



جامعة قاصدي مرياح ورقلة
معهد التكنولوجيا
قسم المناجمنت



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

معوقات إدارة الموارد البشرية في الوظيف العمومي

دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية ورقلة خلال فترة

2021-2017

تحت إشراف :

- د. بوعلي ليندة

من إعداد الطالبتين:

- سولاف لعساكر

- أسماء دويذة

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ 2022 /06/12 أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة	أ/ بدر الدين حاج سعيد
مشرفا	أستاذ محاضر بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة	د/بوعلي ليندة
مناقشا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة	د/ النجمي سعيدات

الموسم الجامعي. 2022-2021



جامعة قاصدي مرياح ورقلة
معهد التكنولوجيا
قسم المناجمنت



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل الليسانس المهني

فرع: علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

بعنوان:

معوقات إدارة الموارد البشرية في الوظيف العمومي

دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية ورقلة خلال فترة

2021-2017

تحت إشراف :

- د. بوعلي ليندة

من إعداد الطالبتين:

- سولاف لعساكر

- أسماء دويذة

نوقشت وأجيزت علينا بتاريخ 2022 /06/12 أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

رئيسا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة	أ/ بدر الدين حاج سعيد
مشرفا	أستاذ محاضر بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة	د/بوعلي ليندة
مناقشا	أستاذ بمعهد التكنولوجيا جامعة ورقلة	د/ النجمي سعيدات

الموسم الجامعي. 2022-2021



الإهداء سولاف لعساكر

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنائها وعطفها الفياض، إلى من كان دعاؤها ورضاها عني سر نجاحي أمي الغالية حفظها الله، إلى رمز الكفاح في الحياة، إلى الذي تعب من أجل تربيتي، إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي، إلى من أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز أبي أطال الله في عمره.

إلى أخي وأختي حفظهم الله.

إلى كل أصدقائي الذين جمعني بهم الحياة في مشواري الدراسي.

إلى من تقاسمت معي عنان هذا العمل صديقتي: دويدة أسماء.

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة لإتمام هذه المذكرة، إلى كل من هم بذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي عملي هذا.





الإهداء أسماء دويدة

إلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى نبع الحنان الصافي ذات القلب الطيب والرحيم إلى التي حملتني وهنأ على وهم وسقتني من نبع حنائها إلى التي تمنيت أن تحضر معي هذا العمل أمني الغالية رحمه الله واسكنه فسيح جناته.

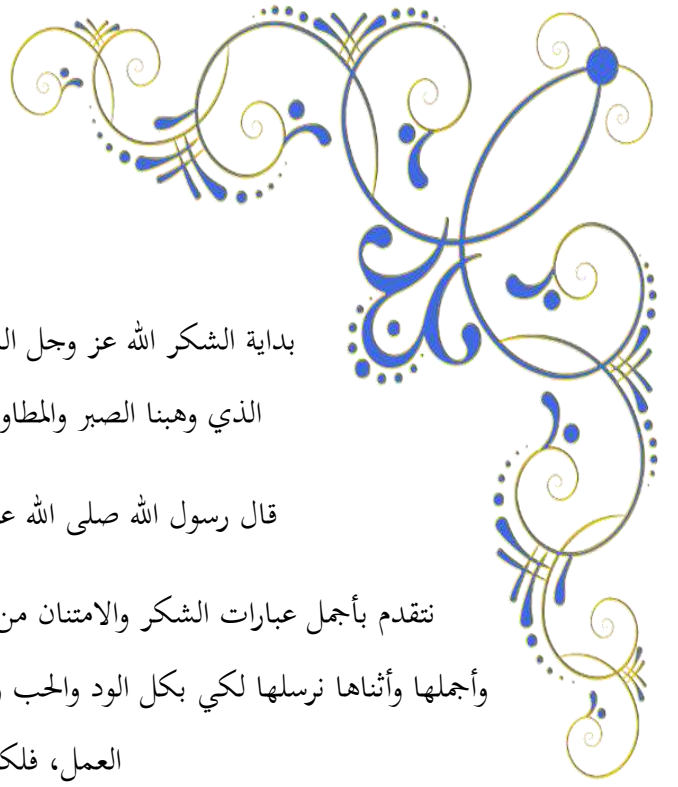
إلى رمز الكفاح في الحياة إلى الذي تعب من أجلي وشقي لأنعم بالراحة والهناء إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي أبي أطال الله في عمره.

