** يمنع تأجيل العطلة السنوية، كلها أو جزء منها، من سنة إلى أخرى.

غير أنه يمكن الإدارة، إذا استدعت ضرورة المصلحة ذلك أو سمحت به، إما جدولة العطلة السنوية أو تأجيلها أو تجزئتها في حدود سنتين.

### الفصل الثاني: الغيابات

**المادة 207:** باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا الأمر، لا يمكن الموظف، مهما تكن رتبته، أن يتقاضى راتباً عن فترة لم يعمل خلالها.

يعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخضم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب، وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

**المادة 208:** يمكن الموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:

- لتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها،

- للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به،  
- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب،  
- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به.

- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.

**المادة 209:** يمكن الموظف أيضا الاستفادة من تراخيص للغياب، دون فقدان الراتب، للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.

**المادة 210:** للموظف الحق، مرة واحدة خلال مساره المهني، في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوما متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة.

**المادة 211:** يمكن إضافة الفترات الضرورية للسفر، إلى فترات تراخيص الغيابات المنصوص عليها في المواد من 208 إلى 210 من هذا الأمر.

**المادة 212:** للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة (3) أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية الآتية:

- زواج الموظف،
- ازدياد طفل للموظف،
- ختان ابن الموظف،
- زواج أحد فروع الموظف،
- وفاة زوج الموظف،

– وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه.  
**المادة 213:** تستفيد المرأة الموظفة، خلال فترة الحمل والولادة، من عطلة أمومة وفقا للتشريع المعمول به.

**المادة 214:** للموظفة المرضعة الحق، ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة، ولمدة سنة، في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم خلال الستة (6) أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة (6) الموالية.

يمكن توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب الموظفة.

**المادة 215:** يمكن أن يستفيد الموظف من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر لأسباب الضرورة القصوى المبررة، لا يمكن أن تتجاوز مدتها عشرة (10) أيام في السنة.

### الباب العاشر: إنهاء الخدمة

**المادة 216:** ينتج إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف عن:

- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها،
- فقدان الحقوق المدنية،
- الاستقالة المقبولة بصفة قانونية،
- العزل،
- التسريح،
- الإحالة على التقاعد،
- الوفاة.

يتقرر الإنهاء التام للخدمة بنفس الأشكال التي يتم فيها التعيين.

**المادة 217:** الاستقالة حق معترف به للموظف يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

**المادة 218:** لا يمكن أن تتم الاستقالة إلا بطلب كتابي من الموظف يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية.

**المادة 219:** يرسل الموظف طلبه إلى السلطة المخولة صلاحيات التعيين عن طريق السلم الإداري. ويتعين عليه أداء الواجبات المرتبطة بمهامه إلى حين صدور قرار عن هذه السلطة. إن قبول الاستقالة يجعلها غير قابلة للرجوع فيها.

**المادة 220:** لا ترتب الاستقالة أي أثر إلا بعد قبولها الصريح من السلطة المخولة صلاحيات التعيين التي يتعين عليها اتخاذ قرار بشأنها في أجل أقصاه شهران (2) ابتداء من تاريخ إيداع الطلب.

غير أنه، يمكن السلطة التي لها صلاحيات التعيين، تأجيل الموافقة على طلب الاستقالة لمدة شهرين (2) ابتداءً من تاريخ انقضاء الأجل الأول، وذلك للضرورة القصوى للمصلحة. وبانقضاء هذا الأجل تصبح الاستقالة فعلية.

### الباب الحادي عشر: أحكام انتقالية ونهائية

**المادة 221:** تبقى الأحكام القانونية الأساسية المعمول بها عند تاريخ نشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية، لاسيما أحكام المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ومجموع النصوص المتخذة لتطبيقه، وكذا النصوص المتعلقة بالمرتبات والأنظمة التعويضية، سارية المفعول إلى غاية صدور النصوص التنظيمية المنصوص عليها في هذا الأمر.

**المادة 222:** تلغى الفقرة 2 من المادة 22 من القانون رقم 90-02 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من التفاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.

**المادة 223:** يطبق نظام التصنيف والمرتبات المنصوص عليه في المواد من 114 إلى 126 من هذا الأمر، مع احترام الحقوق المكتسبة للموظفين.

**المادة 224:** ينشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006.



### الملحق رقم: 03

## Les Outils de la Gestion des Ressources Humaines.

### INTRODUCTION :

L'administration publique, devant les mutations et les transformations dans l'environnement économique et social face à la crise, sous tous ses aspects, doit se moderniser et rénover ses structures. Elle doit concilier ses missions de service public avec les impératifs d'une gestion rigoureuse qui fait de la Ressource Humaine, l'élément-clé, et qui subordonne toute action de changement à sa valorisation.

Dans le contexte Algérien, l'administration publique est caractérisée par des dysfonctionnements graves engendrés par des pratiques abusives et contestables notamment :

- Le Gonflement des effectifs en raison de recrutements sociaux.
- Les Décalages entre qualification et poste occupé.
- La Méconnaissance alarmante de la réglementation et des procédures.
- Le Népotisme, clientélisme...
- L'Opacité qui enveloppe toute action de l'administration.

La Gestion des Ressources Humaines devant ces contraintes passé d'abord et avant tout par la maîtrise de la gestion courante, c'est à dire, l'application correcte de la réglementation à l'individu depuis son recrutement jusqu'à sa cessation d'activité.

La Maîtrise de cette gestion courante, principalement l'application correcte de la réglementation, le recrutement rationnel et la connaissance de ses ressources sur la base de données fiables est conditionnée par l'utilisation d'outils de gestion conçus en fonction de la nature de l'administration, des personnels gérés et des objectifs fixés.

Des instruments de gestion peuvent ainsi aider le Responsable :

- A Maîtriser les procédures de recrutement, de Promotion et d'Avancement.
- A connaître ses effectifs et leurs évolutions dans leurs carrières.
- A organiser son travail et ses structures de manière Simple, rationnelle et transparente.

Les Outils de gestion permettront donc au Responsable de bien gérer son personnel, de le connaître, de suivre son évolution. Ils l'aideront aussi, à organiser, ces structures ou services conformément aux Missions de l'organisation.

Une fois la Gestion courante maîtrisée, ces outils faciliteront la mise en place de politiques et matière de Ressource Humaines, notamment la Gestion prévisionnelle des personnels, les plans de Formation...

