

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et
de la recherche scientifique

Université de Boumerdes
Faculté des science Economiques,
Commerciales et des sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم
التسيير

رقم المنكرة: SGMG6

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

إدارة أعمال

الموضوع:

تخطيط الموارد البشرية ودوره في ضمان سيرورة

المؤسسات العمومية

دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهين بسي مصطفى

تحت إشراف الدكتورة:

شيخاوي سهام

من إعداد الطالبة:

بوشلاغم احلام

دفعة سبتمبر 2022

السنة الجامعية: 2021 - 2022

شكر و تقدير

بعد أن من الله علي بانجاز هذا العمل ، فإنني أتوجه إليه سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع أنواع الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرني به فوفقني إلى ما أنا فيه راجية منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله "، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة " شيخاوي سهام" على إشرافها على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معي، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلها مني فائق التقدير والاحترام ، كما أتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص للأستاذة الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم العون لنا.

وأدين بالشكر أيضاً إلى كل عمال مركز التكوين المهني و التمهين زاوي سعيد بسي مصطفى الذين ساعدوني من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات لانجاز هذا البحث خاصة مدير المركز و المقتصد المسير .

وفي الختام اشكر كل من ساعدني وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

احلام



الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

رمز العطاء وصدق الإيلاء ، إلى ذروة العطف والوفاء ، لك أجمل حواء ، أنت أُمي الغالية
أطال الله عمرك .

إلى من هم انطلاقة الماضي وعون الحاضر وسند المستقبل الذين لا عيش بدونهم ولا متعة
إلا برفقتهم:

- رفيق الدرب و المشوار زوجي حفظه الله الذي وقف بجانبي و ساندني.

- قرة عيني فلذات كبدي:عبد المعز ، عبد الرحمان و محمد حفظهم الله و رعاهم.

- أخواي العزيزان و أختي الغالية و زوجها و جميع الأهل و الأقارب

وإلى زملاء الدراسة.

وفي الأخير

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت بل ذكرني دائما

بأن الفشل هو التجربة الذي تسبق النجاح أمين يا رب العالمين

احلام

المُلخَص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في ضمان سيرورة المؤسسات العمومية، وذلك من خلال التعرف أولاً على احد الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط. في حين توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العمومية تعتمد على ما يسمى بالتسيير التقديري للموارد البشرية الذي يقوم على فكرة أساسية وهي التنبؤ بكل العمليات التي لها علاقة بالموارد البشري والذي يجسد من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث يمكن المسير من معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة حتى تتمكن من مواجهة وتعويض النقص في عدد الموظفين وذلك لضمان سيرورتها وانتظام وعدم تذبذب وانقطاع نشاطها أو إحداث خلل نتيجة لذلك من خلال اعتماده على عدة عمليات منها التوظيف والترقية لتغطية العجز نتيجة للاستقالة، النقل، الوفاة... الخ أو التكوين لزيادة المعارف وتطويرها لتغطية العجز الموجود في احد المصالح وهو الشيء الذي حاولنا تطبيقه على مركز التكوين المهني والتمهين محل الدراسة.

Résumé :

Cette étude visait à connaître le rôle de la planification des ressources humaines pour assurer le fonctionnement des institutions publiques, en identifiant d'abord l'une des fonctions fondamentales de la gestion des ressources humaines, qui est la planification. appelée gestion discrétionnaire des ressources humaines, qui repose sur une idée de base est la prévision de toutes les opérations liées à la ressource humaine, qui s'incarne à travers le plan annuel de gestion des ressources humaines, qui permet au gestionnaire de connaître la situation réelle de l'établissement pour qu'il puisse faire face compenser la pénurie du nombre d'employés afin d'assurer son fonctionnement, sa régularité et sa non-volatilité l'interruption de son activité ou la cause d'une défaillance de celle-ci par son recours à plusieurs processus, dont le recrutement et la promotion pour couvrir l'invalidité par suite de démission, mutation, décès...etc ou encore la formation pour augmenter et développer les connaissances pour combler le déficit d'un des intérêts, c'est ce que nous avons essayé d'appliquer au centre de formation professionnelle et d'apprentissage.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و تقدير
	إهداء
II	الملخص باللغة العربية
III	الملخص باللغة الفرنسية
IV	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - ط	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية و أهميته
05	المطلب الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية ووظائفه
09	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية
12	المبحث الثاني: مدخل إلى مفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية
12	المطلب الأول: تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية و أهميتها
15	المطلب الثاني: أهداف وظيفة تخطيط الموارد البشرية
15	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في وظيفة تخطيط الموارد البشرية
17	المبحث الثالث: وظيفة تخطيط الموارد البشرية: الخطوات، المقومات و المعوقات

<u>17</u>	المطلب الأول: خطوات وظيفة تخطيط الموارد البشرية
<u>22</u>	المطلب الثاني: مقومات وظيفة تخطيط الموارد البشرية
<u>22</u>	المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه وظيفة تخطيط الموارد البشرية
<u>24</u>	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني و التمهين	
<u>26</u>	تمهيد
<u>27</u>	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مركز التكوين المهني و التمهين
<u>27</u>	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية و أنواعها
<u>29</u>	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمركز التكوين المهني محل الدراسة
<u>31</u>	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين و مهام مختلف مصالحه
<u>34</u>	المبحث الثاني: ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
<u>34</u>	المطلب الأول: نشأة و تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و أهميته.
<u>36</u>	المطلب الثاني: الوثائق الضرورية لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
<u>36</u>	المطلب الثالث: محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
<u>40</u>	المبحث الثالث: دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني
<u>40</u>	المطلب الأول: مكونات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بمركز التكوين المهني
<u>58</u>	المطلب الثاني: خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بمركز التكوين المهني.
<u>60</u>	المطلب الثالث: دراسة تقييمية لايجابيات و سلبيات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
<u>62</u>	خلاصة

<u>63</u>	خاتمة
<u>66</u>	قائمة المراجع
<u>71</u>	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول والملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية	<u>07</u>
02	وظائف إدارة الموارد البشرية	<u>09</u>
03	تخطيط الموارد البشرية	<u>13</u>
04	الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية	<u>21</u>
05	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين زاوي سعيد	<u>31</u>

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنماط التكوين المتوفرة بالمركز	<u>30</u>
02	عدد الموظفين حسب الأسلاك	<u>30</u>
03	جدول متعلق بهيكل تعداد الموظفين الموقوف إلى غاية 31-12-2018	<u>41</u>
04	جدول يتعلق بهيكله التعداد الموقوف إلى غاية 31-12-2018	<u>42</u>
05	اللجان و الهيئات الاستشارية	<u>44</u>
06	وضعية القضايا المتنازع فيها	<u>45</u>
07	وضعية الحالات التأديبية	<u>46</u>
08	جدول القرارات 'الإطار المتعلق بالامتحانات و المسابقات'	<u>47</u>
09	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019	<u>48</u>
10	المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019	<u>49</u>
11	جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19	<u>51</u>
12	جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21	<u>52</u>
13	جدول بياني لعمليات التسيير التوقعية للموارد البشرية 2019	<u>53</u>
14	الحالة التوقعية للإحالة على التقاعد خلال سنة 2019	<u>54</u>
15	حالة المستخدمين المتوفر فيهم شروط الإحالة على التقاعد والذين تم إبقاؤهم في حالة نشاط بعنوان سنة 2019	<u>55</u>
16	حالة المستخدمين المحالين على التقاعد و المدعوين لممارسة العمل من جديد بعنوان سنة 2019.	<u>55</u>
17	مخطط توقعي لتنظيم التكوين، تحسين المستوى تجديد المعلومات بعنوان سنة 2019.	<u>56</u>
18	متابعة ومراقبة حركات المستخدمين المقررة إلى غاية 31-12-2018.	<u>57</u>

<u>58</u>	بيان يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين و المؤقتين إلى تاريخ 2018-12-31	19
-----------	---	----

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	وضعية المناصب المالية لسنة 2018.	<u>72</u>
02	صفحة الواجهة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	<u>73</u>
03	نموذج لصفحة من القائمة الاسمية خاصة بالموظفين.	<u>74</u>
04	نموذج لصفحة من القائمة الاسمية خاصة بالمتعاقدين.	<u>75</u>
05	نموذج للبطاقة الوطنية	<u>76</u>
06	نموذج لمدونة المناصب المالية.	<u>77</u>

مقدمة

يعتمد بقاء أي منظمة واستمرارها على توفر مجموعة من الموارد، والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف محددة في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة، التعقيد والتغيير بحيث تؤثر وتتأثر بها. فمن بين هذه الموارد نجد الموارد المادية، الموارد المعرفية، الموارد المالية والموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية مفتاح النجاح واحد المحددات الجوهرية للتنمية من جهة وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمات الحديثة ورسم معالم مستقبلها من جهة أخرى، باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، بحيث تعتمد عليها في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها. ومن ثم كان لزاما على المنظمات أن تواجه التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على الأفراد عن طريق وجود قسم أو إدارة متخصصة في ذلك وهي تسيير الموارد البشرية.

فتسيير الموارد البشرية من أكثر الوظائف الهامة في المنظمة، فهي ليست وليدة الساعة وإنما أصبحت على ما هي عليه الآن نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، بعدما كانت في الماضي تعتبر كوحدة إدارية بسيطة وطابع عملها يتميز بالروتين. فهي تتأثر بالتغيرات الحاصلة في كل من البيئتين الداخلية والخارجية لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها المنظمة والمتمثل في الموارد البشرية. بحيث تسهر وظيفة تسيير الموارد البشرية على ضمان توفيره والاهتمام به من أول يوم توظيفه إلى غاية انقطاع عمله بما يتفق وأهداف المنظمة. فهو يضع تصورا متكاملا للوظائف اللازمة والأعداد المطلوبة من المورد البشري حسب كل نوع من هذه الوظائف، ويتم كل هذا باستخدام وظيفة من أهم وظائفها باعتبارها الركيزة الأساسية التي تستمد منها الوظائف الأخرى احتياجاتها من الكفاءات المختلفة المؤهلة لحسن تسيير مصالحهم ألا وهي تخطيط الموارد البشرية.

يعد تخطيط الموارد البشرية حجر الزاوية ومن أكثر النشاطات أهمية في المؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة فهي السلاح الناجح لمواجهة التغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة سواء الداخلية أو الخارجية، فالتدقق المستمر للتكنولوجيا والمعلومات لا يمكن مواكبته إلا برسم خطط وسياسات تنظيمية كفيلة باستثمار الموارد البشرية التي تتحدد وفقا لاحتياجات المؤسسات المستقبلية وذلك لضمان استمراريتها

وتنفيذ أهدافها من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها والتنبؤ بتطورهم مستقبلا من اجل إيجاد امثل البدائل للتعامل مع العجز أو الفائض المحتمل من هذه الموارد وفي الوقت المناسب، حيث من بين هذه المؤسسات نجد المؤسسات العمومية، التي تعتبر مسؤولة عن أداء وظائف الدولة وتحقيق الأهداف الاجتماعية وخدمة الصالح العام بالفاعلية المطلوبة، الشيء الذي يستلزم وجود أداة فعالة تسهل عليها

مهامها تسمى بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يحظى بأهمية بالغة بالنسبة للمسؤولين لأنه يوفر لهم أداة تسييرية تقديرية خاصة بالموارد البشرية من اجل ضمان الاستمرارية في ممارسة نشاطها. ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال دراستنا الوقوف على واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات العمومية أين تكتسب هذه العملية في هذا القطاع صبغة خاصة تميزها عن القطاع الخاص. ومن خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كالتالي:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم تخطيط الموارد البشرية في ضمان سيرورة المؤسسات العمومية؟
وينبثق تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بتسيير الموارد البشرية؟ وإلى ماذا يهدف؟
- فيما يتمثل دور تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسات؟
- كيف يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى المؤسسات العمومية؟
- كيف يؤثر تخطيط الموارد البشرية في ضمان سيرورة المؤسسات العمومية؟

1- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- تسيير الموارد البشرية هو سلسلة من العمليات المرتبطة بالموارد البشري والتي تهدف إلى الحصول عليه وإعداده وتنشيطه والإبقاء على ولائه;
- يتمثل دور تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة مستقبلا من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع في الوقت والزمان المناسبين;
- يتم التخطيط للموارد البشرية على مستوى المؤسسات العمومية باستعمال أداة تسييرية تقديرية تسمى بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية;
- يؤثر تخطيط الموارد البشرية في ضمان سيرورة المؤسسات العمومية من خلال سعيه لتوفير الموارد البشرية اللازمة لتعويض النقص الناتج عن بعض الحالات الاستثنائية التي تؤدي إلى انقطاع علاقة العمل.

2- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في احد المواضيع الهامة خاصة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات العمومية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية. إذ يعتبر الركيزة الأساسية التي بواسطتها تستطيع

المؤسسات عموماً وخاصة المؤسسات العمومية التي تشكل محور دراستنا الميدانية الاستمرارية في العمل وخدمة الصالح العام خاصة في ظل بعض الظروف التي تعترضها من جهة، ومواكبة التطورات والمتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية من جهة أخرى.

3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف وهي:

- التعرف على مفهوم تسيير الموارد البشرية بشكل عام;
- محاولة إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية;
- التقرب من تخطيط الموارد البشرية ميدانياً وذلك من خلال إعطاء نظرة حول كيفية سير عملية التخطيط في المؤسسات العمومية وذلك باستعمال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية;
- إبراز تأثير تخطيط الموارد البشرية على سير المؤسسات;
- إبراز المعوقات التي تعترض تطبيق تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات وخصوصاً في المؤسسات العمومية;
- زيادة وعي المسؤولين بأهمية تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بضمان سيرورة المؤسسات العمومية.

4- أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع هذه الدراسة منها ما هو شخصي ومنها ما هو موضوعي، أهمها:

- كونه من ضمن اختصاصاتنا المهنية ومجال تخصصنا الدراسي;
- ملاحظتنا و معاشتنا لواقع تخطيط الموارد البشرية في احد أنواع المؤسسات العمومية و هي مركز التكوين المهني;
- إثراء الرصيد الفكري و زيادة المعرفة بخصوص موضوع تخطيط الموارد البشرية;
- المكانة التي تحتلها الموارد البشرية في المؤسسات وأهميتها;
- الأهمية التي يتميز بها تخطيط الموارد البشرية في جميع المؤسسات سواء كانت ذات طابع اقتصادي أو إداري عمومية كانت أو خاصة;
- المشاكل التي تعاني منها اغلب المؤسسات العمومية والمتمثلة في قلة التفكير من طرف المسؤولين في مصير المؤسسات بعد إحالة الموظفين على التقاعد خاصة في بعض المناصب الحساسة;
- توفر المراجع والمصادر العلمية من جهة والتسهيلات المقدمة من طرف المركز مكان التريص.

5- حدود الدراسة:

من اجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا كما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة الميدانية على مستوى مركز التكوين المهني والتمهين زاوي سعيد بسي مصطفى وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.

الحدود الزمانية: تحاول هذه الدراسة معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في ديمومة سير الإدارات العمومية وذلك في الفترة الممتدة مابين 01 مارس 2022 إلى غاية 31 ماي 2022.

6- المصطلحات الأساسية للدراسة:

- الموارد البشرية: مصطلح يطلق على قوة العمل في المؤسسة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمؤسسة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل¹.
- تخطيط الموارد البشرية: عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية والمستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة المطلوبة والمتوفرة².
- تسيير الموارد البشرية: يعرف على انه 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 لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها³.
- المؤسسات العمومية هي مؤسسات عامة تتمتع بالشخصية القانونية وكذلك بالاستقلال المالي، وهي تدار بالأسلوب اللامركزي لتحقيق أهداف ذات منفعة عامة.
- الموظف: يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في السلم الإداري. الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته⁴.

¹ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت - لبنان، الطبعة الأولى، 1997، ص1.

² حبيب الصحاف، مرجع سابق، ص 6.

³ شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص10.

⁴ المادة 04 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.



7 - الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة عمري سامي (2007)، تحت عنوان:فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي،رسالة ماجستير. تمحورت إشكالية دراسته حول دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي .دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة .واعتمد في ذلك على منهج دراسة حالة من خلال المقابلة في جمع البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- أن تخطيط الاستراتيجي يمكن المنظمة من أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة والممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقية أو المفروضة نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المنظمة المعاصرة؛
- أصبح ينظر إلى إدارة الموارد البشرية كأحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية واحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز و الريادة؛
- يعمل تخطيط الموارد البشرية في بيئة متغيرة بحيث يقوم بالتنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من اليد العاملة وذلك لتفادي العجز أو الفائض الذي يتسبب في تكاليف إضافية للمنظمة؛
- عدم اعتماد شركة مناجم الفوسفات على تخطيط الموارد البشرية وتهميش دور وأهمية إدارة الموارد البشرية ، كما أن تخطيطها لا يستند إلى أي أسلوب علمي من أساليب تخطيط الموارد البشرية، وذلك بسبب الغياب التام للمتخصصين؛
- غياب البيانات والمعلومات التي قد تحتاجها في عملية التخطيط للموارد البشرية.

الدراسة الثانية:

دراسة خالد مسعود بن قويزان العتيبي (2010)، تحت عنوان:تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها بالأمن الوظيفي ، رسالة ماجستير والتي تمحورت إشكالية دراسته حول علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأمن الوظيفي للعاملين، دراسة حالة الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمدينة الرياض.حيث عمد على إتباع أسلوب الاستبيان وذلك من خلال تصميم استمارة تم توزيعها على عينة عشوائية تتكون من 550 فرد بين مدير إدارة ورئيس قسم ومشرف وموظف، فقد تم استرجاع 228 استمارة صالحة.حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أهمية تحليل قوة العمل الحالية في المؤسسات من حيث الكفاءات والأعداد ومقارنتها بقوة العمل الواجب توفرها؛
- أهمية الاستقرار في العمل والشعور بالأمن الوظيفي وتوفير الإمكانات المادية والمعنوية؛

– من المعوقات عدم وجود لوائح تنظيمية توضح الأسس العلمية لتخطيط الموارد البشرية؛

– توفير قاعدة متخصصة لأنشطة تخطيط الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة:

دراسة كمال تيميزار (2013-2014)، تحت عنوان: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير والتي تمحورت إشكالية دراسته حول مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، دراسة حالة مؤسسة عمومية اقتصادية (سونلغاز) مديرية التوزيع باتنة. حيث عمد على إتباع أسلوب الدراسة الميدانية من خلال إعداد وتطوير استمارة كأداة لجمع البيانات وقد توصلت النتائج إلى أنه بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية والإدارية إلا أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمة محل الدراسة مازالت مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

الدراسة الرابعة:

دراسة سامية عزيز وبن زاف جميلة (2021)، تحت عنوان إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية العدد 01، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول دور تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة. حيث عمد على اختيار المنهج الوصفي وإتباع أسلوب المقابلة مع رئيسي قسم تسيير الموارد البشرية من جهة وتوزيع الاستبيان على 150 عامل إداري حيث تم استرجاع 45 منها قابلة للتحليل، وقد توصلت النتائج إلى أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق وتفعيل أهدافها بالاعتماد على استراتيجيات مسبقة يتم وضعها والاهتمام بالموارد البشري كعنصر هام في تطوير المؤسسة.

8- التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية:

استفدنا من الدراسات السابقة بتكوين فكرة عن الموضوع المراد دراسته والمتعلق بالجانب النظري وهو تخطيط الموارد البشرية ، حيث أن كل دراسة ركزت من خلال عرضها للموضوع على جانب معين إلا أنها لم تتناول كيفية تأثير التخطيط للموارد البشرية في ضمان سيرورة المؤسسات العمومية هذا من جهة كما أن الدراسات أجريت في فترات زمنية متباينة وفي أماكن وقطاعات مختلفة.

فالدراسة الأولى تطرقت إلى علاقة التخطيط للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، أما الدراسة الثانية فقد ركزت على علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأمن الوظيفي للعمال، أما الدراسة

الثالثة فقد ركزت على دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة، أما الدراسة الرابعة فقد تمحورت حول دور تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. وسنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في ديمومة سير المؤسسات العمومية وهو ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

9 - منهج الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها ، فقد استخدمنا المنهج الوصفي من خلال استخلاصه من أهم الكتب والدراسات والمقالات العلمية بحيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا موضحا خصائصها، كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية من خلال تحليل معطيات جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لاستخلاص النتائج.

10 - هيكل الدراسة:

سعى للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولت الموضوع من خلال فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي.

وقد تضمن الفصل الأول الإطار النظري و المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث.المبحث الأول تكلمنا فيه عن ماهية تسيير الموارد البشرية والذي بدوره قسم إلى ثلاثة مطالب وهي: مفهوم تسيير الموارد البشرية وأهميته، أهداف تسيير الموارد البشرية ووظائفه وأخيرا التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية .أما المبحث الثاني كان تحت عنوان مدخل إلى مفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية والذي قسمناه إلى ثلاثة مطالب وهي:تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية وأهميتها، أهداف وظيفة تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في وظيفة تخطيط الموارد البشرية.في حين المبحث الثالث المعنون بوظيفة تخطيط الموارد البشرية:الخطوات، المقومات والمعوقات فقد تناول ثلاثة مطالب وهي:خطوات وظيفة تخطيط الموارد البشرية، مقومات تخطيط الموارد البشرية والمعوقات التي تواجه وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

الفصل الثاني تطبيقي و الذي خصص للدراسة الميدانية في مركز التكوين المهني و التمهين زاوي سعيد سي مصطفى وذلك من خلال معرفة الطريقة المعتمدة في التخطيط للموارد البشرية ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول لمحة تاريخية عن مركز التكوين المهني والتمهين زاوي سعيد والذي قسم إلى ثلاثة مطالب وهي: مفهوم المؤسسة العمومية وأنواعها، بطاقة تعريفية لمركز التكوين المهني

والتمهين محل الدراسة وأخيرا الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني. أما المبحث الثاني بعنوان ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فقد قسم إلى ثلاثة مطالب وهي: نشأة وتعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وأهميته، الوثائق الضرورية لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وأخيرا محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. في حين المبحث الثالث كان تحت عنوان دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين المهني والتمهين فقد قسم إلى ثلاثة مطالب وهي: مكونات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بمركز التكوين المهني و التمهين، خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفي الأخير دراسة تقييمية لايجابيات وسلبيات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفصل الأول

الإطار النظري و المفاهيمي

لتسيير الموارد البشرية

تمهيد:

تسعى المنظمات الحديثة جاهدة إلى التميز والاستمرار وذلك بالاعتماد على أهم وأعلى مورد من مواردها وهو المورد البشري، الذي أصبح يصنع الفارق بين المنظمات بفضل مهاراته وكفاءاته وخبرته. الأمر الذي أدى إلى ضرورة ظهور جهاز إداري متخصص يعنى بالمورد البشري، إذ يسعى للحصول عليه والعمل على تطويره والحفاظ عليه وهو تسيير الموارد البشرية، الذي اتسع مجال نشاطه ليشمل وظائف أخرى منها تخطيط الموارد البشرية. التي تعمل على تزويد المنظمة بحاجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا في الزمان والمكان المناسبين لتحقيق أهدافها.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية، أما المبحث الثاني: مدخل إلى مفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية، في حين المبحث الثالث: يتناول وظيفة تخطيط الموارد البشرية: خطوات، مقومات ومعوقات.

المبحث الأول: ماهية تسيير الموارد البشرية

يعتبر تسيير الموارد البشرية* من الوظائف الرئيسية التي تقوم عليها أية منظمة ، حيث تقوم بالاهتمام بالعاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية وذلك لتحقيق أهدافها من جهة واستجابة للتغيرات البيئية من جهة أخرى بعدما كان دورها محدودا من قبل.

لهذا الغرض وللتعرف أكثر على هذه الوظيفة تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب بحيث سنتناول في المطلب الأول مفهوم تسيير الموارد البشرية وأهميته، أما المطلب الثاني يتناول أهداف تسيير الموارد البشرية ووظائفه أما المطلب الثالث فقد تناول التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية و أهميته

يمكن القول أن المفهوم الحديث لتسيير الموارد البشرية قد استقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وللتعرف أكثر على هذه العملية سيتم في هذا المطلب تسليط الضوء على مفهومه وأهميته.

أولا- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

ليس هناك اتفاق موحد ومتفق عليه في مفهوم تسيير الموارد البشرية، حيث يمكننا التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين هما وجهة النظر التقليدية ووجهة النظر الحديثة.

1- وجهة النظر التقليدية:

ترى في تسيير الموارد البشرية أنها مجرد وظيفة ليست لها أهمية كبيرة ، حيث تقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية منها: حفظ معلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة، متابعة العاملين (أوقات الحضور)، الإجازات، الترقيات ... الخ، التعيين وصرف الأجور¹.

2- وجهة النظر الحديثة:

ترى في تسيير الموارد البشرية أنها من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق، الإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية، لذلك اتسع مفهوم تسيير الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل، التدريب والتنمية،

*تجدر الإشارة إلى أننا لاحظنا أثناء البحث الخلط الكبير الموجود بين المصطلحين: تسيير الموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية، إلا أننا أثّرنا اعتماد مصطلح تسيير الموارد البشرية نظرا لكونه الأنسب لدراستنا الميدانية ، و ضمنا تم استخدام المصطلحين طيلة البحث كمترادفين.

¹صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص19.

توفير نظام عادل للأمور والمكافآت، توفير ضمانات من حوادث العمل، توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير وإتاحة فرص التقدم للعاملين.¹

ومن بين التعريفات نجد:

– **تعريف CHRUDEN و SHERMAN:** تسيير الموارد البشرية يشمل على عمليات أساسية ينبغي أدائها، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مروضيهم بطريقة أكثر فاعلية.²

– **يعرف حسام إبراهيم حسن** تسيير الموارد البشرية على أنها من أهم الوظائف الإدارية لأنه يهتم بتدبير الموارد البشرية واللائمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين وإتباع أفضل السبل لاختيار العناصر الملائمة منها للعمل، وكذلك اتخاذ الإجراءات الملائمة في هذا الصدد من خلال تصميم اختبارات أداء مناسبة للتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع منهم، وتعيين الأكفاء وتطويرهم، وتقييم أدائهم الفعلي في العمل، وتوفير التعويضات المناسبة التي من شأنها إثارة الدافعية لديهم و المحافظة عليهم خوفا من التسرب إلى مؤسسات منافسة وضمان علاقات عمل تعاونية معهم.³

– **تعريف NIGRO:** فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.⁴

- **تعريف بن عنتر بن عبد الرحمان:** تسيير الموارد البشرية هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة إلى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها.⁵

ويتضح من التعريفات السابقة أن تسيير الموارد البشرية يعتبر من الوظائف الأساسية في كافة المنظمات بحيث يعمل على توفير الاحتياجات النوعية والكمية من الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازدي العلمية، الطبعة العربية، 2010، ص46.

² صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 21.

³ حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص56.

⁴ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص06.

⁵ بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازدي العلمية، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص20.

ثانيا - أهمية تسيير الموارد البشرية:

يعتبر تسيير الموارد البشرية ذو أهمية في المنظمة مثله مثل باقي الوظائف الأخرى، ويظهر ذلك من خلال العناصر التالية:

- وجود خبرات متخصصة مؤهلة وقادرة وعلى استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ;
- توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود ;
- كشف ومعالجة المشاكل المحتملة في مجالات الاختيار، التعيين، الأداء، التدريب... الخ ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، معدلات تدني الأداء¹ ;
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العامل والمنظمة عن طريق إصدار القوانين والتشريعات ، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة عدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين ;
- توفير أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر ;
- خلق بيئة عمل ايجابية داعمة للعاملين، لضمان أقصى جهد مطلوب منهم² ;
- يعتبر السبيل الذي من خلاله يتم تعويض الوظائف الشاغرة بالموارد البشرية المناسبة ;
- يعمل على توفير دراسات واضحة لتكاليف الموارد البشرية وأجورها ، كما انه يوضح حالات الترقيات والمسارات الوظيفية المتناسبة مع العاملين في المنظمة ;
- يعتبر من الوسائل المهمة في الكشف عن مستوى العاملين، مما يساعد في وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم الإنتاج في المنظمة.³

المطلب الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية و وظائفه

يعتبر تسيير الموارد البشرية جزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري للمنظمة، لذلك سنحاول في هذا المطلب معرفة أهدافه و وظائفه.

¹ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي -دراسة حالة شركة منجم الفوسفات تبسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007، ص 57

² حسام إبراهيم حسن، مرجع سابق، ص، ص 57، 58.

³ بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، دراسة حالة المنشآت الرياضية بخنشلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، تخصص :الإدارة و التسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، الجزائر: 2010- 2011، ص 64.

أولاً- أهداف تسيير الموارد البشرية

تهدف المنظمة من خلال تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي:

- تكوين مورد بشري مستقر ذو كفاءة ;
 - تنمية وتدريب الموارد البشرية والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء ;
 - العمل على تحقيق التعاون بين الموظفين والتقليل من معدل الدوران¹ ;
 - تحقيق الكفاية الإنتاجية وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، فالمورد البشري هو المسؤول عن تحقيق الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات ;
 - تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي وذلك من خلال تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء، بتقديم منتجات حسب احتياجاتهم ورغباتهم و توقعاتهم و معاملتهم معاملة حسنة مما يزيد من القوة التنافسية للمنظمة في السوق و قدرتها على البقاء والاستمرار² ;
 - تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ;
 - زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن³ ;
 - الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط للموارد البشرية وتحد من الاستخدام الفعال للمورد البشري، والسعي لتحليلها ودراسة أثارها في الحاضر والمستقبل ;
 - تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية واستمرار ابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية ;
 - التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية⁴ ;
 - جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد من منهم ودفعهم للعمل وذلك للوصول إلى أهداف اعم واشمل.
- ويمكن تمثيل أهداف إدارة الموارد البشرية وفق الشكل التالي:

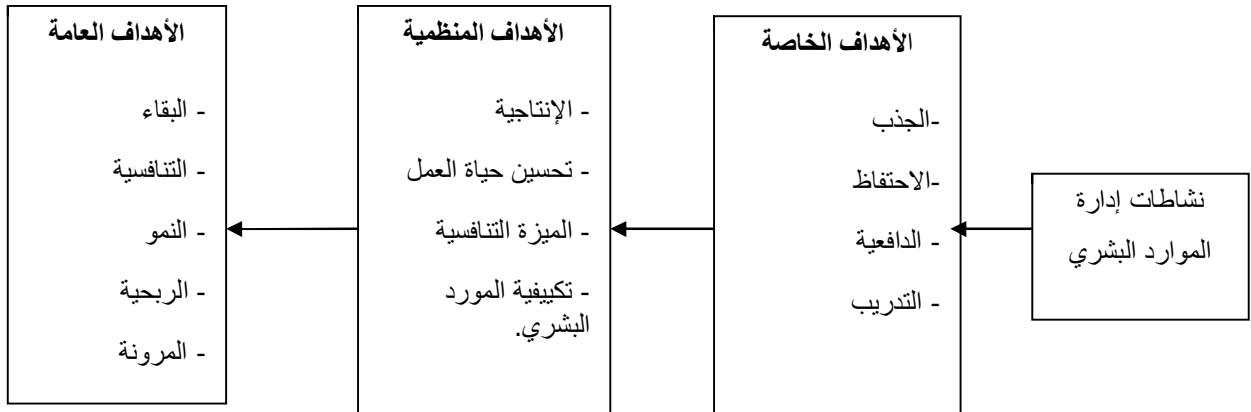
¹ بوبكر بوخرصة و زملاؤه، تسيير و تدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص27.

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص، ص، 25، 26.

³ يوسف جسيم الطائي و هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء ، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص، ص، 43، 44.

⁴ زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، الطبعة الأولى، 2011، ص27.

الشكل رقم (01): نشاطات و أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- دار وائل، ط2، الأردن، ص34.

ثانيا -وظائف تسيير الموارد البشرية:

يقوم تسيير الموارد البشرية بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمورد البشري والتي يمكن القول عنها أنها مترابطة ومتكاملة تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية والتي تتفاوت من منظمة إلى أخرى، ويمكن أن نذكر منها:

1 - تحليل و توصيف الوظائف:

أي التعرف على كافة الأنشطة التي تتكون منها الوظائف ومن مواصفات للأعباء والمسؤوليات والظروف التي يؤدي بها العمل من جهة وتحديد كل ما تتطلبه من القدرات والمهارات المتنوعة والشروط الواجب توفرها بمن سيشغل هذه الوظيفة أو العمل. إذ بناء على صحة هذه المواصفات يتوقف نجاح تسيير الموارد البشرية بوظائفها الأخرى كالاختيار ، التعيين، التدريب، النقل.....الخ.

2 - تخطيط الموارد البشرية:

ويعني تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين، سواء من حيث الحجم أو النوع وتحديد طلب المنظمة من المورد البشري وتحديد ما هو معروض ومتاح لتحديد العجز أو الفائض المتوقع من الموظفين في المنظمة، وتحديد كيفية مقابلة حالة عدم التوازن هذا وتتطوي عملية التخطيط أساسا على عملية التنبؤ بالمستقبل. كما تبرز أهميته عن طريق توفير الأعداد الملائمة وفي الوقت الملائم لانجاز الخطة المحددة.¹

¹ بوبكر بوخرصة و آخرون، مرجع سابق، ص28.

3- التوظيف:

تصبح هذه الوظيفة مهمة بعد تحديد الحاجات وتتضمن الأنشطة الفرعية الآتية:

- أ- استقطاب المترشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المنظمة أو من داخلها;
- ب- اختيار الأفضل في ضوء خصائص الوظائف الشاغرة ويشترط في انجاز هذه الوظيفة الالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها وذلك لتأثيرها على الاتجاه العام للمنظمة.

4- التدريب و التطوير:

تركز هذه الوظيفة على الأنشطة التالية:

- تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء الموظفين أو تطوير في المعلومات للفرد وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته بهدف إعداد فرد جيد لمواجهة متطلبات الوظيفة الحالية وتنمية مهاراته لمواجهة الاحتياجات المستقبلية، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم.

- تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود الإدارة داخل المنظمة.¹

5- تحديد تعويض للموظفين:

وذلك من خلال تحديد الرواتب والأجور وطرق دفعها ، وكذلك تحديد الحوافز والمزايا الوظيفية التي ستقدم للموظف في العمل ، حيث تعتبر التعويضات من وجهة نظر المنظمة مؤثر قوي للتشجيع والتحفيز حتى تتمكن من أن تحصل على الأداء والسلوك العالي والإنتاجية للموظفين بالرغم من أنها تمثل تكلفة على المنظمة، أما بالنسبة لموظف فهي عوائد مادية ومعنوية لقيامه بالعمل المطلوب.

6- تقييم أداء الموظفين:

بعد تعيين الموظفين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءاتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف. وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

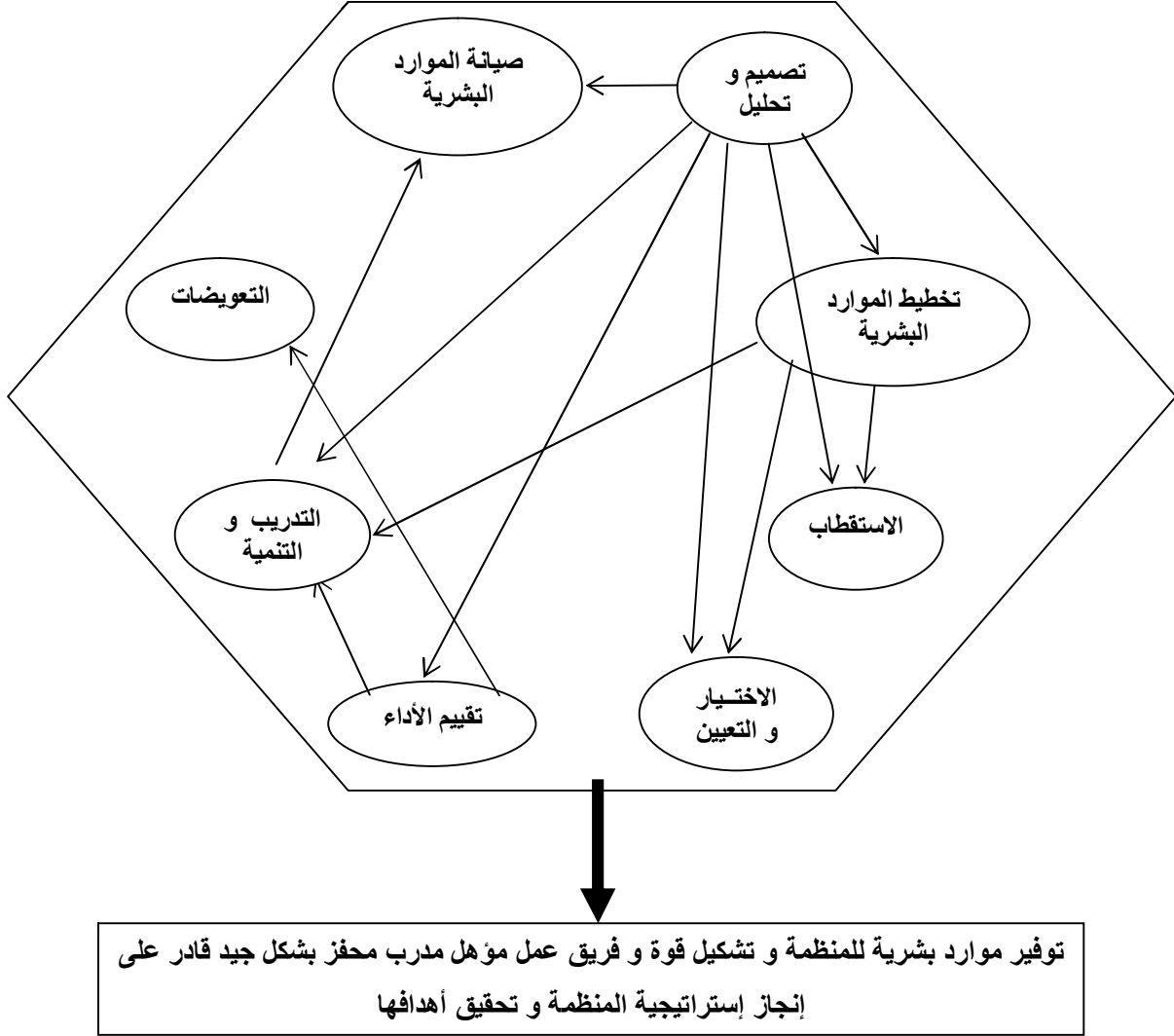
7- صيانة الموظفين:

تتكون صيانة الموظفين من نشاطين متكاملين يهدفان إلى توفير السلامة، وذلك من خلال تصميم برامج فنية إدارية لحماية الموظف من الحوادث وإصابات العمل التي قد يتعرض لها أثناء ممارسته لأعماله

¹ خالد عبد الرحيم الهييتي، مرجع سابق، ص37.