إلى سندي في الحياة أختي إيمان حفصها الله والى من حبهم يجري في عروقي وإخوتي وأختي الصغرى حفصهم الله.

إلى أصدقائي الذي اعتر بصدقتهم.

إلى صديقات الدراسة وأخصهم من شاركت معي هذا العمل: لعساكر سولاف.





الشكر والتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا العمل، ونشكره راعين،
الذي وهبنا الصبر والمطاولة والتحدي والحب لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لا يشكر الله".

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان من قلوب فائضة بالمحبة والإحترام والتقدير لها، ونقدم أزكى تحياتنا
وأجملها وأثناها نرسلها لكي بكل الود والحب والإخلاص شكريين لكي لكل ما قدمته لنا في إشرافك على هذا
العمل، فلكي منا كل الشكر والتقدير:

الدكتورة بوعلي ليندة.

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الذي كان مشرف علينا أثناء اجراء تربصنا في الخزينة العمومية لولاية ورقلة السيد
مبارك محمادي الذي مد يد العون لنا في انجاز هذا العمل.

في الأخير نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة التي أرجو من الله أن يزيدها في ميزان
حسناته.



الملخص

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة معوقات إدارة الموارد البشرية من جوانب " التوظيف، التدريب وتحفيز الموارد البشرية" في الخزينة العمومية لولاية ورقلة مصلحة المستخدمين. للإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى منهج دراسة الحالة من خلال الملاحظة والمقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين للخزينة العمومية ولاية ورقلة وعلى تحليل البيانات المعطاة من طرف ذات المصلحة. توصلت الدراسة إلى أن أبرز معوقات إدارة الموارد البشرية في مجال التوظيف هي تقييد عملية التوظيف على مستوى الخزينة العمومية بنصوص قانونية و جعلها خاضعة للإجراءات و التعليمات التي تحددها المديرية العامة للتوظيف العمومي دون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفعلية الكمية منها و النوعية من الموارد البشرية, أما في مجال التحفيز فبالإضافة الى الأهمية الممنوحة للحوافز المادية على حساب المعنوية, فلا يوجد ربط بين نظام التحفيز و نظام تقييم الموظفين, في الأخير في مجال التدريب تتمثل أهم المعوقات في مركزية القرارات و مراحل عملية التدريب على حد سواء و التي تحول دون تطور نوعي لمهارات عمال الخزينة العمومية.

الكلمات المفتاحية:

معوقات، موارد بشرية، توظيف، تحفيز، تدريب، الخزينة العمومية لولاية ورقلة.

Résumé :

Cette étude visait à identifier les obstacles de la Gestion des Ressources Humaines sous les aspects liés aux "recrutement, formation et la motivation" au niveau du Trésor Public de, la Wilaya de Ouargla ,service des salariés. Pour répondre à la problématique posée et confirmé les hypothèses formulées, cette étude s'est appuyée sur la méthodologie analytique et descriptive et sur la méthode de l'étude de cas à travers l'observation et l'entretien avec le responsable des Ressources Humaines du Trésor Public, de Ouargla et sur l'analyse des données fournies par celle -ci. L'étude a conclu que les principaux obstacles liés au recrutement sont la soumission du processus des textes légaux et aux procédures fixées par la Direction Générale de la Fonction Publique, et ceci sans tenir compte des besoins réels, quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines. Dans le domaine de la motivation, outre l'importance accordée aux incitations matérielles au détriment des motivations immatérielles, il n'y a pas de lien entre le système de motivation et le système d'évaluation des employés. Enfin, dans le domaine de la formation, les principaux freins sont liés à la centralisation des décisions comme des étapes du processus de formation, qui empêche un développement qualitatif des compétences des employés du Trésor Public, de la Wilaya de Ouargla.