Il faut noter cependant que l'outil et lui-même ne suffit pas si au préalable on n'a pas adopté une démarche permettant de recueillir des informations fiables une démarche en rapport avec la finalité et la logique de l'administration concernée.

Le ratio qui exprime l'absentéisme par exemple, ne sera d'aucune utilité si des canaux et des mécanismes appropriés ne sont pas mis en place pour récolter toutes les informations sur les mouvements des personnels et leurs positions.

Vu les caractéristiques de l'Administration Algérienne nous limiterons notre étude à trois ensembles d'instruments de gestion :

1- Les Modes opératoires : qui permettent la maîtrise de la réglementation et son application correcte.

2- Les Outils d'observation : les Dossiers et Fichiers de personnel d'où sont recueillies des informations fiables.

3- Le Tableau de bord : élément indispensable à la prise de décision dans le cadre de la gestion collective. Il est lui-même constitué d'indicateurs et de ratios relatifs à la mobilité, aux mouvements à l'absentéisme, aux comportements des personnels, etc...

#### **1- Les Modes Opératoires :**

Beaucoup de conflits, litiges, et contentieux résultent d'erreurs de procédures, d'application erronée de la réglementation et quelque fois carrément de sa méconnaissance.

En effet, la réglementation est complexe, et les procédures lourdes et difficilement maîtrisables. L'intervention d'outils permettant au gestionnaire d'appliquer correctement les textes réglementaires s'avère indispensable.

Le mode opératoire est un de ces outils.

C'est un instrument qui permettra la maîtrise des procédures et des actes de gestion.

Les modes opératoires se présentent sous la forme de guides ou manuels de

procédures relatifs généralement à la gestion des personnels et à la gestion financière. Les modes opératoires dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines peuvent concerner différents points de la réglementation, Notamment :

- Le Recrutement.
- Les Positions.
- Les Mouvements.
- La Retraite.
- La Sécurité sociale.

Cependant le recueil, puis le classement des Textes réglementaires sont des préalables importants à l'élaboration des modes opératoires.

En effet, un classement bien conçu et formalisé doit s'effectuer au fur et à mesure de la réception des documents. Plusieurs méthodes de classement existent :

**a – Thématique** : Classement par grands Thèmes.

- Textes relatifs au statut général de travailleurs.
- à la sécurité sociale.
- à la retraite.
- aux conventions de travail.
- aux statuts types.
- aux statuts particuliers.

**b – Chronologique** : En fonction de leur réception.

**c – Alphanétique** : Par grands thèmes.

Une fois classés de préférence par Thèmes et chronologiquement, les textes réglementaires seront étudiés et analysés par les responsables concernés ou par des équipes pluridisciplinaires.

Ils élaboreront des modes opératoires de préférence avec des simulations sur des cas représentatifs qui décriront les principales étapes pour concrétiser correctement un acte réglementaire. Par exemple le guide des procédures et modalités de recrutement au sein des établissements publics à caractère Administratif , permettra de répondre à toutes les questions susceptibles d'être posées par le responsable du service recrutement, Notamment

- Les différents modes de recrutement.
- Les conditions d'accès aux corps communs, aux corps spécifiques...
- Les Procédures.

- Les Textes de référence etc.

## **2- Les Outils d'observation. Instruments d'Administration du Personnel.**

### **2.1- Le Dossier individuel du personnel : Outil réglementaire :**

#### **2.1.1- Définition :**

- Le Dossier individuel de personnel matérialise toutes les opérations qui jalonnent la carrière d'un agent. C'est un support juridique de la gestion.

#### **2.1.2- Sa Justification :**

- Son existence est réglementaire, le Décret n° 85-59 du 23 Mars 1985 portant statut type des travailleurs des Administrations et institutions publiques stipule en son article 50 que «le service gestionnaire est tenu d'ouvrir pour chaque fonctionnaire un dossier individuel qui doit contenir toutes les pièces intéressant la situation Administrative de l'intéressé » Il servira ainsi, à récapituler un ensemble de données ou d'informations pour assurer le suivi de la carrière de l'agent, et l'application de la réglementation.

Il facilitera aussi le système de gestion du personnel.

#### **2.1.3- Sa présentation :**

Les pièces Administratives indispensables à la carrière de l'agent doivent être «enregistrées, numérotées et classées » dans un Dossier qui se présente sous la forme d'une chemise dossier à l'intérieur de laquelle seront rangées plusieurs sous-chemises ou sous-Dossiers.

#### **2.1.4- Son contenu :**

Il est constitué des pièces Administratives indispensables à la carrière du Fonctionnaire. Ce sont principalement :

- 1- Les pièces d'état civil.
- 2- Les titres et diplômes.
- 3- Les Arrêtés de Nomination, Confirmation, Avancement...
- 4- Les pièces relatives aux positions et aux mouvements.
  - Détachement.
  - Disponibilité.
  - Congé longue durée...
- 5- Les fiches de Notation.
- 6- Les sanctions.

Toutes ces pièces seront classées dans un dossier qui comprendra 5 sous-dossiers :

- 1- Le sous-dossier : Situation personnelle de l'Agent.
- 2- Le sous-dossier : Déroulement de carrière.
- 3- Le sous-dossier : Evaluation.
- 4- Le sous-dossier : Arrêts de travail.
- 5- Le sous-dossier : Divers.

Voir détail du contenu des sous-dossiers d'un dossier type dans l'Annexe N° 1.

Le Dossier du personnel, étant un instrument de recours et non de gestion courante, il n'est consulté qu'en cas de nécessité. D'ailleurs, il est confidentiel. Il ne doit être communiqué, d'après la réglementation, qu'au supérieur hiérarchique ou à la commission du personnel ou de discipline.

Pour cela il est constitué et Archivé au service du personnel, et manipulé par des Agents ayant compétence pour le faire. Le Dossier est habituellement classé dans des Armoires ou Casiers par ordre Alphabétique avec des Nuances1:

- Alphabétique générale.
- Alphabétique par catégorie.
- Alphabétique par grade.
- Alphabétique par service.
- Alphabétique par établissement ou unité.