والصحة من خلال تصميم برامج طبية تحمي الموظف من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه¹.
و يمكن تلخيص أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) :وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005، ص23.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية

لقد حدثت تغيرات كثيرة في مجالات العمل، مما أدى إلى ظهور تحديات وعقبات أمام وظيفة تسيير الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه الموظفين من جهة والمنظمة من جهة أخرى، ومن بين التحديات نذكر:

¹ عمري سامي، مرجع سابق، ص65.

1-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:

تؤدي التطورات التكنولوجية إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنظمة مما يؤدي إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة، مثل التدريب والتنمية بما يتناسب مع هذه التغيرات، كما أن التوسع في استخدام التكنولوجيا يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين. لذلك ينبغي على وظيفة تسيير الموارد البشرية أن تعدل وتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

2-التغيرات في تركيبة الموظفين:

حيث أن هناك تغيير في تركيبة الموظفين بمختلف المنظمات ومن بين هذه التغيرات نجد زيادة نسبة النساء العاملات مما يتطلب إعداد سياسات خاصة بهن، وخاصة الأمهات كالرعاية الطبية وإجازات الحمل والولادة والرضاعة. وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب وذلك بتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاص بالموظفين من الجنس الآخر.

3-تغير القيم والاتجاهات:

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة لوظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث أنها تؤثر على دوافع وسلوك الموظفين. فمثلا لو أمعنا النظر إلى التقدم الاقتصادي الذي حققته بعض الدول نجد أنه يستند إلى استخدام قيم معينة مثل: احترام العمل، قبول المخاطر والرغبة في تحملها. أما اتجاهات وقيم الموظفين في الأجهزة الحكومية لها تأثير على الأداء ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، انخفاض دافع الانجاز، تقشي ظاهرة اللامبالاة وعدم الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف.

فكل هذه التغيرات في القيم تعتبر تحديا لوظيفة تسيير الموارد البشرية بحيث يقع على عاتق المسير مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو التقليل من حدتها.¹

4-العائد و التعويض المادي للموظفين:

يؤثر التضخم على أداء الموظفين الشيء الذي يؤدي بهم إلى طلب أجور أعلى، إلا أن الكثير من المنظمات لا تستطيع ذلك، مما يؤدي بالموظف إلى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي لذلك تسيير الموارد البشرية يجد صعوبة لعدم قدرته على دفع أجور أعلى للعاملين وتحفيزهم لبذل جهود اكبر.

¹صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص، ص، 103، 104

5- نظم المعلومات:

حتى يُساهم تسيير الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة بطريقة أفضل فإنه يحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل بيانات وخطط تسيير الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، والتحدي الكبير هو المقدرة على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية¹ من خلال:

- التوظيف: تمكن قاعدة معطيات المديرين من الحصول على معلومات في الوقت المناسب حول الموظفين الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة ;
- التدريب و التنمية: بمعرفة البرامج السابقة والفئات المعنية بالتدريب، وكذا استغلال الفرص والإمكانيات التي أنتجتها تكنولوجيا المعلومات (التعليم الافتراضي، التعلم عن بعد... الخ) ;
- تسيير الأجور: وذلك بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين ;
- تقييم الأداء: بالإضافة إلى الكفاءة في الأداء، المساعدة في اتخاذ القرارات المتخذة بشأن المورد البشري².

6- تحديات العولمة:

لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح بالإمكان التعامل مع مختلف المؤسسات والثقافات الإنسانية ، والحصول على الموارد البشرية واختيارهم يخضع للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات وكذلك التشريعات والقوانين.

7- التحديات البيئية:

عرفت البيئة في السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا، حيث تم وضع نظم وضوابط كفيلة للمحافظة على سلامتها والقضاء على المصادر المختلفة للتلوث، وقد انعكس هذا الاهتمام على مختلف المؤسسات منها الثقافية، التعليمية.... الخ.

وقد طورت قواعد و مواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي. لذلك اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة باعتبار أن الموارد البشرية هي محور الإنتاج وأساس لتحقيق القيم³.

¹صفوان محمد المبيضين و عائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوردي، بدون طبعة، 2013، ص10

²خالد رجم و آخرون، إدارة الموارد البشرية، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، تخصص مناجمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016-2017، ص86.

³بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير الوارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014-2015، ص20.

المبحث الثاني: مدخل إلى مفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية

تحرص كل المنظمات على توفير متطلبات استقرارها ونموها وذلك سعياً منها لتحقيق أهدافها وخططها، ومن أجل ذلك وجب عليها أن تعمل على تحسين قدرتها وكفاءتها على التعامل مع التغيرات في كل من بيئتها الداخلية والخارجية. وكل هذا يتم عن طريق التخطيط الذي يعتبر الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة. وحتى ندرك أكثر هذه العملية، سنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب وهي: تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية وأهميتها، أهداف وظيفة تخطيط الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية وأهميتها

أصبحت المنظمات الحديثة تعمل في بيئة متغيرة وشديدة المنافسة، ولمواكبة هذه التغيرات والتطورات وجب على الإدارة مسؤولية اختيار الموارد البشرية الأكثر تناسبا مع أهداف المنظمة وتوفيرهم بالعدد والنوعية المطلوبة والتوقيت المناسب، ويتم كل هذا عن طريق التخطيط للموارد البشرية.

أولاً- تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

توجد تعريفات عديدة لمفهوم وظيفة تخطيط الموارد البشرية، وفيما يلي عرض لبعض منها:

- ينظر إلى وظيفة تخطيط الموارد البشرية على أنها عملية التنبؤ بعدد ونوعية المورد البشري اللازم للعمل، ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجات في المكان والتوقيت المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفعالية؛

- وظيفة تخطيط الموارد البشرية تتضمن التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية للمنظمة من حيث العدد والنوعية، وكونهم يقومون بأعمالهم في المكان والزمان المناسبين¹؛

- يمكن تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية على أنها العملية التي تلجا إليها إدارة الموارد البشرية لتأمين حصولها على الأعداد والنوعيات المناسبة من الموظفين لتعيينهم في الأماكن والأوقات المناسبة، والذين يكونون قادرين على انجاز المهام والواجبات والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية²؛

- يمكن تعريف وظيفة تخطيط الموارد البشرية على أنها محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وهالتي تكون عادة سنة واحدة³؛

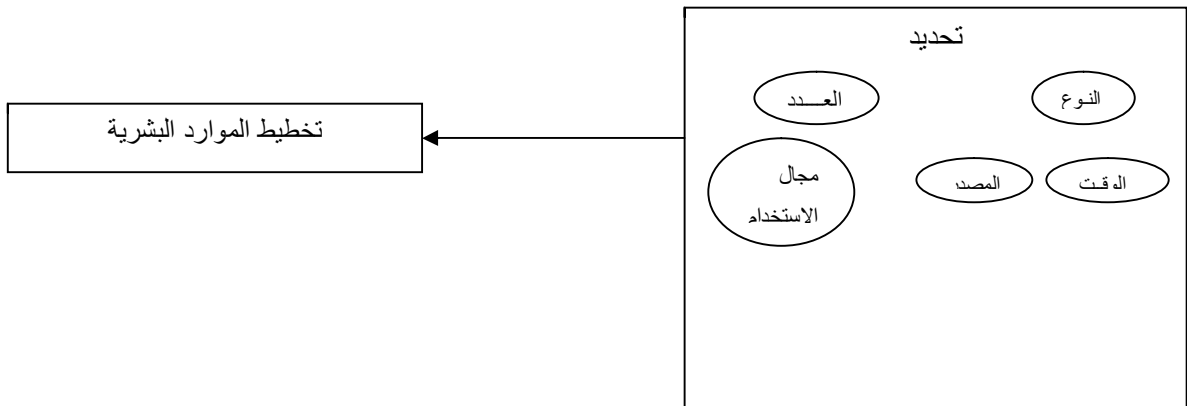
¹ أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص18.

² فيصل حسونة، مرجع سابق، ص41.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص162.

- ويمكن أن نعرفه أيضا بأنه وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الموظفين مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاية¹;
 - عرف ستينر Stainer تخطيط الموارد البشرية كونها إستراتيجية الحصول على موارد المنظمة البشرية واستخدامها وتطويرها وعرضها².
- من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التخطيط للموارد البشرية عملية إدارية مستمرة تركز على التنبؤ، حيث يتم من خلالها توفير الموارد البشرية الضرورية والمتخصصة في الزمان والمكان المناسبين عن طريق مقارنة الطلب والعرض من الموارد البشرية مع مراعاة الظروف الداخلية والخارجية، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تخطيط الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص54

ثانيا - أهمية وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

- هناك عدد من الظروف والعوامل تساهم وتتضافر جميعها لإبراز أهمية وظيفة تخطيط الموارد والتي تؤدي إلى تحقيق المنافع التالية:
- يؤدي إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة ;

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، الطبعة الأولى، 1997، ص70.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي، عمان، الطبعة الثالثة، 1998، ص49.

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة، بحيث يؤدي ذلك إلى تقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، خاصة الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها ;
- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، خصائص...الخ) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للموظفين¹;
- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل ;
- يساعد المنظمة على مواجهة ظروف البيئة المتغيرة ;
- توفير بيانات ومعلومات دقيقة وواضحة والتي تمثل قاعدة بيانات شاملة لجميع الموظفين الموجودين بالمنظمة من حيث عددهم ، جنسهم، مهاراتهم ومؤهلاتهم العلمية ;
- المساعدة على معرفة مركز القوة والضعف في الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة بالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات الأداء وكذلك عند الاعتماد على تحليل SWOT لأغراض إستراتيجية مستقبلا²;
- منع الارتباكات الفجائية، وذلك لكونه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية من جهة واتخاذ التدابير اللازمة من جهة أخرى ;
- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف تسيير الموارد البشرية ;
- المساعدة على تخطيط المستقبل الوظيفي للموظفين وذلك من خلال القيام بالأنشطة مثل: التدريب، التكوين، النقل...الخ³;
- تمكين المنظمة من التخطيط المالي وتأمين الأموال اللازمة لدفع الرواتب والمكافآت والتي تصل في بعض الأحيان إلى مستويات مرتفعة مقارنة بالتكاليف التشغيلية ;
- تمكين المنظمة من توزيع عبئ العمل بشكل متوازن على الإدارات، والاستغلال الأمثل للموظفين المتوفرين في سائر النشاطات، عن طريق نقل الموظفين من قسم إلى آخر والحد من الازدواجية وتبذير الأموال في التوظيف⁴.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار وائل، الطبعة الثانية، 2006، ص57.

² نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص: اقتصاد النقل و الخدمات، طلبة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة، ص12.

³ يحيوي مفيدة، سبع حنان، تخطيط الموارد البشرية بين النظري و واقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات، دراسة حالة مؤسسات المطاحن، مجلة الاقتصاديات المالية، البنكية و إدارة الأعمال ، المجلد 3، العدد2، 2014، ص04.

⁴ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، 2013، ص53.

المطلب الثاني: أهداف وظيفة تخطيط الموارد البشرية

يتمثل الهدف الرئيسي لتخطيط الموارد البشرية في التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من المورد البشري كما وكيفا، مع القدرة على مواجهة حركية الموظفين.

- تحديد أنواع الوظائف اللازمة وحجم الموارد البشرية المطلوبة موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة ;
- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المحيطة لاسيما السياسية، الاقتصادية والتشريعية والفنية.... الخ دون مشاكل أو مفاجآت ;
- معالجة حالات العجز في التخصصات الإنتاجية والفنية¹ ;
- مطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المنظمة المستقبلية ;
- التنسيق ما بين أنشطة تسيير الموارد البشرية المختلفة مثل: التعيينات، التعويضات، تقييم الأداء، التدريب والتطوير² ;
- توفير المستقبلي للكفاءات وجذبها من مصدرها ;
- استيفاء الاحتياجات من الموظفين والقيادات الإدارية بالعدد والنوع المناسبين والوقت والمكان كذلك ;
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات ;
- التخطيط الدقيق للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب³ ;
- وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد النقل، الترقية..... الخ ;
- يمكن التخطيط السليم للموارد البشرية من مواجهة المشكلات المرتقبة والمتربطة على حركية الموظفين (الداخلية و الخارجية) ;
- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الأجور والمرتبات و إقرار نظام عادل للحوافز⁴.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في وظيفة تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للموارد البشرية، ويمكن تقسيمها إلى مؤثرات داخلية ومؤثرات خارجية من أهمها:

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2010

² بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص37.

³ سامية عزيز و بن زاف جميلة، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد9، العدد 1، 2021، ص23.

⁴ أسامة كامل و محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص36.

1- المؤثرات الداخلية: ونذكر من أهم تلك المؤثرات:

أ. **أهداف المنظمة:** حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من الموارد البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها ;

ب. **الوضع المالي:** والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز... الخ ;

ج. **حجم العمل:** يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته¹ ;

د. **التدريب و التنمية:** يؤثر التدريب على برامج تخطيط الموارد البشرية وتنميتها، من خلال عمليات نقل المهارات وتطويرها . إذ يعتبر من الطرق المؤدية إلى تنمية الموظفين بالمنظمات ، وذلك من خلال استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة، وتحديد من هم الموظفين المقترحين للاشتراك بهذه البرامج التدريبية لتنمية قدراتهم وتطويرها بما يؤهلهم للقيام بواجباتهم المستقبلية بالكفاءة المنشودة والقدرة المطلوبة.

2- المؤثرات الخارجية: من بين المؤثرات الخارجية نذكر:**أ. سياسات التعليم المعتمدة:**

تشكل السياسات التعليمية الجيدة حجر الأساس في عمليات تخطيط الموارد البشرية وتنميتها، ولهذا الإطار مدخلاته وعملياته ومخرجاته التي تعتبر مؤشرا دالا على مستوى واتجاهات تخطيط الموارد البشرية، حيث تؤثر السياسات التعليمية على تركيبة المورد البشري من خلال ما توفره من تخصصات ومهارات قادرة على إشباع الاحتياجات السوقية والعمل على تحقيق التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية.²

ب. العوامل الاقتصادية:

تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة ، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة اكبر لاختيار الموارد البشرية المطلوبة.

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص52.

² انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص، ص: 35، 34.

ج. سياسة العمالة في الدولة:

وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى للأجور... الخ.

د. عوامل تقنية:

يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب الموظفين وتطويرهم.

هـ. أوضاع سوق العمل:

ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.

و. عوامل تنافسية:

وتتمثل في كون انه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

ي. العوامل الاجتماعية السكانية:

وتتمثل في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثار ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز¹.

المبحث الثالث: وظيفة تخطيط الموارد البشرية: الخطوات، المقومات والمعوقات

نظرا للأهمية التي تتميز بها وظيفة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، فان إعدادها وتطبيقها يتطلب وجود شروط حتى تكون ذات أهمية وفعالة، إلا انه قد تعترضها بعض المشاكل. وهذا ما سنراه في هذا المبحث حيث قسمناه إلى ثلاثة مطالب وهي: خطوات وظيفة تخطيط الموارد البشرية، مقوماتها والمعوقات التي تواجه وظيفة تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الأول: خطوات (مراحل) وظيفة تخطيط الموارد البشرية

تمر وظيفة تخطيط الموارد البشرية كعملية بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها البعض، لتوضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي تخطط لها. وهي:

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 53.

أولاً - تحديد الطلب على الموارد البشرية:

يعتمد تحديد احتياجات المنظمة مستقبلاً على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويشمل تحديد الاحتياجات المستقبلية على ثلاث نقاط مترابطة وهي:

- عدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً ;

- مواصفاتهم ;

- الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

وترتبط النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية من جهة وبمدى تخطيط الموارد البشرية من جهة أخرى. وهذا الأمر لا يعتبر سهلاً ، إذ يتعامل التنبؤ مع عدة متغيرات مستقبلية لا يمكن أحياناً التعرف عليها أو إدراكها أو التأكد من احتمال حدوثها أو عدم حدوثها ومن بينها نجد:

1- دوران العمل: يقصد به نسبة ترك الموظفين لوظائفهم أو أعمالهم في المنظمات ومن ثم إعادة تعيين غيرهم. وقد يتم دوران العمل نتيجة للترك الاختياري من قبل البعض أي تقديم استقالاتهم، أو بسبب فصل بعضهم لسبب أو لآخر، أو بسبب إحالة بعضهم على التقاعد، أو بسبب خدماتهم الطويلة، وكل ذلك يعني أنه على إدارة الموارد البشرية أن تبحث وباستمرار عن موظفين جدد ;

2- طبيعة وتركيب الموارد البشرية: إن طبيعة الموارد البشرية الموجودة في منظمة، وعلاقتها بالاحتياجات المتغيرة للمنظمة تؤثر أيضاً في متطلباتها واحتياجاتها لموارد بشرية جديدة، فمثلاً لو تغيرت الأساليب والطرق التقنية التي تستخدمها المنظمة فإن ذلك يقتضي إما إعادة تدريب الموارد البشرية الحالية أو القيام بتعيين أفراد جدد ;

3- معدل نمو وتطور المؤسسة ويتعلق بسياسة المنظمة ومدى المنافسة التي تواجهها في أسواق منتجاتها وحال الاقتصاد الوطني فمثلاً: زيادة مبيعات المنظمة لا يعني بالضرورة زيادة الموارد البشرية مثل ما يحدث في الشركات الصناعية بسبب استخدام الآلات الميكانيكية والأوتوماتيكية بالإضافة إلى استعمال أساليب تكنولوجية متقدمة في الصناعة.¹

ثانياً - تحديد العرض من الموارد البشرية:

وترتبط هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها وذلك من خلال إعداد سجلات شاملة لكل وظيفة في كافة الإدارات تتضمن بعض المعلومات الأساسية، وكذلك دراسة ما يتوفر

¹ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان الأردن الطبعة العربية الثالثة 2004 ، ص، ص: 135،

في سوق العمل (سواء مخرجات الأجهزة التعليمية أو التدريبية) من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها سابقا.