Mots clés :

Obstacles, Ressources humaines, recrutement, motivation, formation, le Trésor Public de Ouargla.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحات	العناوين
I	الإهداء
III	الشكر والتقدير
V	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتها في مجالات التوظيف التدريب والحوافز
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية محل الدراسة
3	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثاني: سياسة التوظيف الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: نظام الحوافز في المنظمة
15	المطلب الرابع: سياسة التدريب في المنظمة
18	المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول معوقات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة ومجالات الاستفادة منها
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة
20	المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة
25	تمهيد

قائمة المحتويات

26	المبحث الأول: تقدم عام حول الخزينة العمومية _لولاية ورقلة_
26	المطلب الأول: نشأة وتعريف الخزينة العمومية _لولاية ورقلة_
26	المطلب الثاني: مهام وأهداف الخزينة العمومية _لولاية ورقلة_
28	المطلب الثالث: التعريف بقسم الموارد البشرية في الخزينة العمومية _لولاية ورقلة_
32	المبحث الثاني: تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة في الخزينة العمومية - لولاية ورقلة-
32	المطلب الأول: سياسة التوظيف الموارد البشرية في الخزينة العمومية
36	المطلب الثاني: سياسة التحفيز الموارد البشرية في الخزينة العمومية
40	المطلب الثالث: سياسة التدريب الموارد البشرية في الخزينة العمومية
43	خلاصة الفصل
45	الخاتمة
48	قائمة المراجع
51	الملاحق
57	الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16	أساليب التدريب.	1-1
20	الإختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	2-1
30	عدد الموظفين في خزانة العمومية لولاية ورقلة سنة (2017-2021).	1-2
30	عدد الموظفين حسب الجنس في خزانة العمومية لولاية ورقلة سنة (2021).	2-2
31	عدد الموظفين حسب الرتب المهنية في الخزانة العمومية لولاية ورقلة سنة (2021).	3-2
35	تطورات التوظيف في الخزانة العمومية لولاية ورقلة سنة (2017-2021).	4-2
41	عدد الموظفين المستفيدين من تدريب طويل وقصير المدى (2018-2021).	5-2

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	السياسات المختلفة للإدارة الموارد البشرية.	1-1
8	مراحل عملية التوظيف.	2-1
11	سلم الحاجات لماسلو.	3-1
14	مراحل تصميم نظام الحوافز.	4-1
16	مراحل عملية التدريب.	5-1
28	الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين.	1-2
30	عدد الموظفين في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنة (2017-2021).	2-2
31	عدد الموظفين حسب الجنس في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنة (2021).	3-2
32	عدد الموظفين حسب الرتب المهنية في خزينة العمومية لولاية ورقلة سنة (2021).	4-2
35	تطورات التوظيف في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنة (2017-2021).	5-2
41	عدد الموظفين المستفيدين من تدريب طويل وقصير المدى (2018-2021).	6-2

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
51	الميكال التنظيمي للآزينة العمومية لولاية ورقلة.	1
52	التعلومة المتعلقة بتآميد التوظيف.	2
55	بطاقة التلقيط الموظفان الآزينة العمومية لسنة (2021).	3

المقدمة

التوطئة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية عبارة عن وظيفة استراتيجية في المؤسسة نظرا لدورها الفعال في استقطاب واحتفاظ وتنمية الموارد البشرية داخل التنظيم، فتنوع سياسات إدارة الموارد البشرية بتنوع الأهداف التي تسعى لتحقيقها منها: التوظيف، تحفيز وتدريب، تسيير مسار المهني، تخطيط، كما تعتبر عنصر مهم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة المرجوة، حيث تكمن أهميتها في دورها المؤثر والفعال في رفع من كفاءة وأداء الإدارة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة.

تساهم إدارة الموارد البشرية في رفع أداء موظفي المؤسسة، وتحقيق الأهداف الخاصة بها بشكل كبير وذلك يعود لأهمية الدور الذي تلعبه في المؤسسة والمساهمة في إدارة النزاعات، وتطوير العلاقات بين الإدارة وموظفي المؤسسة، كما تتولى مهام توظيف القوى العاملة الجيدة، وتزويد المؤسسة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل معها والتخطيط للمقابلات وتنظيمها وتُعزّز فعالية وإنتاجية الموظفين من خلال تقديم العديد من البرامج التدريبية و اعتمادها على نظام الحوافز لزيادة ولاء الموظفين مما يزيد من إنتاجية المؤسسة وأرباحها.

إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتنافسة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية، حيث أي خلل يمس تطبيق هذه السياسات قد يعود بنتائج سلبية على المؤسسة على سبيل المثال قلة التدريب في المؤسسات قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة العمال و عدم مواكبة التطورات التكنولوجية وغياب نظام الحوافز الذي قد يؤدي إلى غياب الرضى والولاء الوظيفي لدى العاملين وفشل في عملية التوظيف قد يؤدي إلى وضع الأشخاص الغير المناسبين في المناصب الذين يشغرونها مما يعرقل عمل المؤسسة.