1. Voir Joël CAUDEN : G.R.H ed. Berger-LEVRANT Page 62.

Cependant, dans beaucoup de nos Administrations, une opération urgente «d'Assainissement» des dossiers individuels est entreprendre. Il S'agit d'extirper toutes les pièces superflues notamment :

- Les bordereaux d'envoi.
- Les doubles de pièces.
  - Les P.V des commissions du personnel
  - Les demandes de congé, de sortie, de délivrance de pièces Administratives etc. Cette opération pourra se faire en 3 étapes.

- 1- Arrêter la liste des documents et pièces Administratives à conserver.
- 2- Etablir une liste des documents n'ayant pas de valeurs Archivistique (ceux qui ne résultent pas du déroulement de carrière du personnel) et prévoir leur destruction.
- 3- Procéder à un classement dans un ordre simple et Adéquat des pièces afin de faciliter leur manipulation et leur exploitation.

### 2.1.5– Les insuffisances du Dossier.

Le Dossier individuel, même s'il est parfaitement tenu n'est pas adapté à une utilisation quotidienne.

En effet, la forme du dossier, sa conception et son contenu ne permettent pas une consultation aise. Le dossier n'est en fait qu'un support juridique à la gestion.

Or, la gestionnaire doit disposer d'un outil de travail, adapté à la gestion courante.

Un outil synthétique, de consultation facile et rapide.

Cet instrument, c'est la fiche individuelle de personnel.

### 2.2– La Fiche individuelle du personnel :

La Fiche individuelle est un des outils fondamentaux de la Gestion des Ressources Humaines. C'est l'outil de base de la gestion courante.

En effet, Toutes les informations relatives à chaque agent à sa situation personnelle, ainsi que tous les événements concernant sa carrière et son activité professionnelle y sont enregistrés.

Grâce à son classement, et une signalisation appropriée, la fiche constitue un véritable échancier des opérations à effectuer et permet de déterminer rapidement les agents ayant telle ou telle caractéristique.

C'est en résumé un véritable miroir de la carrière de l'Agent. Elle permet de répondre aux questions essentielles notamment :

- Qui est M. X ?
- Ou est t'il ?
- Quel Age a t'il ?
- Quel service ?
- Quelle catégorie ?
- Quand a t'il été recruté ?
- Quelle est sa Formation Initiale ?
  - Ses diplômes ?
- A t'il suivi des cycles de Formation continue ?
  - Perfectionnement ?
  - Recyclages ?

La réponse à ces questions qui concernent la gestion courante des Individus, permet de dégager des éléments statistiques nécessaires à la gestion collective.

On saura ainsi combien il y a d'agents.

- Dans telle catégorie.

- Dans tel service.
- Dans telle unité.
- Combien d'agents arrivent à telle date à l'âge de la retraite ?
- Quelle est la proportion des cadres par rapport aux agents ? d'exécution etc.

La Fiche est donc un outil de base pour répondre aux besoins essentiels.

Le classement des fiches peut se faire, comme le dossier du personnel par ordre

Alphabétique général ou par ordre Alphabétique des catégories, filières ou unités et établissement.

Les informations synoptiques doivent être transcrites sur la fiche correctement avec précisions et régulièrement mises à jour.

#### **Description d'une fiche de personnel :**

La Fiche, Voir Annexe n°2, conçue pour un établissement public à caractère Administratif résume toute la carrière de l'Agent. Elle met en évidence toutes les dispositions de statut type du secteur, ainsi que la situation personnelle et professionnelle de l'intéressé :

- L'état civil de l'agent et de sa famille.
- Titres et diplômes.
- L'état des services.
- Déroulement de carrière.
- Positions Administratives.
- Formation.
- Notation.
- Sanctions.
- Arrêt de travail.
- Rémunération.
- Contentieux.

A la différence du Dossier, la fiche de personnel n'est pas réglementaire. Sa confection se fera donc en fonction, aussi bien des statuts types et particuliers, que des spécificités des Secteurs et des Administrations publiques.

#### **3- Le Tableau de bord de la fonction «ressources Humaines ».**

Les Outils classiques que sont les modes opératoires, le dossier et le fichier du Personnel aideront le gestionnaire à maîtriser les procédures et à connaître ses effectifs et leurs caractéristiques. Ils lui faciliteront l'administration du Personnel c'est à dire l'application correcte de la réglementation.

Mais, pour passer à «la gestion des ressources humaines » il lui faut des instruments d'analyse et de synthèse adaptés aux spécificités de l'organisation considérée.

En effet, l'ensemble des activités liées au recrutement, à la conservation et au développement du Personnel obligeront le responsable à se fixer des objectifs, à faire des prévisions et à établir des plans de recrutement ou de formation. Il ne pourra, cependant, prendre en charge ces tâches en restant enfermé dans la gestion «au jour le jour » ou la «navigation à vue » comme on se plaît à le répéter.

La fixation d'objectifs sur le court et moyen terme suppose un suivi et un contrôle pour identifier et au besoin trouver des solutions à toute contrainte qui pourrait surgir et compromettre les prévisions. A ce stade de la gestion la confection d'un outil permettant de détecter les anomalies, mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus et prendre les décisions qui s'imposent sur la base de paramètres fiables, s'avère impérieuse.

Le Tableau de bord de la fonction «ressources Humaines » est cet outil.

Compose lui-même d'un certain nombre d'indicateurs et de ratios, le Tableau de bord est un véritable « Système d'Information » sur tous les éléments censés refléter l'état des Ressources Humaines dans une Administration.

Tous comme le Tableau de bord d'un véritable, il permet de contrôler la bonne marche de l'administration. Il peut par exemple diriger l'attention, ou alerter le responsable grâce à des clignotants, indicateurs, témoins et alarmes sur ce qui ne va pas, sur les dangers qu'encourt tel ou tel service par rapport aux accidents de travail, à la dégradation du climat social, à l'absentéisme etc.

Ainsi, le TB de la Fonction « Ressource Humaines » est l'ensemble des instruments de synthèse permettant de suivre l'évolution du Personnel.

Il est destiné à donner aux dirigeants le moyen de gérer le Personnel, de prendre la décision, la meilleure, et de faire des prévisions.

### **3.1– Les Finalités du TB de la Fonction «ressource Humaine ».**

Elles sont au nombre de cinq.

#### **3.1.1– L'information.**

Toutes les informations relatives à la composante humaine de l'administration sont présentées grâce à des instruments de mesure que sont les indicateurs, tableaux des effectifs ratios etc.