و لابد من دراسة الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة على ضوء ثلاثة عناصر أساسية هي: تحديد عدد الموظفين حاليا في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية، مهارات، قدرات وخبرات.

ويتم الحصول على المعلومات الخاصة بالموظفين عادة من المصادر التالية:

- طلبات الاستخدام التي سبق أن تقدموا بها عند تعيينهم ;
 - تقارير تقييم الأداء ;
 - قوائم وسجلات ومستندات الأجور و الرواتب ;
 - تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات و القدرات المطلوبة للقيام بالعمل ;
 - التأكد من توافق الموظفين مع ما يمارسونه من أعمال.
- تقوم العناصر السابقة بتزويد المنظمة ببيانات عن نوع القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظائف، ومدى توفرها في الأشخاص العاملين حاليا في المنظمة من جهة ودرجة استغلال قدرات الموظفين ومهاراتهم (هل هي مستغلة بالكامل أو لا) من جهة أخرى، فقط تستطيع إشباع احتياجاتها من الموارد البشرية اعتمادا على مصادرها الذاتية، أما في حالة عدم قدرتها على إيفاء احتياجاتها فإنه يستوجب عليها أن تدرس أسواق العمالة الخارجية، ويعتمد القرار النهائي بالالتجاء إلى عاملين أساسيين هما:
- القدرة على الوفاء احتياجات المنظمة ;
 - التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنظمة المالية.

ثالثا- وضع خطة عمل:

تعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة السابقة، فمن الممكن أن تفسر نتائج المقارنة عن وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية. ومن بين هذه القرارات ما يلي:

- أ.خطة الانتقاء والتوظيف ;
- ب.خطة الترقية والنقل والتقاعد ;
- ج.خطة للتدريب والتطوير ;
- د.خطة لتعديل مستويات ومعايير تقويم الأداء ;
- هـ.خطة لإعادة توزيع الأعمال ;

و. خطة لتعديل الأجور والرواتب.

ففي حالة وجود عجز تسعى المنظمة إلى سده عن طريق البحث عن الموارد البشرية من المصادر الداخلية قبل اللجوء إلى المصادر الخارجية.

أما حالة وجود فائض تتبع المنظمة عدة أساليب لتخفيض حجم الموارد البشرية مثال (التوقف عن التوظيف، التقاعد المبكر... إلخ).

رابعاً - تنفيذ الخطة ومتابعتها:

بعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية أو الجهة المختصة بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مسبقاً، ومن أجل تحقيق الخطة لابد من مراقبة تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها. وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على أجوبة دقيقة لكل الأسئلة وهي تراقب وتقوم الخطة الموضوعة.¹

ومن أمثلة العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط الموارد البشرية ما يلي:

- العودة المكثفة للموارد البشرية من الخارج أو الهجرة إلى الخارج لأسباب اقتصادية ;
- تغير الظروف الاقتصادية ايجابيا أو سلبيا تبعا لفترات الازدهار و الركود ;
- التغيرات التكنولوجية في أساليب الإنتاج ;
- تغير طبيعة الهرم السكاني.

حيث أن هذه العوامل تستدعي متابعة المستجدات في سوق العمل لكي تتمكن من التكيف مع المتغيرات بشكل ينعكس على الخطط.

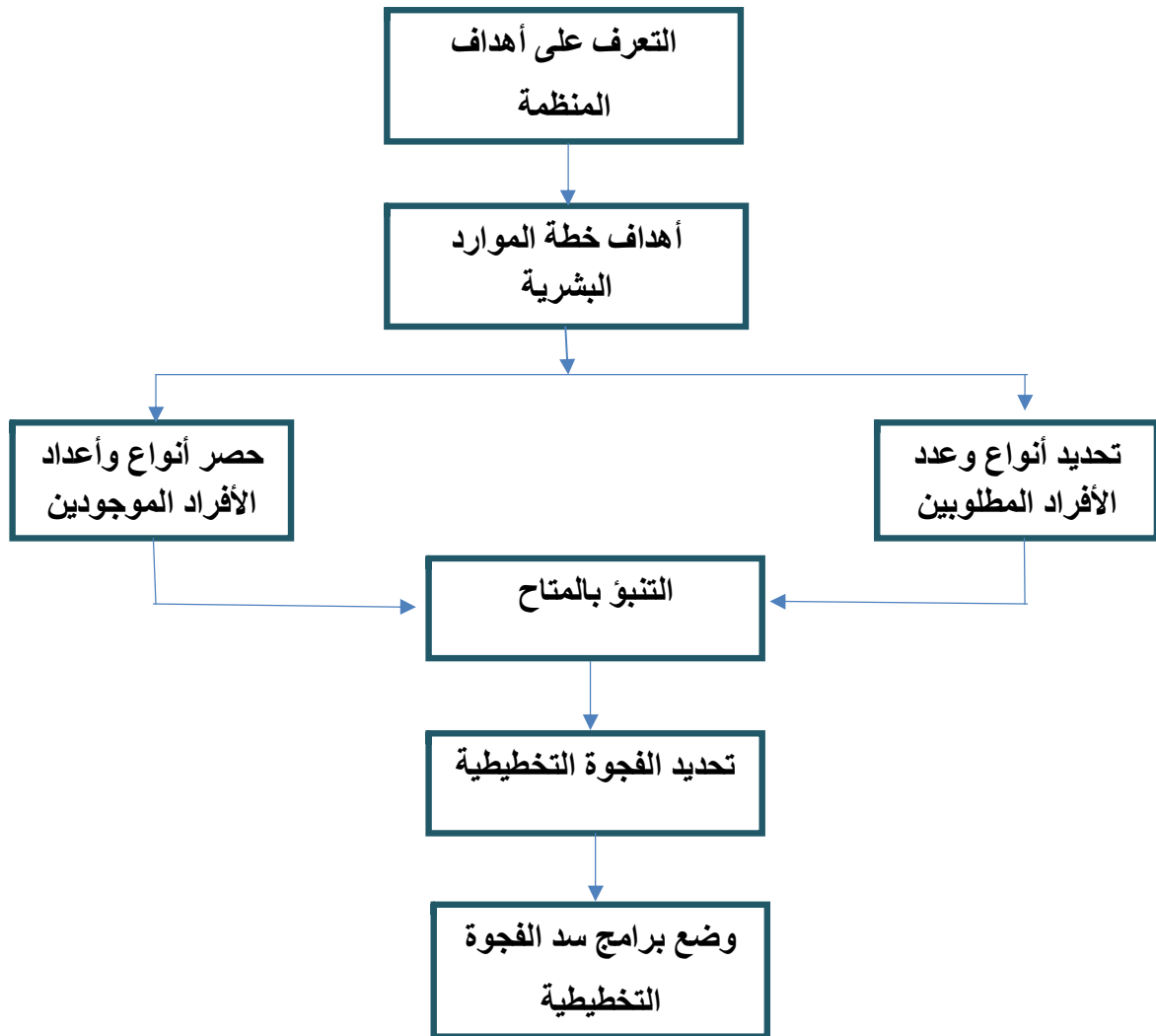
وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها و تمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية.²

و يمكن أن نلخص مختلف الخطوات السابقة لعملية تخطيط الموارد البشرية في الشكل الموالي:

¹ ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية، إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص: 28-30.

² منير نوري، فريد كورنيل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 128، 127.

الشكل رقم (04): الخطوات الأساسية في تخطيط الموارد البشرية:



المصدر: كامل برير، مرجع سابق، ص72

المطلب الثاني: مقومات وظيفة تخطيط الموارد البشرية

- يعتمد تخطيط الموارد البشرية على البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية حيث تتوقف فعاليتها على كفاية هذه البيانات ودقتها. وعليه فإن مقومات وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي:
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات كفاءات إنتاجية عالية ;
 - وجود نظام متكامل للمعلومات خاص بالمستقبل الوظيفي لكل موظف موجودة في المنظمة، مع ضرورة تمتع هذا النظام بسلامة ودقة بياناته ;
 - الإيمان بأن مهمة تخطيط الموارد البشرية مسؤولية تتطلب تعاون جميع الإدارات لأن كل مدير أقدر من غيره على تحديد احتياجات الموارد البشرية الخاصة بإدارته¹ ;
 - التحديد الواضح للأهداف الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى وضوح في الأعمال المطلوبة إنجازها ;
 - وجود وصف تحليلي للوظائف ;
 - التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ;
 - توفر عنصر الاستمرارية ;
 - تحديد واضح للأشخاص أو الأقسام التي سوف يلقي على عاتقها تنفيذ الخطة² ;
 - توفير أنظمة معلومات مناسبة و كادر فني متخصص بمتطلبات العمل وتفرعاته المختلفة تمهيدا للاستفادة منها بالطريقة الصحيحة ،مع ضرورة تحديث بيانات ومعلومات هذا النظام بشكل دوري ;
 - توفير معلومات عن حجم الإنتاج ونوعيته وذلك عن طريق معرفة الخطط التي تريد إدارة المنظمة تطبيقها سواء في مجال التوسع أو التقلص وذلك لتحديد حجم القوى العاملة المطلوبة³.

المطلب الثالث: المعوقات التي تواجه وظيفة تخطيط الموارد البشرية

- تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشاكل ونذكر منها:
- الاختلافات الموجودة بين الأفراد، حيث أنه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب مع جميع الأشخاص بشكل متساوي ;
 - غياب التنسيق والتكامل بين تخطيط الموارد البشرية وغيرها من الوظائف الأخرى كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب... إلخ⁴ ;
 - عدم الدقة في المعلومات والبيانات وهو اعتبار هام في إعاقه مسألة التخطيط ويعود سببه سواء إلى تخلف نظم المعلومات أو الاعتبارات الأمن والسرية التي تستوجب إخفاء الحقائق ;

¹ أسامة كامل و محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 38.

² كامل بربر، مرجع سابق، ص 71.

³ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص، ص، 30، 31

⁴ كوجيانبيدجو باري كشوي إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة - مصر، 2006، ص: 28.

- قلة الخبرة الإدارية لدى المدراء حيث لا يفرقون بين ما هو رسمي وغير رسمي في مؤسساتهم وعدم جديتهم في تنفيذ الأعمال بدقة¹;
- قلة أنظمة المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط كما ونوعا وتقدمها ;
- عدم استمرارية الخطط حيث أن الكثير منها تلغى أو تعدل بمجرد حدوث تغيير في المسؤولين الإداريين عنها أو تغيير في القيادات الوزارية أو السياسية ;
- الاعتقادات السائدة بين المديرين بأن تخطيط الموارد البشرية مضيعة للوقت والجهد والمال، أو استحالة بحجة عدم علم الإنسان بالغيب وبالتالي لا يمكن أن يكون تنبؤ سليما ;
- التعدد والتغيير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف ;
- وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له تأثير كبير على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات ;
- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى، مما يسبب اضطراب في الأداء ;
- عدم تناسق القوى البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة².

¹ بوراس فايضة ، مرجع سابق، ص: 56.

² كامل بربر مرجع سابق ص 70.

خلاصة:

من خلال ما سبق يتضح أن هناك ارتباط وثيق بين تسيير و تخطيط الموارد البشرية في المنظمة، فلا يمكن بناء تخطيط جيد للموارد البشرية ما لم يكن هناك تسيير مبني على أسس علمية متينة، إذ يعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية باعتبارها أهم و اعقد عنصر من عناصر الإنتاج ، بحيث تحدد توجه المنظمة و تحقق الأهداف التي انشأت من اجلها.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز

التكوين المهني

تمهيد:

يعتبر التكوين المهني من القطاعات الهامة والحيوية لأنه مفتاح للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، واحد السبل التي يجب الاعتماد عليها لتحسين وضعية الدولة على مستوى الاقتصاد وفي مختلف مجالات العمل، بحيث يعمل على توفير موارد بشرية كفؤة ومتخصصة والاستجابة لمتطلبات المنظمات ومن ثم سوق العمل هذا من جهة ، كما انه يقدم حلول بديلة للشباب الذين يتخلون عن دراستهم من خلال تكوينهم وإدماجهم في سوق العمل من جهة أخرى، ومن بين مراكز التكوين الموجودة على المستوى الوطني بالتحديد في ولاية بومرداس نجد مركز التكوين المهني والتمهين زاوي سعيد بسي مصطفى.

سنقوم في الفصل الثاني بدراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية على مستوى المركز المذكور سابقا، حيث سنتناول في المبحث الأول لمحة تاريخية عن المركز، أما في المبحث الثاني فسنتناول ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في حين المبحث الثالث فنخصصه لدراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على مستوى المركز.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مركز التكوين المهني و التمهين سي مصطفى

مركز التكوين المهني و التمهين زاوي سعيد بسي مصطفى هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وموضوع تحت وصاية وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

تم إنشاء هذا المركز طبقا للمرسوم 14/79 المؤرخ في 25 جانفي 1979، وتم فتحه بصفة رسمية سنة 1983.

وقبل الشروع في التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية، ارتأينا تقديم مفهوم عام حول المؤسسة العمومية وأنواعها في الجزائر وذلك باعتبار مركز التكوين المهني احد أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية و أنواعها

أولا- تعريف المؤسسات العمومية:

تعتبر المؤسسات العمومية من الموضوعات الهامة والدقيقة بحيث عرفت عدة تطورات خاصة مع تدخل الدولة في مجالات النشاط الاقتصادي الشيء الذي أدى إلى وجود الاختلاف في وجهات النظر، لذلك نجد أن لها ثلاثة مقومات:

1- المؤسسة العمومية هي مؤسسة تنشئها الدولة ولها الكلمة الأخيرة في تنظيمها وتسييرها، وإخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسبا، وبالتالي فهذه المؤسسة هي مؤسسة عامة لارتباطها المطلق بسيادة الدولة وإرادتها ;

2- الهدف من إنشاء هذه المؤسسة العامة وإدارة نشاط معين مهما كانت طبيعته سواء إداريا أو صناعيا أو تجاريا أو زراعيا، ومهما كانت الغاية منه سواء تقديم الخدمات العامة أو تحقيق التراكم المالي، أي أن المؤسسة العامة تخضع لمبدأ التخصص في إدارة هذا النشاط ;

3- طريقة إدارة المؤسسة العامة لهذا النشاط المتخصص هي الأسلوب اللامركزي والذي يشتمل على عنصرين متقابلين هما: الاستقلال في إدارة النشاط، الرقابة التي تمارسها السلطة المركزية على المؤسسة العمومية.¹

من خلال ما سبق نستنتج أن:

¹ غلابي بوزيد، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2010-2011، ص ص: 28-29.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

المؤسسات العمومية هي مؤسسات إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية وكذلك بالاستقلال المالي، وهي تدار بالأسلوب اللامركزي لتحقيق أهداف ذات منفعة عامة.

ثانيا - أنواع المؤسسات العمومية :

تتنوع المؤسسات العمومية و تنقسم بالنظر إلى اعتبارات مختلفة، من بينها التقسيم حسب طبيعة النشاط، فنجد ما يلي:

1- المؤسسة العمومية الإدارية: (EPA)

تعتبر أولى أشكال المؤسسات العمومية في الظهور، فهي تمارس نشاطا ذو طبيعة إدارية محضة وتسمى أيضا المؤسسة العمومية التقليدية¹. تتمتع بالاستقلال المالي والإداري وتخضع لقواعد القانون العام وقد استعملت كأسلوب لإدارة المرفق العام في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا مثال: الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات، البلديات، الولاية، مراكز التكوين... الخ.

2- المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري: (EPIC)

هيئة عمومية تتمكن من تمويل أعبائها الاستغلالية جزئيا أو كليا عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري ينجز طبقا لتعريفه محددة مسبقا ولدتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين². حيث تعتبر من أكثر الأشكال شيوعا بسبب تدخل الدولة في الميدان الاقتصادي بحيث تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة لكنها تخضع في جزء كبير من نشاطها لقواعد القانون الخاص أكثر من قواعد القانون العام مثال: الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، الوكالة الوطنية للنفايات، الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، الجزائرية للمياه،... الخ.

3- المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي:

مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشأ لتحقيق نشاطات البحث العلمي والتكنولوجي من خلال تنفيذ برامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الميادين المحددة في النص المتضمن إنشائها³ مثل مخابر البحث العلمي.

¹ المادة 43 من القانون التوجيهي رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988.

² المادة 44 من القانون التوجيهي رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988.

³ المادة 17 من القانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 غشت 1998 المتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

4- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي، الثقافي و المهني:

هي حديثة العهد في الجزائر، فهي مؤسسات وطنية للتعليم العالي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي¹، حيث تسعى للاستجابة إلى حاجيات المجتمع من خلال الجامعات، المراكز الجامعية والمعاهد الخارجة عن الجامعة.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لمركز التكوين المهني و التمهين محل الدراسة

يقع مركز التكوين المهني و التمهين زاوي سعيد بشارع الملعب البلدي لسي مصطفى، فهو يبعد بحوالي 20 كلم عن مقر الولاية بومرداس. حيث انشيء طبقا للمقرر رقم 14/79 المؤرخ في 1979/01/25. تبلغ مساحته الإجمالية حوالي 58147م² أما المساحة المبنية فتقدر ب6401م²، كذلك يحتوي المركز على ملحقة ببلدية زموري ولاية بومرداس.