أولا: الإشكالية:

بناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الآتية:

"فيما تتمثل معوقات إدارة الموارد البشرية في سياسات التحفيز، التوظيف و التدريب في الخزينة العمومية لولاية ورقلة؟"

ثانيا: الأسئلة الفرعية والفرضيات:

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما هو واقع التدريب، التوظيف وتحفيز الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة ؟

2. ما مدى فعالية سياسات الموارد البشرية محل الدراسة في الخزينة العمومية لولاية ورقلة ؟

3. ماهي معوقات إدارة الموارد البشرية في مجالات التوظيف وتدريب وتحفيز العمومية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة ؟

كإجابة مبدئية للأسئلة المطروحة وضعنا مجموعة من الفرضيات التي سنحاول من خلال دراستنا التأكد من صحتها أو نفيها وهي كالآتي:



المقدمة

1. نفترض أن تولي الخزين العمومية لولاية ورقلة أهمية كبيرة لمجالات التدريب، التحفيز والتوظيف لتحقيق أهدافها؛
2. نفترض أن تتفاوت فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية من سياسة لأخرى؛
3. نفترض أن أبرز معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية في مجال التوظيف عدم وجود ذوى الاختصاص في الموارد البشرية للقيام بعملية التوظيف، في مجال تدريب تتمثل في قلة الميزانية المخصصة لتدريب الموارد البشرية أما في مجال التحفيز فغياب تقييم أداء الافراد وربطه بمختلف الحوافز يشكل أهم معيقات هذا المجال.

ثالثا: أهداف الدراسة:

إن الاهداف التي نسعى إليها من خلال دراسة هذا الموضوع تتمثل في:

- محاولة الإحاطة بموضوع إدارة الموارد البشرية؛
- السعي لمعرفة واقع سياسات إدارة الموارد البشرية؛
- التعرف على المعوقات إدارة الموارد البشرية واقتراح مجموعة من الإجراءات لمحاولة التخفيف من أثارها.

رابعا: أسباب إختيار الموضوع: تم إختيار الموضوع للأسباب تالية:

- الأسباب ذاتية:
 - موضوع البحث في نفس مجال تخصصنا؛
 - الفضول إتجاه هذا البحث.
- الأسباب الموضوعية:
 - رغبة التعمق في إدارة موارد البشرية وسياساتها؛
 - التعرف على أبرز معوقات الموارد البشرية في خزينة العمومية لولاية ورقلة؛
 - إقتراح حلول مناسبة لمشاكل إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة.

خامسا: حدود الدراسة:

- ✓ الإطار الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على معوقات إدارة الموارد البشرية في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب.
- ✓ الإطار المكاني: تمت دراسة الموضوع في القطاع العمومي بخزينة ولاية ورقلة (الجزائر).
- ✓ الإطار الزمني: تمت الدراسة خلال فترة (2017-2021).

سادسا: منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على تجميع المعلومات المتعلقة بالدراسة من المراجع والمقالات في مجال تسيير الموارد البشرية في الجانب النظري للمذكورة. أما الجانب التطبيقي منه إعتمدنا على منهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة والوقوف على واقع



المقدمة

معوقات إدارة الموارد البشرية في الوظيف العمومي، مستعنيين بمجموعة من وثائق المؤسسة إضافة إلى بعض المقابلات التي أجريت مع مصلحة مستخدمين الموارد البشرية للخزينة العمومية لولاية ورقلة.

سابعاً: هيكل الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين. الفصل الأول منه خصص للإطار النظري و التطبيقي لإدارة الموارد البشرية و معوقتها الذي يتكون من مبحثين، المبحث الأول تم تخصيصه لتقديم مفاهيم أساسية حول سياسات إدارة الموارد البشرية وقد تم التطرق فيه إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها و أهدافها و بعض سياسات الموارد البشرية تتمثل في سياسة التحفيز و التوظيف و تدريب، خصص المبحث الثاني منه للدراسات السابقة التي تناولت موضوع "معوقات إدارة الموارد البشرية" و كذا مجالات الاستفادة منها. أما الفصل الثاني عاجلنا فيه معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة. بحيث قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول يضم تقديم عام للخزينة (نشأتها و هيكلها التنظيمي) مع التركيز على مصلحة المستخدمين، أما المبحث الثاني عاجلنا فيه معوقات إدارة الموارد البشرية بخزينة ورقلة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية ومعوقتها في مجالات
التوظيف، التحفيز والتدريب