### **3.1.2– La Comparaison.**

Les informations contenues dans le TB permettront de comparer les services entre eux et avec ceux des autres départements, secteurs et Unités.

### **3.1.3– Le Diagnostic.**

Le TB facilitera la détection des dysfonctionnements et des anomalies. Il mettra en évidence les écarts significatifs résultants d'un mauvais fonctionnement de l'administration et aidera à déterminer leurs causes.

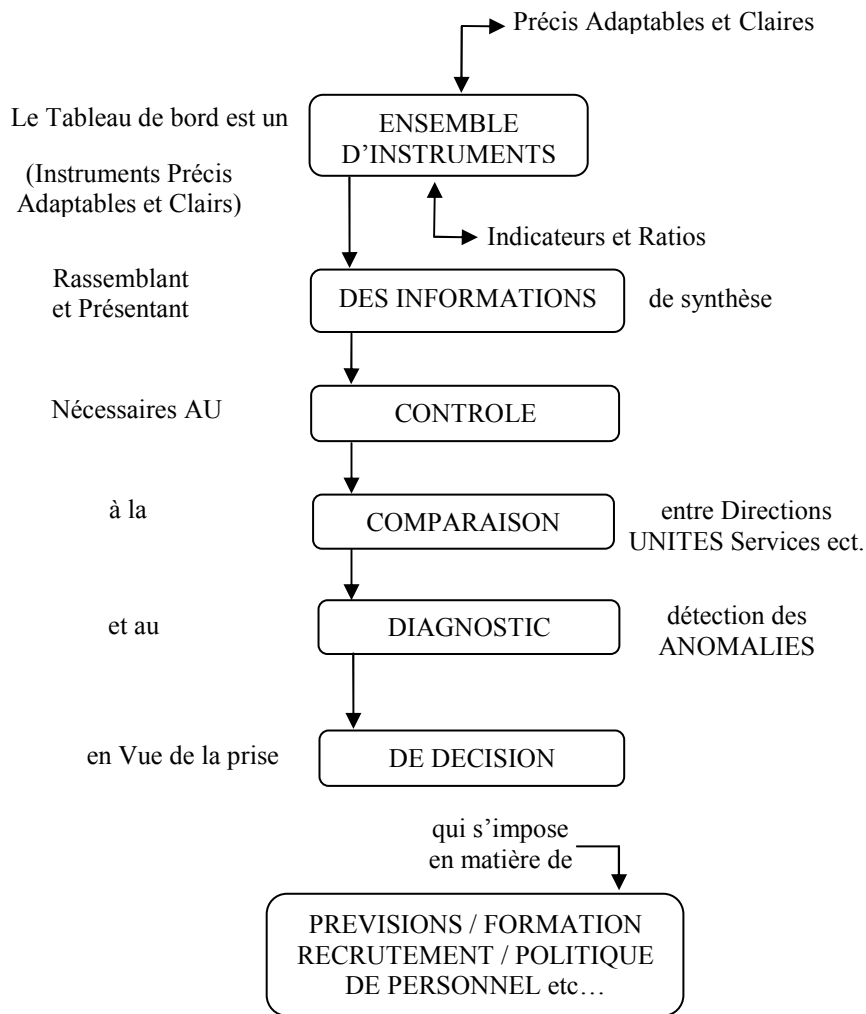
### **3.1.4– la décision**

L'information de qualité, la comparaison et le diagnostic aideront le les dirigeants à prendre les décisions qui s'imposent en matière de formation, de recrutement et de pilotage social.

### **3.1.5– Le Contrôle**

Le TB en tant que véritable système d'information facilitera le contrôle de l'exécution des décisions prises, et permettra de mesure les écarts entre les prévisions et les réalisations. 1

### SHEMA DE DEFINITION DU TB



Voir B. MARTORY Les TB Sociaux Page 12 à 17.

#### 3.2- Les indicateurs du TB

Un indicateur est un instrument de mesure de la vie social d'une Organisation, généralement il est chiffré qualitativement et quantitativement.

Le Choix des indicateurs se fera en fonction des objectifs qui seront assignés au TB.

En effet on ne peut construire un TB si au préalable on n'a pas arrêté des objectifs clairement définis, des objectifs liés aux finalités de l'organisation, et un échéancier pour les atteindre.

Les Objectifs, sont nombreux, et vont de la simple connaissance des effectifs aux

politiques de personnel et leur suivi.

Les indicateurs permettant de mesurer, d'analyser et de suivre les différents phénomènes liés aux Ressources Humaines sont eux aussi nombreux, variés et précis, comme le montre d'ailleurs cette liste non exhaustive

### **3.2.1- Les indicateurs des effectifs**

#### **a- La Répartition des effectifs par :**

- Catégorie / Grade.
- Age / Ancienneté.
- Sexe.
- Direction / Service / Unité.
- Type de statut.

#### **b- Les Mouvements du Personnel :**

- Les entrés - embauches.
- Les Départs - sorties : pour causes : Décès /  
Retraite / Mutation / Démission / Licenciement /  
S.N.
- Les Promotions.

### **3.2.2- L'Assiduité au travail :**

- Les Absences / Autorisées / Non Autorisées.
- Les Retards.
- Les Congés de Maladies : Longues durées  
Professionnelle / Maternité.
- Les Accidents de travail.

### **3.2.3- La Formation :**

- La Formation initiale.
- La Qualification professionnelle.
- Stages et Missions de Formation.
- Le Volume et les heures de Formation : Pourcentage.
- Coût de la Formation.

### **3.2.4- La Rémunération :**

- Evolution de la Masse salariale.
- L'Eventail des salaires par catégories.
- Les Charges sociales et les primes.
- Les écarts entre les revenus.

### **3.2.5- Le Climat Social :**

- Les Grèves.
- Les Actions disciplinaires.
- La Représentation du Personnel.
- Les Revendications par Nature.

### **3.2.6- Les conditions de travail :**

- Médecine du travail.
- Les Conditions d'Hygiène et de Sécurité.
- Le traitement des Accidents de travail et les Maladies Professionnelles.
- Durée et Aménagement du temps de travail.

### **3.3- Préalables à l'élaboration de TB.**

#### **a- Existence d'un cadre organisationnel.**

- Un organigramme détaillé.
- Des fichiers de fonctions définissant les missions et les liaisons hiérarchiques et fonctionnelles.