كما أنه يتوفر على معلومات إضافية أخرى تسهل عملية الاتصال به تتمثل في:

– رقم الهاتف: 024.71.04.31

– رقم الفاكس: 024.71.04.28

– البريد الالكتروني: cfpasimustapha2@gmail.com

أولا - أنماط التكوين التي يوفرها المركز:²

وهي تظهر في الجدول الموالي:

¹ المادة 32 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 افريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.

² بالاعتماد على معطيات من المركز.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

الجدول رقم (01): أنماط التكوين المتوفرة بالمركز

نمط التكوين	طاقة الاستيعاب النظري	طاقة الاستيعاب الحقيقي
الحضوري	525	213
عن طريق التمهين (يتوفر على شعب و تخصصات متعددة)	500	483
أنماط أخرى	- التكوين عن طريق المعابر - التكوين التعاقدى - التكوين الخاص بالنساء الماكثات في البيت - التكوين الخاص بالدروس المسائية.	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات من المركز

ثانيا - عدد الموظفين في المركز :

يتوفر مركز التكوين المهني و التمهين زاوي سعيد سي مصطفى على 100 موظف، حيث تم تقسيم حسب القائمة الاسمية الموقوفة إلى غاية 31-12-2021 وهم موزعين كالتالي:

الجدول رقم (02) : عدد الموظفين حسب الأسلاك¹

العدد	نوع السلك	السلك
16	-	الأسلاك المشتركة
04	-	العمال المهنيين
35	الأساتذة	الأسلاك الخاصة
12	باقي الموظفين	
11	الحراس	العمال المتعاقدين
20	العمال المهنيين	
02	سائقي السيارات	
100		المجموع

المصدر: معلومات من المركز

¹ المرجع: معلومات مستوحاة من وثائق مقدمة من قبل المركز .

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

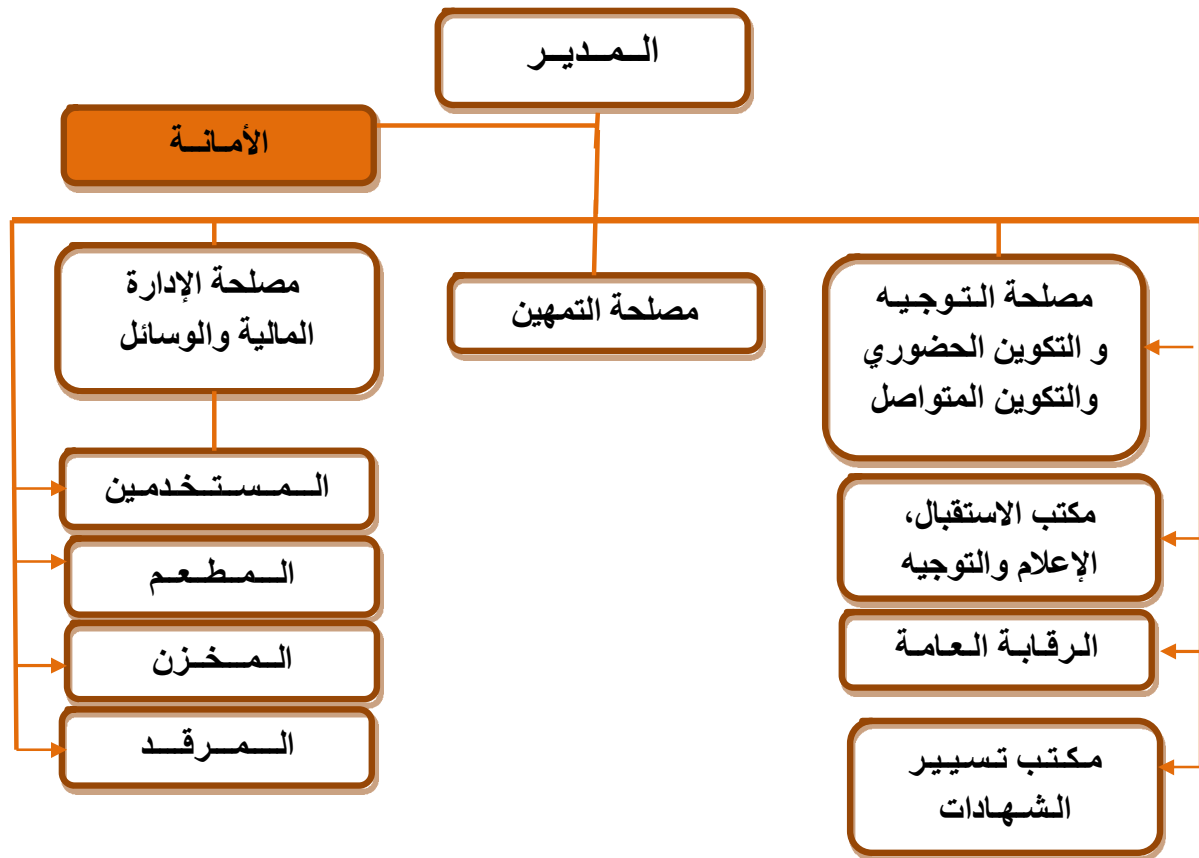
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين زاوي سعيد ومهام مختلف مصالحه.

أولاً- الهيكل التنظيمي للمركز:

يعبر الهيكل التنظيمي للمركز عن مجموعة من الوحدات التنظيمية المترابطة بعلاقات تبادلية في إطار رسمي وذلك عن طريق تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل تحقيق أداء متكامل للعمل.

والشكل الموالي يوضح أهم الوحدات والمصالح التي يضمها المركز.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني سي مصطفى



المصدر: من وثائق المركز

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

ثانيا: مهام مختلف مصالح مركز التكوين المهني و التمهين زاوي سعيد

تطبيقا للمادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 14-140 المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1435 الموافق 20 ابريل سنة 2014 الذي يهدف إلى تحديد التنظيم الداخلي لمراكز التكوين المهني والتمهين. يضم التنظيم الداخلي لمركز التكوين المهني والتمهين، تحت سلطة المدير، ثلاث مصالح :

- مصلحة التوجيه والتكوين الحضوري والمتواصل ;
- مصلحة التمهين ;
- مصلحة الإدارة والمالية والوسائل.

1- المدير:

يعين مدير المركز بقرار من الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين، ويساعده رؤساء المصالح الذين يُعينون بقرار من الوزير الملف بالتكوين والتعليم المهنيين، بناء على اقتراح من مدير المركز بعد موافقة المدير الولائي المكلف بالتكوين المهني. ويكلف مدير المركز بضمان تسيير المركز. وبهذه الصفة يقوم بما يلي:

- يعد برنامج نشاط المركز وينفذه ;
- الأمر بصرف الميزانية ويقوم بالالتزام بالنفقات والأمر بصرفها في حدود الاعتمادات المقررة في الميزانية ;
- يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والعقود في إطار التنظيم المعمول به ;
- يُمثل المركز أمام العدالة وجميع أعمال الحياة المدنية ;
- يعين في المناصب التي لم تتقرر طريقة أخرى للتعيين فيها ;
- يمارس السلطة السلمية على كل المستخدمين ;
- يحضر اجتماعات مجلس التوجيه ويقوم بتنفيذ توصياته ;
- يحضر اجتماعات المجلس التقني والبيداغوجي ;
- يسهر على تطبيق النظام الداخلي ;
- يُعد التقرير السنوي للنشاط ويعرضه على مجلس التوجيه، ويرسل نسخة منه إلى الوزير الوصي والمديرية المكلفة بالتكوين المهني للولاية.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

2- مصلحة التوجيه والتكوين الحضوري والمتواصل: تتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال وإعلام وتسجيل المترشحين لمتابعة تكوين مهني، وتنظيم ومتابعة أيام الانتقاء والتوجيه للمترشحين ;
- القيام بالمتابعة النفسية و البيداغوجية للمترشحين والمتمهين أثناء مسارهم التكويني ;
- إعداد ومتابعة البرنامج السنوي للنشاطات المتعلقة بالإعلام والتوجيه طبقا لمخطط الإعلام و التوجيه المسطر من طرف الإدارة المركزية أو المسطر مع مختلف شركاء القطاع، لا سيما قطاع التربية الوطنية والقطاع الاقتصادي ;
- تحضير المترشحين على تقنيات البحث عن منصب عمل وكيفيات إنشاء مشروع مهني ;
- إعداد وتوزيع بطاقة خرجي التكوين لفائدة مختلف أجهزة دعم التشغيل والمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة وتنسيق النشاطات المتعلقة بإدماجهم مع مختلف هذه الأجهزة ;
- إعداد المخططات السنوية للتكوين الحضوري والتكوين المتواصل ووضعها حيز التنفيذ ;
- ضمان تنظيم امتحانات نهاية التبرص للمترشحين والامتحانات المهنية وتلك المتعلقة بالمترشحين الأحرار وامتحانات نهاية التكوين لمتربصي المؤسسات الخاصة بالتكوين المهني ;
- ضمان متابعة التبرصات التطبيقية المنظمة في الوسط المهني لفائدة المترشحين المسجلين في التكوين الحضوري ;

- تنظيم التكوين المهني المتواصل المتوج بشهادة لفائدة العمال ;
- تنظيم التكوين حسب الطلب لفائدة العمال على أساس اتفاقيات الشراكة ;
- إعداد وتسليم الشهادات التي تتوج دورات التكوين الأولي الحضوري والتكوين المتواصل.

3- مصلحة التمهين: تتكفل على الخصوص بما يأتي:

- ضمان التكوين المهني الأولي المنظم في نمط التمهين ;
- القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين وضمان تنصيب وانتقاء المتمهين في الوسط المهني بالتنسيق مع الهيئات المستخدمة المعنية ;
- مسك بطاقة المتمهين والهيئات المستخدمة المعنية ;
- ضمان التكوين النظري والتكنولوجي التكميلي للمتمهين ;

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- ضمان المتابعة المنتظمة للمتمهين في الوسط المهني ;
- ضمان المتابعة البيداغوجية والتقييم والمراقبة التقنية والبيداغوجية للمتمهين خلال التكوين بالتنسيق مع المفتش المعين من قبل الإدارة المكلفة بالتكوين المهني ومعلمي التمهين والمؤطرين المتمهين ;
- إعداد و تسليم الشهادات التي تتوج دورات التكوين عن طريق التمهين.
- 4- **مصلحة الإدارة والمالية والوسائل:** تتولى على الخصوص ما يلي:
 - تحديد الاحتياجات في الوسائل المادية والمالية الضرورية لسير المركز وتقييمها ;
 - إعداد مشروع ميزانية المركز وضمان تنفيذه ;
 - ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي المركز ;
 - ضمان تسيير أرشفة المركز والسهر على حفظه وترتيبه تطبيقاً للأحكام المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما ;
 - ضمان تسيير الأملاك المنقولة والعقارية للمركز وصيانتها ;
 - مسك سجل الجرد ;
 - ضمان صيانة مصالح المركز وأمنها.
- إعداد مخططات التكوين وتحسين مستوى وتجديد معلومات الموظفين والأعوان المتعاقدين الخاص بمستخدمي المركز و كذلك المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي هو محور دراستنا وسنراه في المبحث اللاحق.

المبحث الثاني: ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من الآليات الجديدة المعتمدة في قانون الوظيفة العمومية لتسيير الموارد البشرية داخل الإدارات والمؤسسات العمومية، إلا أن مفهومه ليس محدداً. ولهذا الغرض قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، بدءاً بنشأة و تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وأهميته ثم الوثائق المطلوبة لإعداده وأخيراً محتوى المخطط وطريقة في المركز محل الدراسة الميدانية .

المطلب الأول: نشأة وتعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وأهميته

أولاً- نشأة وتعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

انشيء المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 افريل 1995، المعدل والمتمم للمرسوم رقم 145/66 المؤرخ في 1995/02/02، ويمكن أن نعرفه على الشكل التالي:

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

– **التعريف الأول:** يعرف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على انه 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 سنويا ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة.¹

– **التعريف الثاني:** عرف بأنه: "عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، الإحالة على التقاعد، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية."

– **التعريف الثالث:** يرى أنه "خطة سنوية تحدد فيها الإدارة بصفة مسبقة أعمال التسيير الخاصة بالحياة المهنية للموظفين، أي كل العمليات المتعلقة بـ: (التوظيف الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد حركية الموظفين."²

من خلال ما سبق يتضح أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أداة تسييرية، قانونية وتنظيمية تهتم بالموارد البشري في قطاع الوظيفة العمومية، وتتضمن كافة المعلومات والبيانات خلال السنة المالية الحالية إذ يعتبر مرجعية وإطارا عاما للتوجيه والقيادة لدى المسيرين في المؤسسات والإدارات العمومية من جهة ولوحة رقابية بين أيدي المسير ومصالح الوظيفة العمومية من جهة أخرى.

ثانيا - أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يكتسي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة لمسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية وذلك لأنه:

- يعتبر وسيلة تسيير تقديرية. ;
- الوقوف عند الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية، والتي من شأنها تحديد بصفة موضوعية التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة ;

¹ سرير كمال و حاشين ابتسام، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مجلة الدراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 10 العدد 2، جوان 2019، جامعة الاغواط ، ص 55.

* **التسيير التوقعي:** طريقة منهجية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، لأنها تمكنه من التحكم في المستقبل و ذلك عن طريق توقع كل ما يحمله لها من مستجدات بناءا على معلومات داخلية و خارجية و ذلك حتى تضمن التوازن المستمر بين احتياجاتها و مواردها كما و نوعا.

² مجناح حسين، مخطط تسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في القانون، تخصص: قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، 2017، ص 68.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية ;
- تحديد الاحتياجات في التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية قصد عمليات التكوين حسب كل قطاع ;

- متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في إطار ترقية المستخدمين ;
- تحديد النقائص في إجراءات التسيير واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية الكفيلة بمعالجتها ;
- تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والمؤسسات العمومية.¹

المطلب الثاني: الوثائق الضرورية لإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

حتى يقوم المسير بانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية فانه يتوجب عليه أولا تحضير الوثائق التالية وهي:

- القائمة الاسمية بتاريخ 31 / 12 من السنة الماضية أي (السنة ن-1) ;
- القائمة العددية بتاريخ 31 / 12 من السنة الماضية أي (السنة ن-1) ;
- قائمة المناصب المالية للميزانية الجديدة أي (السنة ن) ;
- قرارات اللجان متساوية الأعضاء ;
- قرارات لجان الطعن ;
- القانون الأساسي أو القوانين الأساسية حسب الحالة ;
- القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد إطار تنظيم المسابقات المواد، المعاملات، النقاط الإقصائية ;
- القرار الوزاري المشترك الذي يحدد المؤسسات المؤهلة لتنظيم المسابقات ;
- بيان تسليم نسخة من مخطط تسيير الموارد البشرية الجزء الثالث
- بيان تسليم حصيلة الشغل للسنة الماضية أي (السنة ن-1)².

المطلب الثالث: محتوى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يتشكل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من ثلاثة عشر (13) جدولاً مقسم إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

¹ محمد سالم، كيفية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، فضاء التسيير ألاسشفائي، ص03، بحث متوفر على الموقع:

www.hopital-dz.com، تمت زيارته يوم: 20-07-2022 على الساعة 10:00.

² شنيوني عمر، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الديوان الوطني لتطوير التكوين المستمر و ترقيته، الجزائر العاصمة، ص:10.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

أولاً - الجزء الأول: من الجدول رقم (01) إلى الجدول رقم (03) يمدنا هذا الجزء بمعلومات عن الإطار القانوني والاستشاري المكلف بتطبيق المخطط التوقعي.

1- الجدول رقم 01: يتعلق بهيكل تعداد الموظفين إلى غاية 31 ديسمبر من السنتين الماليتين الفارطتين. هذا الجدول يجب أن يستخرج تعدادات الموظفين ، التعدادات الحقيقية والفوارق ، وتعدادات الموظفين المؤقتين، الوظائف العليا، المناصب العليا وكذا الأسلاك و الرتب.

2- الجدول رقم 02: يدون في هذا الجدول كل الهيئات الاستشارية الداخلية (لجان الموظفين ولجان الطعن) مع تبين المعلومات التالية: قرارات الإنشاء، مدة صلاحية اللجان وتاريخ التمديد أو مدة التمديد عند الاقتضاء.¹

3- الجدول رقم 02 مكرر 01: تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتمدة ومدى مطابقتها للقرارات المتخذة.

4- الجدول رقم 02 مكرر 02: تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة، لمعرفة مجمل القضايا المتنازع فيها في قطاع الوظيفة العمومية.²

5- الجدول رقم 03: تدون فيه كل القرارات المؤطرة والمتعلقة بتنظيم سيرورة الامتحانات والمسابقات المحددة في القوانين الأساسية.

ثانياً - الجزء الثاني: من الجدول رقم (04) إلى الجدول رقم (07) يحتوي على مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية المتوقعة وكذا آجال انجازها وفقاً للسنة المالية.

1- الجدول رقم 04: يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقعة انجازها بعنوان السنة المالية الحالية، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمنة في القانون الأساسي، حيث تمكن المسير من استغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه إن أحسن استعماله.

وبين هذا الجدول ما يلي:

– المناصب المالية الممنوحة في السنة سارية المفعول أي (السنة ن) وذلك طبقاً لمدونة المناصب المالية الحالة ب (Etat B) ;

– المناصب المالية المشغولة إلى غاية 12/31 من السنة السابقة أي (السنة ن - 1) ;

¹ شنيوني عمر، مرجع سابق، ص: 5.