تمهيد:

تغيرت النظرة إلى مصطلح الموارد البشرية في المنظمات من كون الأفراد عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الإستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى إعتبارهم مورد من موارد المنظمة فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال إستخدام مهاراته ومعرفته. هذا ما أدى لظهور "إدارة" لتسيير هذا المورد البشري التي تسمى بإدارة الموارد البشرية وتحتوي هذه الإدارة على عدة سياسات هدفها ادارة المورد البشري من دخوله إلى المنظمة لغاية خروجه منها.

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية إدارة الموارد البشرية وكذا لسياسات تسيير الموارد البشرية محل الدراسة وهي سياسة التوظيف، سياسة التحفيز وسياسة التدريب.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية محل الدراسة

تعتبر إدارة تسيير الموارد البشرية القلب النابض في المؤسسة لإرتباطها بجميع الوظائف الأخرى للمؤسسة حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين خصائص الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف باستمرار، مما يتوجب عليها وضع ما يعرف بسياسات تسيير الموارد البشرية، والتي هي عبارة عن مجموعة من المبادئ تختلف من مؤسسة لأخرى تسترشد بها في إتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة بالتوظيف والتحفيز والتدريب.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً على أهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف الموارد البشرية:

تعريف 1: "هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها."¹

تعريف 2: " تعرف الموارد البشرية بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة في تحقيق أهدافها."²

من تعاريف السابقة نستنتج أن الموارد البشرية مجموع العناصر المشكلين للقوى العاملة بالمؤسسة ويمثل المورد البشري العنصر الرئيسي والأساسي في المؤسسة التي لا يمكن الإستغناء عنه نظراً لدوره الفعال الذي يلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيراً من المفكرين في علوم الإدارة قد إهتموا بها وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات.

للإدارة الموارد البشرية عدة تعاريف نذكر منها:

¹ د. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013، ص 21.
² إسماعيل حجازي و معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 ص 19.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتهما في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

تعريف 1: إدارة الموارد البشرية هي " الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو النشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان تحقيق أهدافها." ³

يرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلانية استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها وتطويرها وتنميتها وتوجيهها.

تعريف 2: "هي العملية الخاصة بالاستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق الأهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم". ⁴

تعريف 3: "إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها كذلك أدوات وأساليب يتعين إستخدامها للإدارة الأفراد المنظمة والمهمة الرئيسية لمدير إدارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنظمة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من معلومات تمكنهم من إدارة مؤوسسهم بطريقة أكثر فعالية". ⁵

مما سبق يمكن أن نستنتج تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض للمؤسسة لأنها تقوم بتسيير المورد البشري منذ دخوله إلى خروجه من المؤسسة أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات المنظمة بغية المساعدة على تحقيق أهداف وذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها كالتوظيف الأجر، تسيير مسار مهني، تقييم الأداء وتلعب دور جد مهم في المؤسسة لأنها تسيير العنصر البشري والذي يعتبر ثروة بنسبة للمؤسسة.

الفرع الثاني: أهداف وأهمية إدارة الوارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة كما لها عدة أهداف من عدة جوانب.

أولا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي: ⁶

- ❖ أهداف تنظيمية: قيام بتنسيق بين الإدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.
- ❖ أهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الأفراد ومنها ضمان إستمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة وضمان إستفادة القصوى منها والحفاظة على إستمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.
- ❖ أهداف إنسانية: إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002، ص 18.

⁴باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة قسم الترجمة، القاهرة، 2008، ص 5.

⁵ أننبيلة جعيج، حياة ابراهيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، مساهمات دارة المعرفة في تحسين أداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمة الاعمال، جامعة مسيلة، الجزائر، 2011، ص 4.

⁶ د. شعيب بغدادي، أذياب زقاي، د. معاريف محمد، تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق التنافسية المؤسسات الاقتصادية، موارد الاقتصادية جامعة تلمسان، الجزائر، 2013، ص 4.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتها في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

❖ أهداف إجتماعية: تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدرتهم وبما يتناسب مع قوانين والتشريعات الخاصة بالعامل وحمائتهم من أخطار العمل.