#### **b- Existence d'un système d'information.**

- Dossier du personnel.
- Fichier du personnel manuel ou informatisé.
- Planning mural - Listes du personnel.
- Différent relevés de la gestion courante des absences -des retards - des congés - des mouvements de personnel...)

#### **c - Circuits d'informations normalisés.**

#### **d - Actualisation permanente des données.**

### **3.4- Les indicateurs clé de TB de la fonction « ressource Humaine ».**

Le nombre d'indicateurs étant très élevé, nous avons sélectionné quelques uns qui sont à la fois Pertinents, Objectifs, simples à interpréter et faciles à calculer ». ils sont au nombre de 3 :

#### **1- Les indicateurs des effectifs :**

- Les Tableaux des effectifs.
- Les Pyramides.

#### **2- Les indicateurs de l'Absentéisme.**

#### **3- Les indicateurs des mouvements du personnel.**

- Le TURN - OVER...

#### **3.4.1- Les indicateurs des effectifs.**

## **A – Les Tableaux des effectifs.**

Les différents tableaux des effectifs sont des outils indispensables à toute politique de personnel, notamment l'utilisation rationnelle des ressources humaines, la gestion des carrières, l'équilibre des générations, la gestion prévisionnelle et le contrôle qualitatif des effectifs.

Les Tableaux des effectifs essentiels sont au nombre de 6.

### **A.1– Le Tableau des effectifs, réels et théoriques, par établissement.**

Il permet de comparer et pourcentage les effectifs des différentes Unités, services ou Directions, de déterminer s'ils sont conformes aux Normes ou s'il y a des écarts d'une Unité à une autre, et d'analyser les causes de ces écarts s'ils existent.

Il montre aussi les écarts entre les effectifs Budgétaires et les effectifs réels.

### **V. Tableau T1 et T2.**

#### **ETAT DES EFFECTIFS ENSEIGNANTS ADMINISTRATIFS, TECHNIQUE ET DE SERVICE.**

### **A.2 – Le Tableau des effectifs par Age et Ancienneté.**

Ce Tableau permet de contrôler l'évolution des âges ou l'ancienneté, aussi bien des personnels d'un établissement, d'une direction, que ceux d'une catégorie soci-professionnelle ou d'un groupe d'emploi.

Il permet aussi d'analyser et de suivre la structure des âges ou de l'ancienneté de certains poste clés. (01).

### **A.3 – Le Tableau des effectifs par Sexe.**

Il permet de connaître le pourcentage de l'un et l'autre des deux sexes par rapport aux qualifications professionnelles, aux filières, secteurs d'activités, âges, ancienneté etc.

### **A.4 – La Répartition par qualification.**

La Répartition du personnel d'un établissement par catégorie par corps ou grade est un outil essentiel de la gestion des carrières de la gestion prévisionnelle du personnel. Ce Tableau permet de comparer en pourcentage les différents catégories, corps ou grades entre eux, et de les comparer avec ceux des autres Unités, Services ou Directions.

### **Voir Annexe n° 3 et 4.**

(01) F.JALBERT : 35 Fichier outils de la G.P.P.

**TABLEAU DES EFFECTIFS PAR AGE OU ANCIENNETE.**

**TABLEAU DES EFFECTIFS PAR AGE OU ANCIENNETE.**

(x)V. 30 **Fiches outils de Gestion prévisionnelle de l'Emploi,**

**FRANCOIS JAUBERT, Les éditions d'organisation. P.38.**

**ETAT DES EFFECTIFS ENSEIGNANTS Administratifs, TECHNIQUE ET DE SERVICE,**

**B – Les Pyramides :**

Les Pyramides représentent le premier modèle de gestion du personnel à avoir été mis en place par les services du personnel. (1).

Le grand avantage des Pyramides c'est la visualisation d'un seul coups d'oeuil une situation démographique.(2). Ce sont des outils classiques de la gestion collective mais qui permettent d'obtenir des informations intéressantes relatives au suivi des effectifs, aux retraites futurs et aux problèmes de carrière.

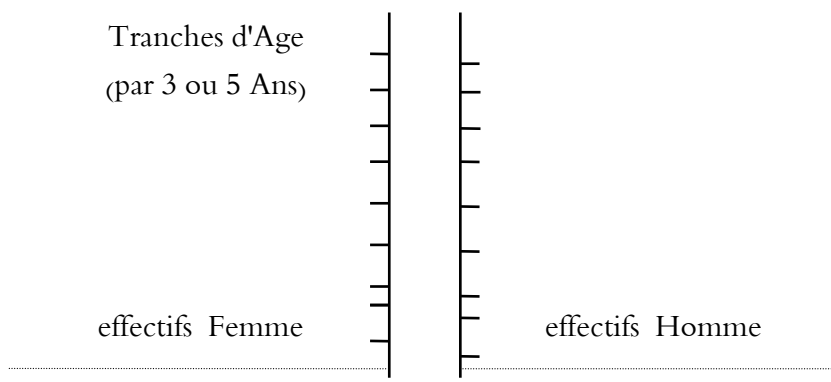
Les informations contenues dans le fichier du personnel permettent l'élaboration des pyramides, outils principaux de gestionnaire notamment lors de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des personnels.

Quatre types de Pyramide peuvent être élaborés à partir du fichier du personnel :

- La Pyramide des âges.
- La Pyramide de l'ancienneté.
- La Pyramide des grades
- La Pyramide de l'ancienneté dans le grade.

En fonction de certains besoins spécifiques, des pyramides des travailleurs par sexe, par services ou unités, peuvent être élaborées.

On construit une pyramide de la façon suivante :



- en ordonnées: l'âge.
- on abscisse: le nombre.

**1- Prévoir l'Emploi et Gérer les carrières individuelles. C.VERNOT-  
GAUD. Les Editions d'organisation Chapitre III.**

**2- Les Tableaux de bord sociaux B.MARTORY P. 60.**

**B.1- Les Pyramides des Ages :**

La Pyramide des âges de l'ensemble des effectifs permet de maîtriser les évolutions du personnel et de mettre en place les politiques appropriées.

- Nécessite d'une politique de recrutement si le nombre des futurs retraités est important.

- Nécessite de plans de Formation ou de Promotion si le nombre de travailleurs dans les tranches d'âge intermédiaires est insuffisant. Il y a cependant le risque des promotions hâtives.