² أضيفت بموجب لمتشور رقم: 06 المؤرخ في: 10 فيفري 2014 المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- المناصب المالية الشاغرة (المناصب الممنوحة - المناصب المشغولة) ;
- المناصب الممنوحة لكل نمط توظيف طبقا للقوانين الأساسية السارية المفعول.
- 2- الجدول رقم 04 مكرر 01: المخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المتعاقدين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل.
- 3- الجدول رقم 05: يحدد فيه الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير بتنظيم أعماله خلال السنة المالية وذلك بتحديد التواريخ التوقعية لانجاز هذه العملية.
- 4- الجدول رقم 06: يتضمن القائمة الاسمية للموظفين حسب السلك أو الرتبة والذين بلغوا أو من المتوقع بلوغهم 60 سنة، وهو الشرط الأساسي والمرجعي للإحالة على التقاعد.
- 5- الجدول رقم 06 مكرر 01: يتضمن البيانات المتعلقة بالمستخدمين المتعاقدين الذين تم استدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المالية¹.
- 6- الجدول رقم 06 مكرر 02: يتضمن هذا الجدول البيانات المتعلقة بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد والذين تم الاحتفاظ بهم بعنوان السنة المعنية، ويتم ذلك بعد الحصول على رخصة استثنائية من المديرية العامة للتوظيفة العمومية واستشارة الإدارة المركزية.
- 7- الجدول رقم 07: يبين هذا الجدول كل عملية تكوين خارجي أو داخلي وتحسين المستوى أو الرسكلة حسب الأسلاك والرتب: تاريخ الدخول ، عدد الأعوان، مدة التكوين.
- ثالثا- الجزء الثالث: من الجدول (08) إلى الجدول (13) يجسد هذا الجزء تقييم مدى انجاز المخطط التوقعي للموارد البشرية وهو جدول يتعلق بالرقابة اللاحقة.
- 1- الجدول رقم 08: يحضر هذا الجدول في 12/31 من كل سنة، ويبين التعداد الحقيقي لحركة الموظفين الملتحقين والمغادرين للمؤسسات والإدارات العمومية عن طريق الرتب والأسلاك.
- 2- الجدول رقم 09: يبين عدد الأعوان المتعاقدين والمؤقتين حسب الوظيفة ومنصب العمل والتصنيف لكل سنة في 12/31 من السنة الحالية.
- 3- الجدول رقم 10: يتضمن هذا الجدول استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الاختبارات أو الامتحانات أو الفحوص المهنية حسب الأسلاك والرتب وهو يتضمن ثلاثة أجزاء:

¹التعليمية الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بالإعداد و المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

* يحتوي الجزء الأول على:

- مراجع قرار تنظيم المسابقة أو الفحوص المهنية ;
 - الطريقة المتبعة في إعلان ونشر المسابقة ;
 - عدد المنصب المالية المفتوحة الشاغرة والقابلة للتوظيف.
- * أما الجزء الثاني فيحتوي على عدد المترشحين المسجلين وعدد المترشحين المقبولين بالإضافة إلى تاريخ جلسة انتقاء الموظفين.

* أما الجزء الثالث فيحتوي على تاريخ محضر القبول النهائي أو النجاح والحد الأدنى لمعدل القبول، بالإضافة إلى مرجع وتاريخ القرار المتعلق بإعلان النتائج وعدد الناجحين.

4- الجدول رقم 11: يحتوي هذا الجدول على استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية، حيث يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب مجموع الإجراءات الخاصة بكل عملية، سواء بالترقية الاختيارية أو عن طريق المؤهل والكفاءة المهنية، كما يتضمن هذا الجدول عدد المناصب المفتوحة محل الترقية، إشهار المناصب الجديدة، مرجع القائمة المعتمدة في التأهيل، بالإضافة إلى عدد المرشحين المسجلين وعدد المرشحين المقبولين وتاريخ جلسة لجنة المستخدمين.

5- الجدول رقم 12: يتضمن استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين ، حيث يبين هذا الجدول مجمل عمليات التوظيف الداخلية والخارجية ، بعدد المناصب المفتوحة في إطار الخانة الأولى، أما الخانة الثانية فتتمثل فتح المسابقة، ويندرج تحتها مجموع المناصب المفتوحة وقرارات فتح المسابقة، ثم تأتي الخانة الثالثة معنونة بلجنة اختيار المترشحين وكذلك تاريخ جلسة الانتقاء، ثم تأتي خانة القبول النهائي وتحتوي على مدة التكوين والمؤسسة الخاصة بالتكوين والمعدل الأدنى للقبول، وعدد المترشحين المقبولين بالإضافة إلى تاريخ محاضر النجاح.

6- الجدول رقم 13: يتضمن هذا الجدول استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادات، ويعتبر محتوى هذا الجدول بالمقارنة مع الجداول الأخرى اقل محتوى، حيث يبين حسب الأسلاك والرتب عدد المناصب المفتوحة، ثم عمليات التوظيف التي أنجزت¹.

¹مجناح حسين، مرجع سابق، ص، ص: 76، 75.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

المبحث الثالث: دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لمركز التكوين

المهني زاوي سعيد بسي مصطفى.

لقد اعتمدنا في هذا المبحث على دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2019 وذلك راجع لسببين أساسيين هما:

- انعدام التوظيف لسنتين بسبب نقشي وباء كورونا ;
- تخصيص وتحويل معظم المناصب الشاغرة لعمليات الإدماج المهني لحاملي الشهادات .

المطلب الأول: مكونات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بمركز التكوين

المهني والتمهين لسي مصطفى

رغم أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتكون من ثلاثة عشر جدولاً إلا أن المخطط الخاص بالمركز يعتمد على ثمانية جداول طبقاً لتعليمات مصالح الوظيفة العمومية و ذلك ابتداء من سنة 2014.

-الصفحة الأولى:صفحة الواجهة تحتوي على تسمية المخطط والسنة والرقم التعريفي الخاص بالمؤسسة في هذه الحالة :مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2019(عد إلى الملحق رقم01)

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة الثانية: الجدول رقم 01

تحت تسمية جدول متعلق بهيكل تعداد الموظفين الموقوف إلى غاية: 31-12-2018.
يحتوي هذا الجدول على تعداد كافة المناصب العليا الموجودة على مستوى المركز، حيث يتم إعداده بالاستعانة بالمعطيات الموجودة في القائمة الاسمية للسنة السابقة أي سنة 2018.

الجدول رقم(03): جدول متعلق بهيكل تعداد الموظفين الموقوف إلى غاية: 31-12-2018

جدول متعلق بهيكل تعداد الموظفين الموقوفة إلى غاية : 31/12/2018						
مرجع الهيكل التنظيمي: المرسوم رقم : 14/97 المؤرخ في : 25/01/97 و المتضمن إنشاء المركز						
جدول رقم : 01						
الدليل	الوظائف السامية	تعداد المناصب المالية لسنة 2018	تعداد المناصب المالية الحقيقية			ملاحظة
			العدد الحقيقي	من بينهم أجانب	من بينهم نساء	الفرق
	المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي					
23	مدير	1	1			0
23	مدير ملحقة	1	1			0
23	رئيس مصلحة التوجيه و التكوين الحضوري و المتواصل	1	0			1
23	رئيس مصلحة التمهين	1	0			1
23	رئيس مصلحة الإدارة المالية و الوسائل	1	0			1
23	أستاذ التكوين المهني رئيس قسم	2	0			2
(أ)	المجموع الفرعي	7	2			5
	المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي					
37	رئيس حظيرة	1	0			1
37	رئيس ورشة	1	0			1
37	رئيس مخزن	1	1			0
37	مسؤول المصلحة الداخلية	1	1			0
37	رئيس مطعم	1	0			1
(ب)	المجموع الفرعي	5	2			3
	المجموع العام	12	4			8

المصدر: من وثائق المركز

- الصفحة الثالثة: الجدول رقم 01 مكرر

تحت تسمية جدول يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 2018/12/31
يحتوي هذا الجدول على تعدادات تخص جميع المناصب الموجودة على مستوى المركز و ذلك حسب القوانين الأساسية التي تحكمها، ويتم إعداده بالاستعانة بالقوائم الاسمية للسنتين السابقتين أي 2017 و 2018.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

الجدول رقم (04): جدول يتعلق بهيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر 2018

جدول يتعلق بهيكله التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر 2018

جدول رقم : 01 مكرر

القانون الأساسي	السلك و الرتبة	الموظفون						المتعاقدين									
		التعداد الحقيقي الموقوف إلى غاية 31 ديسمبر للسنتين الماضيتين	التعداد المالي للسنة الماضية (1)	المرسمون	المتربصون	المجموع (2)	من بينهم نساء	الفرق 2-1	التوقيت الكامل	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	من بينهم نساء	التوقيت الكامل	من بينهم نساء	التوقيت الجزئي	عقد محدد المدة	
رقم : 93/09 في : 22/02/2009	مقتصد مسير	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	مساعد تقني و بيداغوجي	1	5	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
رقم : 04/08 في : 19/01/2008	مستشار ت أ المهنيين	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	أستاذ م ت م من الرتبة 2	5	7	5	5	5	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	أستاذ م ت م من الرتبة 1	9	10	9	9	9	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	أستاذ التكوين المهني	19	28	19	19	19	13	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
رقم : 05/08 في : 19/01/2008	نائب مقتصد مسير	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	نائب مقتصد رئيسي	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	مساعد تكوين رئيسي	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	مساعد تكوين	4	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	متصرف	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ملحق رئيسي للإدارة	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	ملحق الإدارة	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	كاتبة مديرية	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	عون إدارة	4	4	3	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	عون حفظ البيانات	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	محاسب إدارة	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	تقني سامي في الإعلام الآلي	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	كاتبة	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	عون مكتب	2	2	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	عامل مهني خارج الصنف	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	عامل مهني الصنف الثاني	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	عامل مهني المستوى الاول	18	18	18	18	18	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	حارس	10	11	11	11	11	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	عامل مهني المستوى الثاني	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	سائق الميبارات المستوى 2	1	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
رقم : 07/308 في : 29/09/2007	المجموع الفرعي	92	113	58	5	63	32	18	32	9	9	9	9	9	9	9	9
	المجموع العام	92	113	58	5	63	32	18	32	9	9	9	9	9	9	9	9

المصدر: من وثائق المركز

-الصفحة الرابعة:الجدول رقم 02

تحت تسمية:اللجان و الهيئات الاستشارية و المتمثلة في:

-الهيئات الاستشارية الداخلية

-لجان المستخدمين

-لجان الطعن

يحتوي هذا الجدول على جميع الهيئات الاستشارية و اللجان التي يستعين بها المركز أثناء تأدية مهامه وتواريخ إنشائها، حيث أن الهيئات الاستشارية تكون مقسمة حسب الأسلاك الموجودة على مستوى المركز، ففي حالتنا هناك 3 لجان :لجنة المستخدمين خاصة بالأسلاك المشتركة ولجنة خاصة بالأسلاك الخاصة ولجنة خاصة بالأعوان المتعاقدين.أما فيما يخص لجنة الطعن فان مقرر إنشائها يتم الحصول عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية لان إنشاؤها يتم على مستوى الولاية.تمتد صلاحية اللجان والهيئات الاستشارية لمدة ثلاث سنوات ما عدا لجنة المتعاقدين التي تجدد كل سنة،كما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

الجدول رقم (05): اللجان و الهيئات الاستشارية

- الهيئات الاستشارية الداخلية

- لجان المستخدمين

- لجان الطعن

جدول رقم : 2

ملاحظة	لجنة الطعن				لجنة المستخدمين			
	التمديد		المرجع	الحدود	تمديد		حدود الصلاحيات	السلوك أو الرتبة
	الحدود	المرجع			الحدود	المرجع		
								مقتصد مسير
								نائب تقني وبداغوجي
							رقم: 76 في 16/04/2017	مستشار التوجيه والتقييم
							2020/04/15	أستاذ م ت م الرتبة 2
								أستاذ م ت م الرتبة 1
								أستاذ التكوين المهني
								نائب مقتصد مسير
								مساعد المصالح الاقتصادية مسير
								مساعد تكوين رئيسي
								مساعد تكوين
								متصرف
								ملحق رئيسي للإدارة
								ملحق الإدارة
								عون إدارة
							رقم: 77 في 16/04/2017	كاتبة مديرية
							2020/04/15	كاتبة
								عون مكتب
								محاسب إدارة
								عون حفظ البيانات
								سائق سيارات الصنف الأول
								عامل مهني خارج الصنف
								عامل مهني الصنف الثاني
								حارس
								عامل مهني من المستوى الأول
							رقم: 137 في 01/06/2019	عامل مهني من المستوى الثاني
							2020/05/31	سائق سيارات من المستوى الثاني

المصدر: من وثائق المركز

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة الخامسة: جدول رقم 02 مكرر 02

تحت اسم وضعية القضايا المتنازع فيها وهو كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (06): وضعية القضايا المتنازع فيها

جدول رقم : 02 مكرر 02

رقم الترتيب	تعيين طرف النزاع	الوظيفة أو الرتبة	أطراف أخرى في النزاع الإدارية- المديرية العامة الوظيفة العمومية	موضوع المنازعة	الجهة القضائية المختصة	طرف الدفاع عن مصالح الدولة - مذكرات محامي	الخصم القضائي	حجة الشيء المقضي به	الطعون القضائية	الملاحظات
لا شيء										

المصدر: من وثائق المركز

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة السادسة: جدول رقم 02 مكرر 03

وهو يتضمن وضعيات الحالات التأديبية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (07): وضعيات الحالات التأديبية

جدول رقم : 02 مكرر 03

رقم الترتيب	الاسم و اللقب	طبيعة الخطأ	تاريخ التوقيف	تاريخ اجتماع لجنة لتأديب	مضمون العقوبة	تاريخ الطعن	تاريخ اجتماع لجنة الطعن	قرار لجنة الطعن	تطبيق القرار	الملاحظة
لا شيء										

المصدر: من وثائق المركز

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة السابعة: جدول رقم 03

جدول القرارات (إطار متعلق بالامتحانات و المسابقات) كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (08): جدول القرارات "إطار المتعلقة بالامتحانات و المسابقات"

جدول رقم : 03

ملاحظة	الإمماج لأحكام الانتقالية	التثبيت وفقا للقوانين الأساسية	توظيف داخلي		توظيف خارجي		الدخول في		الأسلاك أو الرتبة
			امتحان	اختبار	مسابقة على أساس الاختبار أو الفحص	مسابقة على أساس الشهادات	التكوين		
							داخلي	خارجي	
المرسوم رقم : 93/09 المؤرخ في : 22/02/2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك قطاع التكوين و التعليم المهنيين				+	+	+			مقتصد مسير
				+					نائب تقني و بيداغوجي
				+					نائب مقتصد رئيسي
					+	+			نائب مقتصد مسير
				+					مساعد تكوين رئيسي
					+	+			مساعد تكوين
				+	+	+			أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة 2-1
					+	+			أستاذ التكوين المهني مستشار التوجيه و التقييم و الإدماج المهنيين
مرسوم تنفيذي رقم 16 280 مؤرخ في 2 صفر عام 1438 الموافق 2 نوفمبر سنة 2016 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2018 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة				+	+	+			متصرف
				+	+	+			ملحق رئيسي للإدارة
				+	+	+			ملحق الإدارة
				+	+	+			كاتبة مديرية
	التعليمية رقم 45 المؤرخة في 01/12/2008 المحدد لكيفيات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية			+	+	+			عون إدارة
	التعليمية رقم 02 المؤرخة في 03/01/2009 تحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض الرتب المشتركة في المؤسسات العمومية و البرامج				+	+			عون مكتب
	المتعلقة به				+	+			تقني سامي في الإعلام الآلي
					+	+			محاسب إدارة
					+	+			عون حفظ البيانات
	المرسوم رقم 05/08 المؤرخ في 19/01/2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص لموظفين المنتمين للأسلاك العمال المهنيين سائقي السيارات و الحجاب				+				
				+					عامل مهني الصنف الثاني
									سائق السيارات الصنف الأول
المرسوم الرئاسي رقم : 07/308 المؤرخ في 29/09/2007 يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم القرار المؤرخ في : 07/04/2008 المحدد تشكيل الملف الإداري و كيفيات تنظيم الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان، العمال المهنيين و الحجاب و سائقي السيارات					+				عامل مهني من المستوى الثاني
						+			سائق السيارة من المستوى الثاني
						+			عامل مهني من المستوى الأول
						+			حارس

المصدر: من وثائق المركز

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة الثامنة: تحتوي على جدولين:

*الجدول 04 تحت اسم: المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019 (الوظائف العليا+الأسلاك الخاصة)

الجدول (09): المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019

جدول رقم : 04

الملاحظة	الترقية			التوظيف الخارجي في الناصب الشاغرة		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الوظائف العليا المناصب العليا الأسلاك و الرتب
	التأهيل المهني	على سبيل الاختيار	امتحان مهني	على أساس الشهادة مسابقة على أساس مسابقة على أساس الاختبار الفحص المهني	منتوج التكوين				
					داخلي	خارجي			
									الوظائف العليا
									المجموع الفرعي
									المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي
							0	1	مدير
							0	1	مدير ملحقة
تعيين في منصب عالي							1	0	رئيس مصلحة التوجيه و التكوين الحضوري المتواصل
تعيين في منصب عالي							1	0	رئيس مصلحة التمهين
تعيين في منصب عالي							1	0	رئيس مصلحة الإدارة المالية و الوسائل
تعيين في منصب عالي							2	0	أستاذ التكوين المهني رنس قسم
							5	2	المجموع الفرعي
									المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي
تعيين في منصب عالي							1	0	رئيس حظيرة
							0	1	رئيس مخزن
تعيين في منصب عالي							1	0	رئيس ورشة
							0	1	مسؤول المصلحة الداخلية
تعيين في منصب عالي							1	0	مسير مطعم
							3	2	المجموع الفرعي
									الأسلاك و الرتب
							0	1	مقتصد مسير
1* تسوية وضعية سنة 2018			2				3*	2	مساعد تقني و بيداغوجي
							0	1	مستشار التوجيه و التقييم و الإنماج المهنيين
1* تسوية وضعية سنة 2018			1				2*	5	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة 2
1* نقل							1*	9	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة 1
5* تسوية وضعية سنة 2018				1			6*	20	أستاذ التكوين المهني
		1					1	0	نائب مقتصد رئيسي
							0	2	نائب مقتصد مسير
							0	2	مساعد تكوين رئيسي
1* إعادة إدماج بعد الإحالة على الاستداع							1	2	مساعد تكوين
9		1	3	1			14	44	المجموع الفرعي

المصدر: من وثائق المركز

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

*الجدول 04 تابع تحت اسم: المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019(الأسلاك المشتركة +العمال المهنيين).وهو موضح في الشكل التالي:

الجدول (10):المخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2019

جدول رقم : 04 تابع

الملاحظة	الترقية			التوظيف الخارجي في الناصب الشاغرة		المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة	المناصب المالية	الوظائف العليا
	التأهيل المهني	على سبيل الاختيار	امتحان مهني	على أساس الشهادة مسابقة على أساس الشهادة مسابقة على أساس الاختبار الفحص المهني	منتوج التكوين				المناصب العليا والأسلاك و الرتب
					داخلي	خارجي			
									الأسلاك و الرتب
							0	1	متصرف
							0	1	ملحق رئيسي للإدارة
							0	1	ملحق الإدارة
							0	3	كاتبة مديرية
							0	4	عون إدارة
							0	1	كاتبة
							0	2	عون مكتب
				1			1	1	محاسب إدارة
1* تسوية وضعية سنة 2018							1*	0	تقني سامي في الإعلام الآلي
							0	1	عون حفظ البيانات
							0	2	عامل مهني خارج الصنف
							0	2	عامل مهني الصنف الثاني
1				1			2	19	المجموع الفرعي
10		1	3	2			16	63	المجموع العام

المصدر: من وثائق المركز

نلاحظ من خلال الجدولين رقم 04 و 04 تابع أن المؤسسة اعتمدت على نوعين من التوظيف في المنصب الشاغرة:

أ - التوظيف الداخلي: يتمثل في:

- الترقية على أساس الامتحان المهني بمعدل 3 مناصب .