ثانيا: أهمية إدارة موارد البشرية : تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في:⁷

- تعتبر إدارة الموارد البشرية بمثابة مورد إستراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة .
- تساعد على تحقيق أهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الإستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة .
- تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى .
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب الموظفين ورفع روحهم المعنوية وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على إستقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة.

فرع الثالث: سياسات تسيير موارد البشرية والعلاقة بينهم:

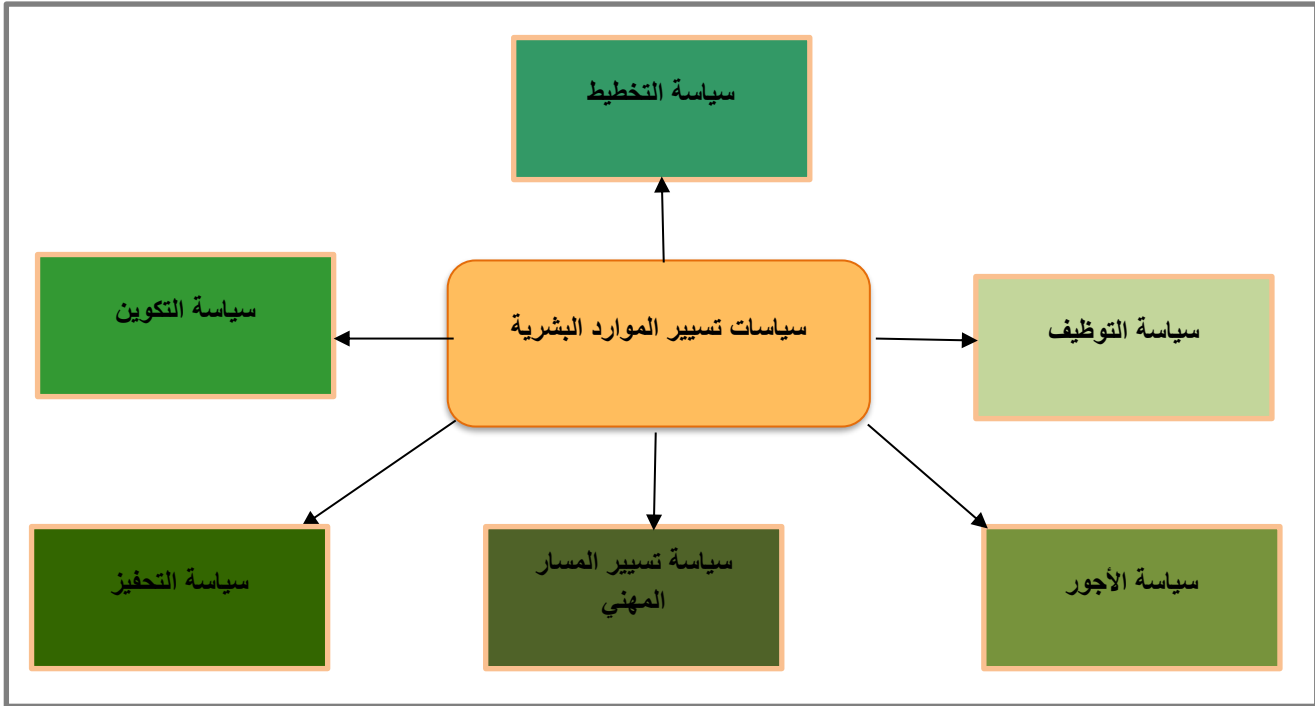
تعتبر سياسات الموارد البشرية عن رغبة الإدارة في توجيه نشاط المؤسسة إلى ناحية دون الأخرى فيما يتعلق بتوفير احتياجات المؤسسة من إختيار وتعيين واستخدام وتدريب لرفع الكفاءة ومن ثم الإنتاجية وتحتوي إدارة الموارد البشرية على مجموعة من السياسات نذكر منها: سياسات التوظيف سياسات التدريب، سياسات الأجور والحوافز وسياسات التقييم الأداء ولتحقق هذه السياسات يجب أن تكون ملائمة لظروف المؤسسة واحتياجاتها.⁸

إن العنصر البشري هو المحدد الرئيسي لأداء المؤسسة من جهة، إرتباط سياسات إدارة الموارد البشرية بالعنصر البشري سواء من حيث توظيفه أو تدريبه أو تعويضه، من جهة أخرى مما يؤدي إلى خلق علاقة تأثير غير مباشرة لهذه السياسات على أداء المؤسسة أي التنفيذ السليم لهذه السياسات له إنعكاس إيجابي على أداء المؤسسة. العلاقة بين السياسات إدارة الموارد البشرية علاقة إرتباط وتكامل فيما بينهما أي على سبيل المثال لا يمكن أن تطبق سياسة التدريب دون أن تطبق قبلها سياسة تقييم الأداء.