- Si les plus jeunes sont majoritaires, les charges de Formation seront importantes.

En raison des faibles opportunités de carrières, la Formation et la rémunération restent des atouts importants pour retenir les meilleurs.

V. Annexe 3 et 4 quelques exemples d'analyse de la pyramide des âges.

**B.2- La Pyramide de l'Ancienneté.**

La Pyramide de l'ancienneté est un outil qui permet d'éclairer le gestionnaire sur l'état de ses ressources et surtout la fidélité des travailleurs à l'organisation.

Un personnel constamment renouveler s'explique par un fort

Taux de départs. Si ces départs (Abandons, Démissions, Mutations,) sont importants c'est qu'il y a des dysfonctionnements dans l'organisation qu'il faudrait au plus vite détecter.

Si par contre le personnel est fidèle et l'ancienneté importante c'est que des sources de motivation existe et qu'il faudrait les susciter d'avantage.

**B.3- Pyramide des grades :**

Cette pyramide permet de visualiser l'ensemble des personnels par grades, corps ou filières.

On peut ainsi faire des comparaisons entre travailleurs, de grades différents ou de filières différentes et Généralement cette pyramide est utilisée conjointement avec d'autres ratios ou indicateurs de prendre les décisions, les meilleures, et matières de recrutement, de Promotion ou de formation. gestion, par exemple, pour déterminer le taux et la durée de passage d'un grade à un autre.

Elle est intéressante surtout pour établir des parallèles entre catégories analogues.

#### **B.4 – Pyramide de l'ancienneté dans le grade :**

Cette pyramide montre les grades ou il y a stagnation, ou le personnel n'évolue pas ou évolue difficilement. l'exemple de l'ex-grade des Agents de service de l'Administration publique dans lequel des travailleurs ont passé jusqu'à 20 ans de leur vie professionnelle est typique de ces situations sources de conflits et de démobilisation.

#### **3.4.2 – Les indicateurs de l'absentéisme :**

L'Absentéisme est défini comme la Non présence au poste de travail d'un agent figurant sur la liste nominative des travailleurs de l'administration.

D'après Dimitri Weiss, « l'Absentéisme apparaît comme une situation intermédiaire entre l'intégration dans l'entreprise et l'Abandon de cette dernière. Autrement dit la petite décision de s'absenter serait une version miniature de la décision importante de l'Abandonner ». <sup>(01)</sup>.

à partir de la on peut affirmer que l'Absentéisme constitue un indicateur clé du degré de satisfaction ou de mécontentement en milieu de travail.

En effet, le contrôle de l'Absentéisme permet de déterminer si le personnel se plaît ou se déplaît dans l'administration, et cela, grâce à l'utilisation de plusieurs formules.

1 – Cité par L. BELANGER. GRH. Ed. GAETAN MORIN.



## A N N E X E I

### Dossier Type

#### **Sous-Dossier I : Situation personnelle de l'Agent.**

**Sous-chemise 1** : Pièces d'état civil.

**Sous-chemise 2** : Titres et diplômes Formation initiale.

#### **Sous-Dossier II : Déroulement de carrière.**

**Sous-chemise 1** : Nomination – Affectation.

**Sous-chemise 2** : Experience professionnelle. Etat de service.

**Sous-chemise 3** : Avancement – Promotion. Changement de catégorie.

**Sous-chemise 4** : Formation continue : Perfectionnement. Recyclage.

**Sous-chemise 5** : Positions et Mouvements : Activité – détachement – S.N.

#### **Sous-Dossier III : Evaluation.**

**Sous-chemise 1** : Notation.

**Sous-chemise 2** : Assiduité.

**Sous-chemise 3** : Sanction.

#### **Sous-Dossier IV : Arrêts de travail.**

**Sous-chemise 1** : Congé Annuel.

**Sous-chemise 2** : Congés Exceptionnels.

**Sous-chemise 3** : Maternité. Sous-Dossier V : Divers.

**Sous-chemise 1** : Recours.

**Sous-chemise 2** : Contentieux.

**Sous-chemise 3** : Demandes diverses.

### **I – Les Formules :**

#### **A – Ratio Principal :**

$$\frac{\text{Nombre de journées d'absences au cours d'une période}}{\text{Nombre de journées de travail de la période}} \times 100 = X \%$$

(nombre de jours ouvrables  $\times$  Nombre Moyen d'employés au cours de la période).

Cependant, cette formule ne fait pas de distinction entre les absences autorisées ou non autorisées, entre absences pour Maladies ou Non. D'autres formules permettent de mettre en évidence les formes de l'absentéisme :

**B- Taux d'absentéisme Maladie :**

$$\frac{\text{Nombre de journées perdues pour Absences Maladie au cours d'une période}}{\text{Nombre de journées de travail de la période}} \times 100 = X \%$$

(Nombre jours ouvrables X Nombre Moyen d'employés).

**C- Taux d'absentéisme Non Autorisé – (Irrégulier) :**

$$\frac{\text{Journées d'Absence Moins les Journées d'Absence pour Maladie au cours d'une période}}{\text{Nombre de journées de travail de la période}} \times 100 = X \%$$

**D- Taux de Fréquence de l'Absentéisme :**

$$\frac{\text{Nombre de cas d'Absence durant une période}}{\text{Effectif inscrit durant la période}} \times 100 = X \%$$

**II – Les facteurs explicatifs de l'absentéisme :**

1- Les facteurs explicatifs de l'absentéisme sont nombreux, plusieurs études effectuées sur ce sujet ont permis de mettre en évidence les facteurs suivants :

**1- Le Sexe :**

Les Femmes s'absentent généralement plus que les Hommes.

**2- L'âge :**

Le Taux d'absentéisme est très élevé chez les jeunes. Les Absences des jeunes sont à 9 % de courte durée (Moins de 3 jours).

**3- Les Jours de semaine :**

Mercredi et samedi sont les deux journées où il y a le plus d'Absence.

**4- La Saison :**

Le Taux d'absentéisme est élevé de décembre à mars.

**5- Taille de l'organisation :**

Plus l'organisation est grande plus le taux d'Absentéisme augmente.

**6- Catégorie socio-professionnelle :**

Taux d'Absentéisme est plus élevé chez les ouvriers professionnels et les agents de bureaux que chez les cadres.