- الترقية على سبيل الاختيار بمعدل منصب واحد .

ب - التوظيف الخارجي: كان بمعدل منصبتين و يكون حسب احد الأشكال التالية:

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- مسابقة على أساس الشهادة .

- مسابقة على أساس الاختبار.

- مسابقة على أساس الفحص المهني .

إلا أن نسب الموظفين يجب أن تكون وفق النسب المحددة قانونا وكما تنص عليه القوانين الأساسية. تسعى المؤسسة جاهدة إلى إحداث التوازن أثناء قيامها باختيار أنماط التوظيف وذلك من خلال الترقية لأنها تعتبر حق من حقوق الموظف بحيث تهدف إلى:

– تسيير المسار الوظيفي ;

– الشعور بالأمن والاستقرار ;

– زيادة الروح المعنوية وتحفيز العمال ;

– التحسن في المستوى المعيشي من خلال زيادة الدخل.

ومن التوظيف الخارجي لتعويض النقص في عدد الموظفين سواء الناتج عن حاجة بعض المصالح لعدد إضافي لتسهيل سير العمل وتنظيمه أو بعض الانقطاعات الناتجة عن الحالات الاستثنائية مثل: النقل، الاستقالة والتقاعد والتي تؤدي إلى شغور في المناصب والتأثير على أداء الموظفين والذي يؤثر سلبا على سير المؤسسة وأداء مهامها.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة التاسعة: جدول رقم 04 مكرر

جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الجدول رقم (11): جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 19 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

الجدول رقم 4 مكرر

الملاحظات	مناصب شاغرة				التعداد الحقيقي (مناصب مشغولة)				التعداد المالي				التصنيف		تحديد منصب الشغل
	عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		الرقم الاستدلالي	الصف	
	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي	التوقيت الكامل	التوقيت الجزئي			
		0				1				1			240	3	عامل مهني من المستوى الثاني
		0				2				2			240	3	سائق السيارات من المستوى 2
		0				18				18			200	1	عامل مهني من المستوى الاول
		0				11				11			200	1	حارس
		0				32				32					المجموع العام

المصدر: من وثائق المركز

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة العاشرة: الجدول رقم 04 مكرر 01

جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الجدول رقم(12):جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة 21 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

الجدول رقم 04 مكرر 1

[illegible]

المصدر: من وثائق المركز

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة الحادية عشر: الجدول رقم 05

جدول بياني لعمليات التسيير التوقعية للموارد البشرية بعنوان سنة 2019. وهو كالتالي :

الجدول رقم (13): جدول بياني لعمليات التسيير التوقعية للموارد البشرية بعنوان سنة 2019

جدول رقم : 05

ملاحظة (1)	التاريخ التوقعي لتنظيم عمليات التسيير										السلك أو الرتبة	
	نقل (1)	مسابقة الالتحاق بالتكوين	لجنة التثبيت	جدول الترقية	ترقية عن طريق التأهيل المهني	التوظيف الداخلي			التوظيف الخارجي			
						إعداد قوائم الترقية الاختيارية	امتحان مهني	اختبار مهني	توظيف على أساس التأهيل	مسابقة على أساس الشهادات		مسابقة على أساس الاختيار أو الفحص
				ديسمبر 2019							مدير	
				ديسمبر 2019							مدير ملحقة	
				ديسمبر 2019							مقتصد مسير	
				ديسمبر 2019			ديسمبر 2019				مساعد تقني و بيداغوجي	
				ديسمبر 2019			ديسمبر 2019				أستاذ م ت م الرتبة الثانية	
	ديسمبر 2019			ديسمبر 2019							أستاذ م ت م الرتبة الأولى	
				ديسمبر 2019							أستاذ التكوين المهني رئيس قسم	
				ديسمبر 2019						ديسمبر 2019	أستاذ التكوين المهني	
				ديسمبر 2019							مستشار التوجيه و التقييم و الإدماج المهنيين	
				ديسمبر 2019							متصرف	
				ديسمبر 2019							ملحق رئيسي للإدارة	
				ديسمبر 2019							ملحق الإدارة	
				ديسمبر 2019		جويلية 2019					نائب مقتصد رئيسي	
				ديسمبر 2019							نائب مقتصد مسير	
				ديسمبر 2019							مساعد تكوين رئيسي	
				ديسمبر 2019							مساعد تكوين	
				ديسمبر 2019							كاتبة مديرية	
				ديسمبر 2019							عون إدارة	
				ديسمبر 2019							كاتبة	
				ديسمبر 2019							عون مكتب	
				ديسمبر 2019						جويلية 2019	محاسب إدارة	
				ديسمبر 2019							تقني سامي في الإعلام الآلي	
				ديسمبر 2019							عون حفظ البيانات	
				ديسمبر 2019							عامل مهني خارج الصف	
				ديسمبر 2019							عامل مهني الصف الثاني	
				ديسمبر 2019							عامل مهني من المستوى الثاني	
				ديسمبر 2019							سائق السرايات من المستوى الثاني	
				ديسمبر 2019							عامل مهني من المستوى الأول	
				ديسمبر 2019							حارس	

المصدر: من وثائق المركز

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة الثانية عشر: الجدول رقم 06

الحالة التوقعية للإحالة على التقاعد خلال سنة 2019 ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): الحالة التوقعية للإحالة على التقاعد خلال سنة 2019

جدول رقم : 06

الإسم و اللقب	تاريخ الميلاد	السلك أو الرتبة	التاريخ التوقعي لإحالة	ملاحظة
	1958/02/24	عـون إدارة	2018/02/24	ضحايا الإرهاب

المصدر: من وثائق المركز

يعتبر التقاعد من احد الحالات التي تؤدي إلى حدوث اختلالات وعجز، حيث من خلال هذا الجدول يقوم المسير بالتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتخطيط للاستجابة لها لتفادي ذلك، وقد يكون سواء عن طريق ترقية موظف لشغل هذا المنصب أو التوظيف الخارجي. كما أن بعض المؤسسات تقوم بإضافة موظف آخر مع الشخص الذي سيحال على التقاعد خاصة في المناصب الحساسة لكي يتعلم ويتدرب ليتم تفادي حدوث خلل يؤثر في سير العمل.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة الثالثة عشر: الجدول رقم 06 مكرر 01

حالة المستخدمين المتوفر فيهم شروط الإحالة على التقاعد والذين تم إبقاؤهم في حالة نشاط بعنوان سنة 2019.

الجدول رقم (15): حالة المستخدمين المتوفر فيهم شروط الإحالة على التقاعد والذين تم إبقاؤهم في حالة نشاط بعنوان سنة 2019

جدول رقم : 6 مكرر 1

الاسم و اللقب	تاريخ الميلاد	الوظيفة أو الرتبة المشغولة	الأقدمية العامة إلى غاية : 31/12	ملاحظة
	1958/05/15	أستاذ م ت م من الرتبة الثانية	2018/05/15	نظرا لطلب المعني بالأمر المؤرخ في 07/06/2018
	1958/04/18	مساعد تقني و بيداغوجي	2018/04/18	نظرا لطلب المعني بالأمر المؤرخ في 07/06/2018

المصدر: من وثائق المركز

- الصفحة الرابعة عشر: الجدول رقم 06 مكرر 02

حالة المستخدمين المحالين على التقاعد والمدعوين لممارسة العمل من جديد بعنوان سنة 2019.
الجدول رقم (16): حالة المستخدمين المحالين على التقاعد والمدعوين لممارسة العمل من جديد بعنوان سنة 2019

جدول رقم : 06 مكرر 2

الإسم و اللقب	السلك أو الرتبة الأصلية	الوظيفة المشغولة	تاريخ الإحالة على التقاعد	تاريخ الرجوع إلى العمل	الملاحظات
لا شيء					

المصدر: من وثائق المركز

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة الخامسة عشر: الجدول رقم 07

مخطط توقعي لتنظيم التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان سنة 2019.

الجدول رقم (17): مخطط توقعي لتنظيم التكوين "تحسين المستوى وتجديد المعلومات
بعنوان سنة 2019"

جدول رقم : 07

ملاحظة	تجديد المعلومات (الرسكلة)			تحسين المستوى			التكوين التكميلي			التكوين الأولي			السلوك أو الرتبة
	عدد	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد	تاريخ الدخول	مدة تحسين المستوى	عدد	تاريخ الدخول	مدة التكوين	عدد	تاريخ الدخول	مدة التكوين	
1 وضعية 2018							3	19/01/06 19/10/01	تسعة أشهر تسعة أشهر				مساعد تقني و بيداغوجي
										1	19/10/01	ستة أشهر	أستاذ م ت م الرتبة 2
1 وضعية 2018										6	18/10/21 19/10/01	ستة أشهر ستة أشهر	أستاذ التكوين المهني
							1	19/10/01	ستة أشهر				نائب مقتصد رئيسي
										1	19/10/01	ثلاثة أشهر	عون مكتب

المصدر: من وثائق المركز

إن عمليات التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات يكون في حدود الاعتمادات المالية المخصصة

ويظهر ذلك في الجدول رقم 7 حيث يتوفر على 4 أنواع من التكوينات :

- التكوين الأولي : وهو التكوين الذي يستوجب القيام به عند التوظيف وهو شرط ضروري للتدريب. في حالتنا هناك 7 تكوينات حالة واحدة للسنة الحالية و 6 حالات للسنة الماضية حيث أن هناك تأخر مستمر في حالات التكوين الأولي راجع لعدة أسباب منها عدم جمع الأفواج في المعاهد المتخصصة من أجل فتح التكوينات وكذلك التأخر في عمليات التوظيف والترقية .

- التكوين التكميلي: التكوين التكميلي هو تكوين يكون عادة في حالة الترقية بنوعها على أساس الامتحان المهني وسبيل الاختيار في حالتنا 4 مناصب للسنة الحالية ومنصب يرجع للسنة السابقة.

57

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- الصفحة السابعة عشر: الجدول رقم 09.

بيان يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين إلى تاريخ 2018/12/31

الجدول رقم (19): بيان يتضمن مجمل الأعوان المتعاقدين والمؤقتين إلى تاريخ : 31/12/2018

جدول رقم : 09

ملاحظة	المجموع	مؤقتين بالساعة		مؤقتين شهريا		عدد الأعوان المتعاقدين	الترتيب	الأسلاك أو الرتب أو منصب العمل
		عدد الأعوان	الإطار القانوني للإلتحاق	عدد الأعوان	الإطار القانوني للإلتحاق			
	1			1	مرسوم رقم : 07/308 المؤرخ في 09/09/2007 : قرار مؤرخ في : 07/04/2008		3	عامل مهني من المستوى الثاني
	2			2			3	سائق السيارات من المستوى الثاني
	18			18			1	عامل مهني من المستوى الأول
	11			11			1	حارس

المصدر: من وثائق المركز

المطلب الثاني: خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بإتباع جملة من الخطوات نذكرها فيما يلي:

أولا - إعداد مشروع المخطط :

يستلزم إعداد مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مايلي :

أ. إعداد القائمة الاسمية : وهي وثيقة إدارية سنوية، تحتوي على قوائم بمعلومات حول جميع الموظفين الموجودين بالمؤسسة وذلك حسب الأسلاك والرتب. وكذلك الوضعية الإدارية (مرسم/متريص)، تاريخ التأشير من قبل المراقب المالي وكذلك الدرجات.

كما أنها تحرر من قبل المؤسسة ويؤشر عليها المراقب المالي التابع له وتكون موقوفة إلى غاية

2018 / 12/31. (عد إلى الملاحق رقم: 1-3-4).

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

ب. **حصيلة الشغل:** وثيقة إدارية سنوية تتكون من أربعة جداول تعدها المؤسسة في نهاية السنة، تتضمن قاعدة بيانات اسمية وعددية لجميع الموظفين، المناصب العليا والأعوان المتعاقدين، بحيث يتم تقسيمهم حسب الفئات العمرية، الجنس، الوضعيات الخاصة والقانون الذي يطبق عليهم.

يتم انجاز هذه الحصيلة وإيداعها على مستوى مصالح الوظيفة العمومية من أجل مراقبتها ومقارنتها بالقرارات والقائمة الاسمية ثم المصادقة عليها.

ج. **البطاقة الوطنية:** وثيقة إدارية سنوية مرافقة لحصيلة الشغل، تتضمن قاعدة بيانات لجميع الموظفين الذين اشتغلوا بالمؤسسة والذين مازالوا يعملون، بحيث يتم تدوين معلوماتهم الشخصية، الجنس، طبيعة علاقة العمل، القانون الأساسي المطبق، تاريخ التعيين، الوضعية الإدارية وكذلك تاريخ ورقم التأشيرة لوضعيتهم الحالية. ويتم إيداعها أيضا لدى مصالح الوظيفة العمومية بعد إمضاءها من طرف المدير (عد إلى الملحق رقم 05)

ملاحظة: تعتبر هذه الخطوة مهمة لأن المؤسسة من خلالها تتمكن من جرد المتاح من الموارد البشرية (ضبط عدد الموظفين وجميع الوضعيات الخاصة من بينها: انتداب، الإحالة على الاستيداع... الخ).

د. **استلام مدونة المناصب المالية** من طرف الوزارة عن طريق مديريات التكوين التابعة لها: ويتم ذلك بعد القيام بمناقشة المناصب المالية المقترحة سابقا من طرف المؤسسة مع تقديم أسباب اختيار هذه المناصب من جهة وأهداف و تطلعات الوزارة من جهة أخرى مثلما حدث في السنوات الأخيرة بحيث أصبحت الأولوية في التوظيف بالنسبة للأساتذة في تخصصات الفلاحة والبناء، بحيث يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة وبعد المناقشة بين المديرية العامة للوظيفة العمومية ومصالح الميزانية من أجل تحديد الاعتمادات المالية. (عد إلى الملحق رقم 06).

ثانيا - إيداع مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

بعد ملا جداول المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفقا لنماذج الجداول المرفقة بالتعليمية رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995 المتضمنة الإجراءات التطبيقية للمرسوم التنفيذي 95-127 المؤرخ في 29-04-1995 وبالإستعانة بمدونة المناصب المالية والقائمة الاسمية للسنة 2018 فإنه يودع على مستوى مصالح التوظيف العمومي في أجل أقصاه شهر من استلام مدونة المناصب المالية، كما ينبغي أن لا يتجاوز تاريخ 31 مارس من السنة المعنية والذي يعتبر أخر أجل لتسليم المشروع، مرفوقا بالوثائق التالية:

- نسخة من القائمة الاسمية موقوفة إلى غاية 2018/12/31 مؤشر عليها من طرف المراقب المالي ;
- نسخة من مدونة المناصب المالية لسنة 2019 ;
- تقديم نسخ من مقررات الترقية، التوظيف للسنة السابقة، الإحالة على التقاعد... الخ ;

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

- تقديم نسخ من مقررات تشكيلة اللجان المتساوية الأعضاء للموظفين والأعوان المتعاقدين.

ثالثا- دراسة مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يتم دراسة مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالتنسيق مع مصالح الوظيف العمومي للتأكد من أن المؤسسة قد التزمت بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها. أثناء الدراسة هناك حالتين:

أ- إما تسجيل تحفظات تحول دون المصادقة النهائية على المخطط وتأجيلها إلى غاية رفع جميع التحفظات المسجلة ;

ب- أو عدم تسجيل أي تحفظ وبالتالي المرور إلى المرحلة الموالية والمتمثلة في المصادقة النهائية عليه.

رابعا- المصادقة النهائية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

- تتم المصادقة النهائية بعد رفع جميع التحفظات أن وجدت ;

- إعداد المخطط في صيغته النهائية وإمضائه ثم تقديمه مرة أخرى إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد المصادقة النهائية عليه ;

- تقديم نسخة من المخطط إلى مصالح المراقب المالي في ظرف ثمانية أيام.

ملاحظة: يمكن للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أن يعدل خلال السنة المالية المعنية حسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية في حدود المنسب المالية الممنوحة من قبل.

المطلب الثالث: دراسة تقييمه لاجابيات و سلبيات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كلوحة قيادة بين يدي المسير والذي له علاقة مباشرة بالحياة المهنية للموظف من جهة ووسيلة لضمان مواصلة تقديم الخدمات وتحقيق المنفعة العامة من جهة أخرى، غير انه يتميز ببعض الاجابيات والسلبيات التي سنحاول التطرق إليها فيما يلي.

أولا- اجابيات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية :

يحتوي المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على مجموعة من الجداول المرتبة والمنظمة والتي تشمل جميع العمليات الواردة فيه خلال السنة المالية، ومنه اجابياته تتمثل في :

- معرفة الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد الموظفين;

- تسهيل وتوحيد طرق العمل في جميع المؤسسات والإدارات العمومية ;

- ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة;

- تسهيل عملية الرقابة من قبل مصالح الوظيف العمومي ومدى احترام الإدارات للنصوص القانونية

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

المعمول بها وشرعية القرارات المتخذة من قبل المسيرين;

- التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسة فيما يتعلق ب: التكوين، الترقية، النقل، التوظيف، الإحالة على التقاعد...الخ;
- ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية وعصرنة الإدارة ;
- فتح مناصب مالية وفق معطيات دقيقة وملموسة;
- تقييد العمليات الواردة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالنصوص القانونية مما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات الانتهازية والتجاوزات.

ثانيا - سلبات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

- على الرغم من الايجابيات التي يتميز بها المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلا أن له سلبات أدت إلى الحد من فعاليته نذكر منها:
- أصبح روتين يقوم به المسير;
 - آلية قانونية أكثر منها توقعية;
 - يقوم على التنبؤ لفترة قصيرة فقط (مبدأ السنوية);
 - عدم إعطاء أهمية لبعض الجداول من بينها الجدول رقم 7 المتعلق بتحسين المستوى والذي في الغالب لا يحمل شيء;
 - عدم معرفة الأسباب الحقيقية لدخول وخروج الموظفين;
 - تقيد المسير بالإجراءات تجعله مجرد آلة منفذة للإجراءات والتعليمات;
 - في حالة ظهور عجز بصفة مفاجئة خلال السنة فإن المسير لا يمكن له تعويض الموظف عن طريق توظيف خارجي جديد مما يؤثر على حسن سير العمل بالمؤسسة;
 - يوضع المخطط بعد الانتهاء من مسالة إعداد الميزانية، إلا انه كان من المفترض أن يكون العكس وذلك لتلبية احتياجات الإدارة من الموارد البشرية.