⁷ مينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثرها على أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص40.

⁸ مينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثرها على أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013، ص46.

الشكل رقم (1-1): السياسات المختلفة للإدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتقادا على غنية ابن ساعد يمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016 ص26.
المطلب الثاني: سياسة التوظيف الموارد البشرية:

مع زيادة الوعي بأهمية المورد البشري أصبحت مسألة توظيفه تحظى بعناية خاصة من قبل جميع المنظمات سواء كانت إقتصادية أم إدارية وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه التوظيف في تحديد مصير الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية من جهة وأنشطة المنظمة من جهة أخرى، لذا يجب الإعداد له بالشكل الذي يؤدي إلى جذب أكبر عدد ممكن من الراغبين في التوظيف وإختيار أنسبهم.

الفرع الاول: ماهية توظيف الموارد البشرية

أولا: تعريف التوظيف

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال وفيما يلي سنذكر بعض من هذه التعاريف:

التعريف 01: "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد وإختيارهم".⁹

⁹ Dimitri Weise ; pierre Morin, pratique de la fonction personnelle, les éditions d'organisation paris ,1982p79.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتهما في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

التعريف 02: "هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توفر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة".¹⁰

التعريف 03: "هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية".¹¹

- نستنتج من تعاريف السابقة أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب الشاغر، ومن ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستقبين، ليتم قبوله و تعيينه في المنصب الشاغر بصفة مؤقتة، بعدها يتم إخضاعه لفترة تجريبية تكون كفيلة بتحديد مصير الموظف الجديد، حيث إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للاستمرار في تأدية مهام المنصب الذي عين فيه تحت التجربة عندها يتم إتحاد قرار بتعيينه بشكل نهائي فيحدث العكس في حالة ما إذا أثبتت الفترة التجريبية فشله فعندها يتم الاستغناء عنه.

ثانيا: أهداف وأهمية التوظيف

1- أهداف التوظيف

لا شك في أنه من أهم أهداف عملية التوظيف توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وأدائها باحترافية ومهارة، إلا أن هناك أهداف أخرى للعملية التوظيف تتمثل فيما يلي:¹²

- محاولة إستخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لإحتياجاتها من اليد العاملة.
- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين .
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- الإعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- ضمان وتأكيد من كفاءة وقدرة وجدارة القيادة .
- توفير مستوى عالي من الأمان الإقتصادي للفرد العامل.
- وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له بإستخدام طاقاته وقدراته.
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.

2- أهمية التوظيف:

تعود أهمية عملية التوظيف على إدارة الموارد البشرية في التقليل من توظيف الشخص الخطأ والغير المناسب والذي سيكلف المؤسسة الكثير فبالإضافة إلى تكلفته على المؤسسة من حيث الراتب والدورات التدريبية، هناك تكلفة أخرى قد تكون أضعاف ذلك والتي

¹⁰ منصور احمد منصور. المبادئ العامة في ادارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص95.

¹¹ ربحي مصطفى عليان، اسس الادارة المعاصرة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص241.

¹² أحلام قاسي، سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغرى والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم والعمل جامعة بويرة، الجزائر، 2012، ص66.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتها في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

يترتب عنها خسائر ناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين لشغل الوظيفة، وقد تصل إلى خسارة المؤسسة، فأهمية التوظيف تظهر من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.¹³