**7- Le Poste de travail :**

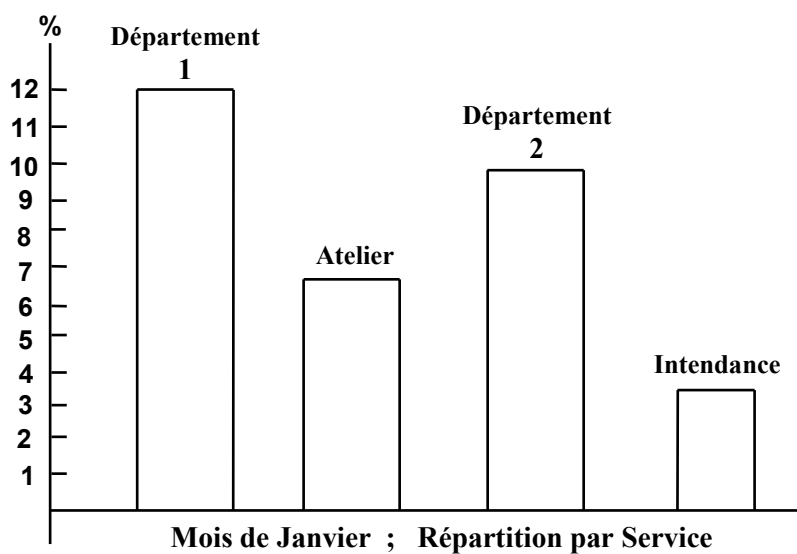
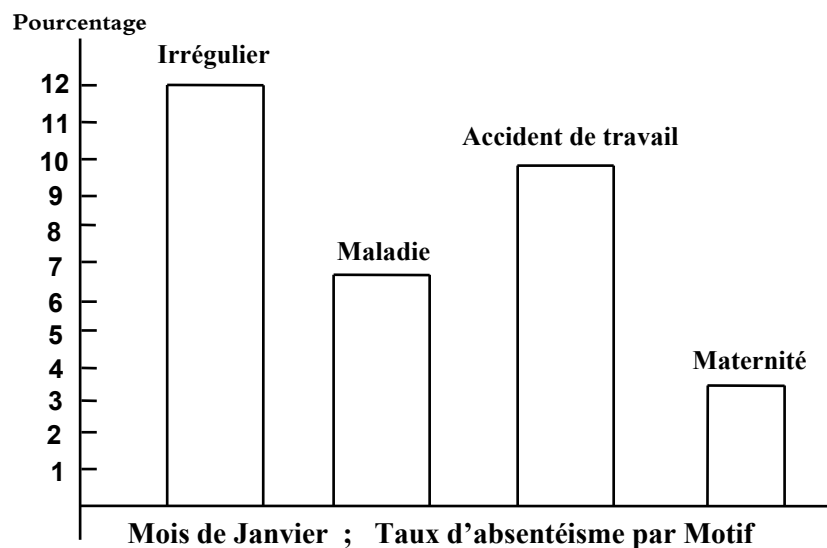
Les Employés de bureau s'absentent plus que les ouvriers spécialisés.

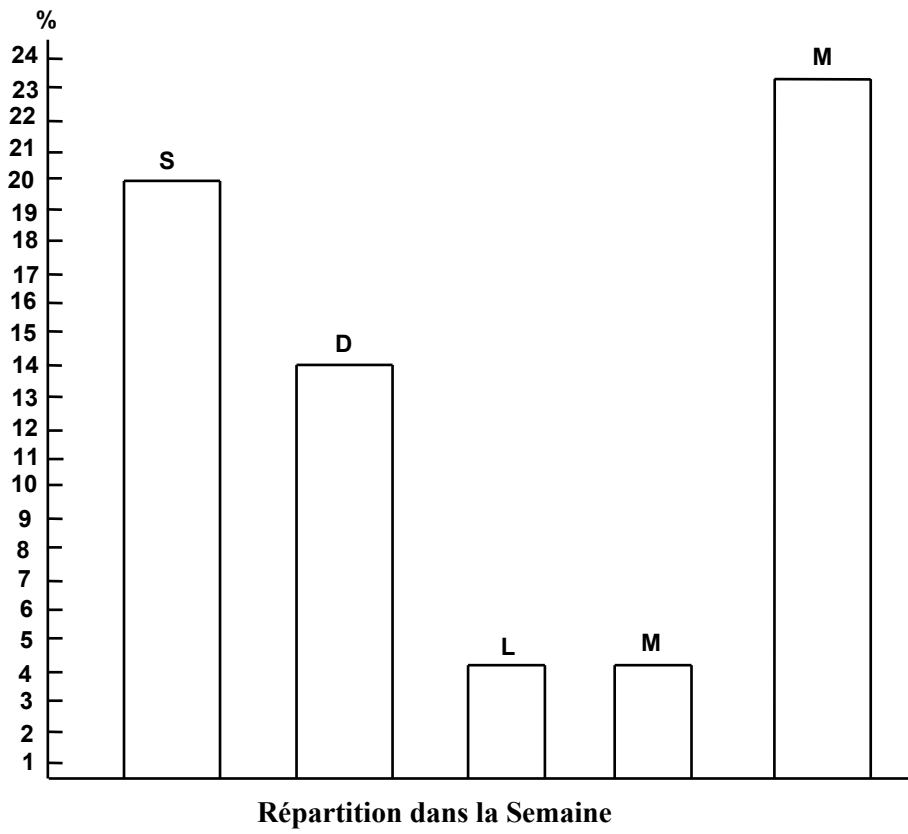
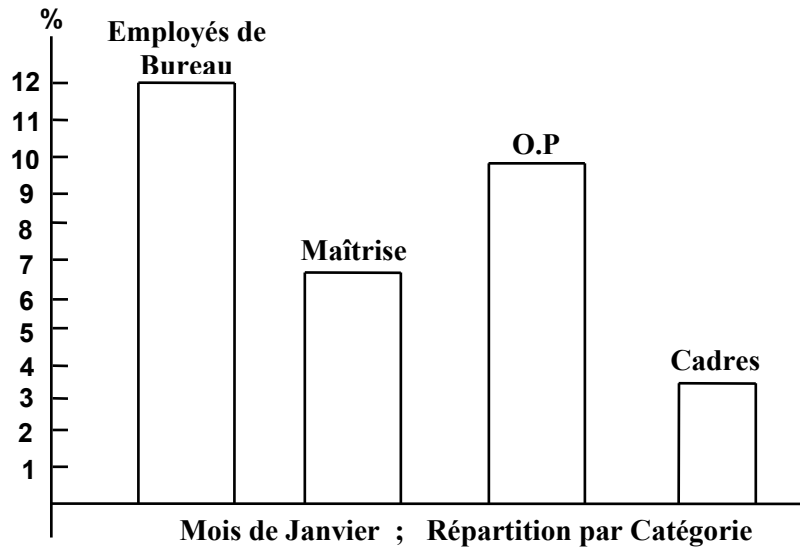
### 8- La Rémunération :