الفصل الثاني دراسة ميدانية لتخطيط الموارد البشرية بمركز التكوين المهني

خلاصة :

اشتمل هذا الفصل على دراسة ميدانية تمت على مستوى مركز التكوين المهني والتمهين زاوي سعيد سي مصطفى , والتي كانت تهدف إلى التعرف على كيفية سير التخطيط على مستواه بحيث يجسد من خلال وسيلة تسييرية تقديرية تسمى بالخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يعتبر تقنية فعالة لتسيير الموارد البشرية وفق إجراءات جديدة سهلت للإدارة جملة من الأمور التي تخص تسيير مواردها البشرية، بحيث يجسد التنبؤات المتعلقة بهذا المورد خلال فترة مستقبلية وفق طريقة تحددها القوانين المعمول بها، حيث انه يتضمن عدة عمليات وهي التوظيف، الترقية والتكوين والتي تستغلها المؤسسات لتغطية العجز والنقائص في الموارد البشرية لتفادي حدوث المشاكل والانقطاعات وضمان الاستمرار والاستقرار في العمل .

خاتمة

لقد تطرقنا في بحثنا هذا والذي تمحورت اشكاليته حول مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في ضمان سيرورة المؤسسات العمومية إلى أول وأهم وظيفة من وظائف تسيير الموارد البشرية والتي تعتبر حجر الأساس ألا وهي التخطيط للموارد البشرية. بحيث يهدف هذا الأخير إلى التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الأعداد والتخصصات والمدى الزمني لتحقيق أهدافها، في حين يتم الاعتماد على التسيير التقديري للموارد البشرية الذي يجسده المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية. يتم إعدادها من طرف الإدارة المعنية وفق جداول محددة من طرف مصالح الوظيف العمومي خلال كل سنة مالية وكذلك التنبؤ بكل العمليات التي تتعلق بها من توظيف، ترقية، تكوين، تقاعد... الخ، بحيث تحدد فيه احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك بهدف عصرنة الإدارة وتحسين أدائها من خلال تقديم خدمات ذات جودة وسرعة مرجوة من طرف المواطنين من جهة وتعويض النقص في عدد الموظفين الذي يرجع إلى احد الأسباب التالية: الاستقالة، التقاعد، الوفاة، العزل والنقل. وذلك سواء عن طريق التوظيف أو الترقية لذوي الكفاءات والمؤهلات.

*بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى النتائج التالية:

- تطبيق مفهوم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري تنحصر في المفهوم التقليدي له ولا تصل إلى المفهوم الحديث؛
- يعتبر المورد البشري أهم مورد تستند عليه المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص، لذلك تم استحداث أساليب للتسيير عن طريق الاعتماد على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛
- يلعب المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية دورا رئيسيا في الاستغلال العقلاني للموارد البشرية للمؤسسة وذلك من خلال ضبط التعدادات الكمية للموظفين؛
- المخطط يقترح فقط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية دون التطرق إلى الفائض منه أو المهارات والكفاءات اللازمة؛
- إن عدد المناصب المالية الممنوحة قد لا تعكس الاحتياجات الحقيقية للإدارة المعنية؛
- رغم أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تعويض النقص في الموارد البشرية إلا أن له عائق يتمثل في كون الوزارة تفرض في بعض الأحيان تخصصات حسب تطلعاتها في رتبة الأساتذة لا تتماشى مع الواقع العملي من جهة وقد يكون كفاءات في الموظفين من جهة أخرى؛
- نقص في عدد المناصب المخصصة لعمال الإدارة رغم أهميتها ووجود حاجة إليها؛
- يحاول مسيرو المركز التوفيق بين الاحتياجات من جهة وبين تطلعات الموظفين من جهة أخرى لتحقيق رضاهم الوظيفي.؛

- وجود نوع من التذبذب في التأشير والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مما أدى إلى وجود اختلالات واضطرابات في عمليات التوظيف والترقية;
- عدم التمتع بالحرية اللازمة في وضع التنبؤات المستقبلية للموارد البشرية وذلك من خلال فرض بعض الأشخاص خاصة في عمليات التوظيف رغم عدم كفاءتهم أو الحاجة إليهم;
- تجميد عمليات التوظيف في بعض الفترات مما يؤثر سلبا في تعويض الموظفين.
- *بعد استعراضنا لأهم النتائج المتوصل إليها ارتأينا أن نقدم **الاقتراحات** التالية:
- إعادة النظر في النسب المنصوص عليها في القوانين الخاصة بعملية التوظيف والتي لا تتماشى مع رغبات الإدارة وتؤثر عليها;
- عدم النظر إلى عمليات التوظيف والترقية من الجانب الاجتماعي أو المحسوبة;
- ضرورة تكوين القائمين على عملية التخطيط للموارد البشرية من أجل زيادة قدراتهم وتحسينها;
- إعطاء أهمية للتكوين وفرضه إجباريا على الموظفين من أجل مواكبة التطورات من جهة وكذلك استغلاله عند الحاجة إليه في مصلحة أخرى للضرورة;
- ضرورة التنسيق والاتصال بين إدارة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين) والوحدات الإدارية الأخرى من أجل التحكم في الاحتياجات من هذا المورد;
- التحويل الداخلي لبعض الموظفين الأكفاء من أجل اكتساب المهارات وتعلم التقنيات من بعض الموظفين الذين سيحالون على التقاعد، خاصة في بعض المناصب المهمة والحساسة والتي تستوجب عدم التعطيل أو الانقطاع في المهام وهو المشكل الذي تعاني منه اغلب المؤسسات العمومية.
- *وفي الأخير يمكن أن نشير إلى مجموعة من المواضيع التي قد تكون مكملة لدراستنا هذه **كآفاق** لهذا البحث:
- التكوين ودوره في تطوير الموارد البشرية;
- تخطيط المسار المهني للموارد البشرية;
- الترقية كأداة للرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا- الكتب باللغة العربية

- 1- احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، ط3، 2010.
- 2- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007.
- 3- أسامة كامل و محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.
- 4- انس عبد الباسط عباس، تخطيط و تنمية القوى العاملة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
- 5.بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر، مصر، ط1، 2005 .
- 6- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازدي العلمية ، عمان-الأردن، الطبعة العربية، 2010.
- 7- بوبكر بوخريصة و زملاؤه، تسيير و تدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، ط1، 2016.
- 8- حسام إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ،عمان، ط1، 2010.
- 9- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2013.
- 10- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-دار وائل، عمان، ط2،
- 11- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، ط1، 2011.
- 12- ساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية، إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998
- 13- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، دار وائل، الأردن، ط2، 2006.
- 14- شاويش نجيب مصطفى ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان الأردن ، الطبعة العربية الثالثة، 2004
- 15- شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، الجزائر:المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، الجزائر2011.
- 16- صفوان محمد المبيضين و عائض بن شافي الاكلمي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوردي، عمان ، 2013.
- 17- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

- 18- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998.
- 19- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، 2005.
- 20- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان الأردن، ط1، 2008.
- 21- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، 1997.
- 22- كوجيانبيدج و باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق، القاهرة -مصر، 2006.
- 23- منير نوري، فريد كورنل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2011.
- 24- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، دار مجدلاوي، عمان، ط3، 1998.
- 25- نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازدي العلمية، الطبعة العربية، 2010.
- 26- يوسف جحيم الطائي و هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، عمان، ط1، 2015.
- 2- الرسائل و الأطروحات الجامعية:**
 - 1- بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، دراسة حالة المنشآت الرياضية بخنشلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، تخصص: الإدارة و التسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي-سوق أهراس، الجزائر؛ 2010-2011.
 - 2- بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية و دورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الوارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014-2015.
 - 3- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي-دراسة حالة شركة منجم الفوسفات تبسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2007.

4- غلابي بوزيد، مفهوم المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام تخصص قانون الإدارة العامة، جامعة العربي بن مهيدي آم البواقي، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2010-2011.

5- مجناح حسين، مخطط تسيير الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في القانون، تخصص: قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة الجيلالي اليااس سيدي بلعباس، 2017.

3-المجلات العلمية:

1- سامية عزيز و بن زاف جميلة، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، المجلد 9، العدد 1، 2021.

2- يحيوي مفيدة، سبع حنان، تخطيط الموارد البشرية بين النظري و واقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات، دراسة حالة مؤسسات المطاحن، مجلة الاقتصاديات المالية، البنكية و إدارة الأعمال ، المجلد 3، العدد 2، 2014.

3- سرير كمال و حاوشين ابتسام، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مجلة الدراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 10 العدد 2، جوان 2019، جامعة الاغواط.

4- المطبوعات الجامعية:

1- نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، ، تخصص: اقتصاد النقل و الخدمات، طلبة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة.

2- خالد رجم و آخرون، إدارة الموارد البشرية، محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية، تخصص مناجمت، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2016-2017.

5- المعاجم:

1- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان ،بيروت -لبنان، ط1، 1997.

6- الندوات و الأيام الدراسية:

1- الدورة التكوينية لفائدة موظفي بلديات المسيلة في مجال تسيير الموارد البشرية من 09-08-2015 إلى 20-08-2015 الموضوع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من إعداد و تقديم السيد: شنيوني عمر رئيس مصلحة المستخدمين.

7- القوانين والمراسيم:

- 1- المادة 04 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، المؤرخة في 16 جويلية 2006، ص 03.
- 2- المادة 43 من القانون التوجيهي رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، الجريدة الرسمية، العدد 02، المؤرخة في 13 جانفي 1988، ص 22.
- 3- المادة 44 من القانون التوجيهي رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، الجريدة الرسمية، العدد 02، المؤرخة في 13 جانفي 1988، ص 22.
- 4- المادة 17 من القانون رقم 98-11، المؤرخ في 22 غشت 1998 المتضمن القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛ الجريدة الرسمية، العدد: 62، ص 7.
- 5- المادة 32 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 4 افريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد: 24 المؤرخة في: 07-04-1999، ص 4.
- 6- المنشور رقم 05 المؤرخ في 10 فيفري 2014 المتعلق بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.
- 7- التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بالإعداد و المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

قائمة الملاحق

وضعية المناصب المالية إلى غاية 2018/12/31

ملاحظة	المناصب المالية لسنة 2018			الصف	مناصب العمل
	شاغرة	مشغولة	مفتوحة		
مدير	0	1	1	12	مدير
مدير ملحقة	0	1	1	12	مدير ملحقة
أستاذ التكوين المهني رئيس قسم	2	0	2	10	أستاذ التكوين المهني رئيس قسم
رئيس حضيرة	1	0	1	3	رئيس حضيرة
رئيس ورشة	1	0	1	3	رئيس ورشة
رئيس مخزن	0	1	1	3	رئيس مخزن
مسؤول المصالح الداخلية	0	1	1	3	مسؤول المصالح الداخلية
مسير مطعم	1	0	1	3	مسير مطعم
رئيس مصلحة التوجيه و التكوين الحضوري و المتواصل	1	0	1	13	رئيس مصلحة التوجيه و التكوين الحضوري و المتواصل
رئيس مصلحة التمهين	1	0	1	13	رئيس مصلحة التمهين
رئيس مصلحة الإدارة المالية و الوسائل	1	0	1	13	رئيس مصلحة الإدارة المالية و الوسائل
المجموع	8	4	12		المجموع
متصرف	0	1	1	12	متصرف
ملحق إداري	0	1	1	9	ملحق إداري
ملحق رئيسي للإدارة	0	1	1	10	ملحق رئيسي للإدارة
عون مكتب	0	2	2	5	عون مكتب
عون إداري	0	4	4	7	عون إداري
عون حفظ بيانات	0	1	1	5	عون حفظ بيانات
كاتبة	0	1	1	6	كاتبة
كاتبة مديرية	0	3	3	8	كاتبة مديرية
محاسب إداري	0	1	1	8	محاسب إداري
تقني سامي في الإعلام الآلي	1	0	1	10	تقني سامي في الإعلام الآلي
عامل مهني الصنف الثاني	0	2	2	3	عامل مهني الصنف الثاني
عامل مهني خارج الصنف	0	2	2	6	عامل مهني خارج الصنف
أستاذ التكوين المهني	08	20	28	10	أستاذ التكوين المهني
أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين الرتبة 1	1	9	10	12	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين الرتبة 1
أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين الرتبة 2	2	5	7	13	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين الرتبة 2
مساعد تكوين	2	2	4	7	مساعد تكوين
مساعد تكوين رئيسي	0	2	2	8	مساعد تكوين رئيسي
مساعد تقني وبيداغوجي	3	2	5	12	مساعد تقني وبيداغوجي
مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين	0	1	1	12	مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين
نائب مقتصد مسير	0	2	2	10	نائب مقتصد مسير
نائب مقتصد رئيسي	1	0	1	11	نائب مقتصد رئيسي
مقتصد مسير	0	1	1	13	مقتصد مسير
عامل مهني من المستوى 1 بالتوقيت الكامل غير محدد	0	18	18	1	عامل مهني من المستوى 1 بالتوقيت الكامل غير محدد
حارس متعاقد غير محدد المدة	0	11	11	1	حارس متعاقد غير محدد المدة
عامل مهني من المستوى 2 بالتوقيت الكامل غير محدد	0	1	1	3	عامل مهني من المستوى 2 بالتوقيت الكامل غير محدد
سائق السيارات من المستوى 2 بالتوقيت الكامل غير محدد	0	2	2	3	سائق السيارات من المستوى 2 بالتوقيت الكامل غير محدد
المجموع العام	18	95	113		المجموع العام

ملاحظة: المطلوب بأن المناصب العليا لا تحتسب في الاعتمادات الإجمالية للمناصب المالية.

مدير المركز

تأشير المراقب المالي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مركز التكوين المهني و التمهين
زاوي سعيد سي مصطفى
ولاية بومرداس

مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2019

الرقم التعريفي : 355009

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

القائمة الاسمية إلى غاية 2018/12/31:

وزارة التكوين و التعليم المهنيين

م ت م ت سي مصطفى

السلك:

الرتبة:

التصنيف:

الرقم الاستدلالي:

المناصب الشاغرة:

المناصب المشغولة:

المناصب المالية:

الرقم التسلسلي	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	تاريخ التعيين الاولى(1)	تاريخ التوظيف في المنصب الحالي	تاريخ ورقم التاشيرة في المنصب أو الرتبة الحالية	الوضعية لادارية	الدرجة	الرقم الاستدلالي المقابل لها (4)	الحالة العائلية (6)	الرتبة الاصلية للذين يشغلون وظائف سامية أو مناصب عليا
					(2)	(3)	(5)			
									-	

سي مصطفى يوم:
توقيع الأمر بالصرف

تأشيرة المراقب المالي

القائمة الاسمية إلى غاية 2018/12/31:

الاعوان المتعاقدين بالتوقيت الكامل غير محدد المدة

وزارة التكوين و التعليم المهنيين

م ت م ت سي مصطفى

منصب الشغل:

التصنيف:

الرقم الاستدلالي:

المناصب المالية

المناصب المشغولة:

المناصب الشاغرة:

الرقم التسلسلي	الاسم واللقب	تاريخ الميلاد	تاريخ التوظيف	تاريخ التوظيف في المنصب الحالي	تاريخ و رقم التأشيرة الرقابة المالية	طبيعة العقد	سنوات الاقدمية	مبلغ الاقدمية	الحالة العائليّة (6)

تأشيرة المراقب المالي

سي مصطفى يوم:

توقيع الامر بالصرف

الملحق 05 نموذج للبطاقة الوطنية

تاريخ التأشير	رقم التأشير	ملاحظة	الوظيفية الإدارية	المستوى أو التصنيف	الرتبة أو المنصب الحالي	المنصب العالي أو الوظيفة العليا المشغولة	القانون الأساسي المطبق	تاريخ التوظيف الأصلي	Nom	الإسم	اللقب	التاريخ	الجنس	présumé	تاريخ الميلاد	إسم الأب	Prénom	Nom	الإسم	اللقب	التاريخ

CENTRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE
ET DE L'APPRENTISSAGE

EFFECTIFS PAR CATEGORIE ALLOUE 2018/DOTATION 2019

WILAYA : BOUMERDES (35)

-A- Personnels Permanent

PAGE : 01

CORPS	GRADE	CLAS	IND	BORDJ-MENAIL		DELLYS		SI-MUSTAPHA		OULED-MOUSSA		SOUS-TOTAL 1				
				ALL 2018	DOT 2019	ALL 2018	DOT 2019	ALL 2018	DOT 2019	ALL 2018	DOT 2019	ALL 2018	DOT 2019			
Décret Exécutif n° 08/04 du 19/01/2008																
FILIERE : "ADMINISTRATION GENERALE"																
ADMINISTRATEURS	Administrateur	12	537	0	0	7	7	1	1	1	1	11	11			
	Administrateur Analyste	13	578	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1			
	Administrateur Principal	14	621	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Administrateur Conseiller	16	713	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Assistants Administrateurs	Assistant Administrateur	11	498	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ATTACHES D'ADMINISTRATION	Attaché d'Administration	9	418	1	1	2	2	2	1	1	1	6	5			
	Attaché Principal d'Administration	10	453	1	1	0	0	1	1	1	1	3	3			
AGENTS D'ADMINISTRATION	Agent de Bureau	5	288	0	1	2	2	3	2	1	1	6	6			
	Agent d'Administration	7	348	4	4	2	2	3	3	1	1	10	10			
SECRETAIRES	Agent Principal d'Administration	8	379	0	0	0	1	0	0	2	1	2	2			
	Agent de Saisie	5	288	3	3	1	1	2	1	0	0	6	5			
	Secrétaire	6	315	3	3	2	2	2	2	0	0	7	7			
	Secrétaire de Direction	8	379	2	2	1	1	4	3	1	1	8	7			
COMPTABLES ADMINISTRATIFS	Secrétaire Principal de Direction	10	453	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Aide Comptable Administratif	5	288	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Comptable Administratif	8	379	1	2	1	1	2	2	1	1	5	6			
	Comptable Administratif Principal	10	453	1	1	1	2	0	0	2	2	4	5			
FILIERE : "TRADUCTION - INTERPRETARIAT"																
TRADUCTEURS	Traducteur Interprète	12	537	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Traducteur Interprète Spécialisé	13	578	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
INTERPRETES	Traducteur Interprète Principal	14	621	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Traducteur Interprète en Chef	16	713	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
FILIERE : "INFORMATIQUE"																
INGENIEURS	Ingénieur d'Etat	13	578	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Ingénieur Principal	14	621	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Ingénieur en Chef	16	713	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
Assistants Ingenieurs	Assistant Ingenieur Niv -1	11	498	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1			
	Assistant Ingenieur Niv -2	12	537	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
TECHNICIENS	Technicien	8	379	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Technicien Supérieur	10	453	1	1	1	1	2	1	2	2	6	5			
ADJOINTS TECHNIQUES	Adjoint Technique	7	348	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
AGENTS TECHNIQUES	Agent Technique	5	288	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
SOUS-TOTAL 1				19	21	22	24	22	17	13	12	76	74			