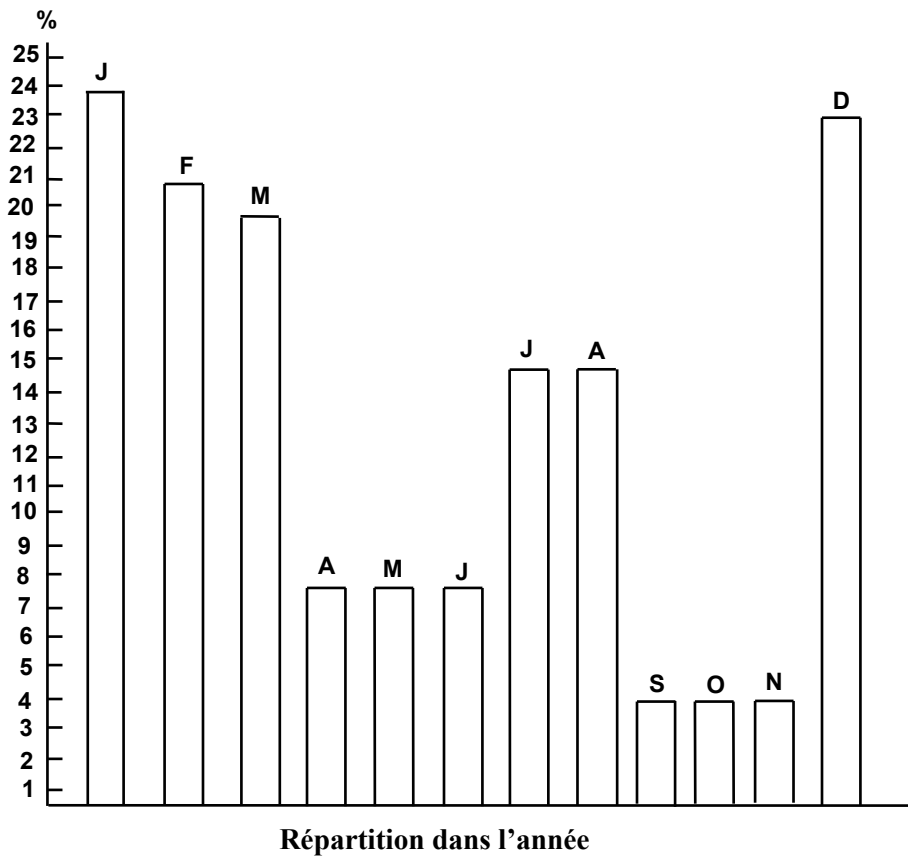
Etant sous payes dans l'administration publique les Ouvriers spécialisés s'absentent beaucoup plus pour faire des travaux ailleurs et Arrondir leur fin de mois.

Dans l'administration Algérienne d'autres facteurs liés aux relations, à l'ambiance et aux conditions de travail accroissent sensiblement le Taux d'absentéisme.

### III – Présentation de l'Absentéisme dans le TB :







### 3.4.3- Les Indicateurs des Mouvements du Personnel.

La Rotation du Personnel, le Roulement des effectifs ou TURN OVER.

#### A- Définition :

Le Turn Over, roulement des effectifs, ou Rotation du Personnel indique les mouvements d'entrées et de sorties du personnel d'une organisation au cours d'une période donnée, généralement une Année Budgétaire

#### B- Ratio principal des départs :

$$\frac{\text{Nombre de départs}}{\frac{\text{Effectif début période} + \text{Effectifs fin période}}{2}} \times 100 = X \%$$

Ce Ratio simple à calculer permet de déterminer le pourcentage de tous les partants de l'organisation.

Cependant, une bonne analyse des partants doit prendre en considération d'autres paramètres,

Notamment, les causes, l'âge, les catégories professionnelle, le service  
 En effet, les départs par exemple, peuvent être volontaires (Démissions Abandons, Mutations...), ou indépendants de l'organisation (Retraite, Décès, Déménagement de Conjoint...). Un deuxième ratio permet de mettre en évidence le Taux des départs résultants d'une insatisfaction.

**C – Taux de Roulement exprimant une insatisfaction :**

$$\frac{(\text{Nombre de départs}) \text{ Moins } (\text{Départs involontaires : décès, retraite...})}{\frac{\text{Effectif début période} + \text{Effectif fin période}}{2}} \times 100 = X \%$$

Un pourcentage élève des départs résulte généralement des même causes que le fort taux d'absentéisme. il a pour origine les problèmes liés :

- aux relations de travail.
- aux conditions de travail.
- à l'Ambiance ou climat de travail.
- à l'Encadrement.
- à la Rémunération.
- aux dysfonctionnements organisationnels...

L'Absence de politiques dans la Fonction personnel, Notamment de recrutement, de Formation, de gestion prévisionnelle etc... sont à l'origine de ces problèmes et par conséquent du taux élève des partants.

Un Pourcentage faible de départ illustre par contre une fidélité à l'organisation qu'il faudrait conforter d'Avantage.

**D– Taux d'accès :**

Le Ratio principal des nouveaux entrants permet de déterminer le pourcentage des Nouvelles recrues au cours d'une période donnée. Il se calcule de la façon suivante :

$$\frac{\text{Nombre de Nouveaux employés}}{\frac{\text{Effectif début période} + \text{Effectif fin période}}{2}} \times 100 = X \%$$

Enfin, comme cité plus haut, le calcul du taux de rotation peut concerner différentes populations telles que :

- Les Cadres, les Techniciens, les employés de bureau.
- Par Service, Département ou unité.
- Par Unité géographique.
- Par Sexe, Age, Ancienneté etc...