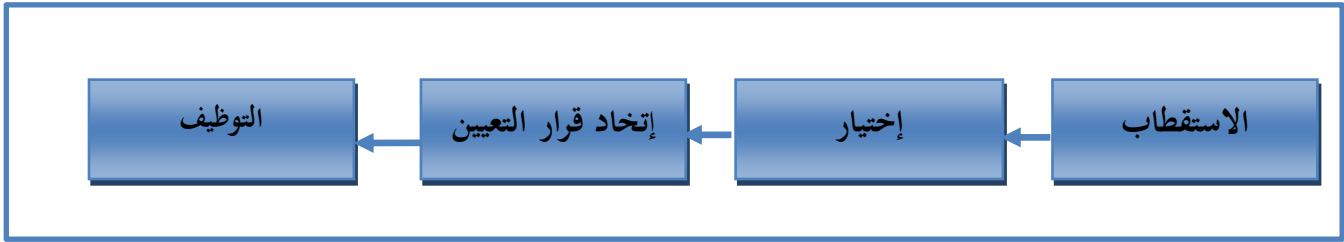
الفرع الثاني: الجانب القانوني للتوظيف في الجزائر

في سبيل استقطاب الموارد البشرية المؤهلة لتولي المناصب في المؤسسات والإدارات العمومية، تتم عملية التوظيف في إختلاف رتبة وسلك المنصب المراد شغله بإتباع إحدى الطرق المحددة في المادة 80 من الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كأصل عام تتم عملية التوظيف في المؤسسات العمومية إما عن طريق: المسابقات على أساس الشهادات، أو عن طريق المسابقات على أساس الإختبارات، أو الفحص المهني. وأيا ما كانت طريقة التوظيف، فأنها تخضع لمجموعة من القواعد والإجراءات القانونية التي تهدف إلى تزويد المؤسسة أو الإدارة العمومية بالموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءات والمؤهلات اللازمة.

الفرع الثالث: مراحل عملية التوظيف

تمر عملية التوظيف بثلاثة مراحل رئيسية ويطلب من المدراء إستغلال كل مرحلة من المراحل بأفضل ما يكون وهي كالتالي:

الشكل رقم (1-2): مراحل عملية التوظيف



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على أحلام قاسي، سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغرى والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تنظيم والعمل، جامعة بويرة، الجزائر، 2012، ص 67.

● **مرحلة الإستقطاب:** يقصد بإستقطاب الموارد البشرية " البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة"¹⁴ فمصطلح

الإستقطاب يشير إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لملاأ الوظائف في المؤسسة، وتستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة بمصدرين أساسين و هما:

1-المصادر الداخلية للتوظيف: وهي المصادر التي يمكن اللجوء إليها داخل المؤسسة، فهي تفسح المجال لمن تتوفر فيهم شروط

الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة وعلية فالمؤسسة تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:¹⁵

-الترقية.

-النقل والتحويل.

¹³أحلام قاسي، سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغرى والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تنظيم والعمل جامعة بويرة، الجزائر، 2012، ص 65.

¹⁴ اسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية، طبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص 79.

¹⁵أحلام قاسي، مرجع سبق ذكره، 65.

- الأفراد السابقون.
- ترشيحات الأفراد العاملين.
- 2-المصادر الخارجية للتوظيف: تقوم المؤسسة بإستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر المبدعين والكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة لهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية وذلك عن طريق¹⁶:
 - الجامعات والمعاهد.
 - عن طريق الإعلان.
 - المؤسسات العمالية والمهنية.
 - النقابات العمالية.
 - مكاتب التوظيف.
- **مرحلة الإختيار:** بعد عملية الإستقطاب تأتي عملية إختيار وإنتقاء الأفراد المؤهلين والذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة وتعرف عملية الإختيار على أنها "تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لإنتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره"¹⁷، عموماً تجرى عملية الإختيار بالإعتماد على الخطوات و الإجراءات التالية:¹⁸
 - طلب التوظيف.
 - المقابلة المبدئية.
 - إجراءات الإختبارات.
 - المقابلة الشاملة.
 - التحري عن المتقدم.
 - الفحص الطبي.
- **مرحلة إتخاذ قرار التعيين:** تبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، و اعتماداً على نتائج المقابلات والاختبارات يتم تصفية وانتقاء المترشحين ذوي الكفاءات ل يتم بعدها إتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة، و تعرف عملية تعين الأفراد بأنها عملية "وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته"¹⁹، و هناك من يعرف التعيين على أنه إصدار القرار بتعيين المرشح والمرشحة في وظيفة معينة، فتتم عملية التعيين وفق المراحل التالية:²⁰
 - تحديد الحاجات إلى تعيين بعض الأشخاص.
 - تحديد متطلبات أو إحتياجات العمل.

16أحلام قاسي، مرجع سبق ذكره، ص69.

17وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 92.

18أحلام قاسي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 71-74.

19حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، طبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، 2002، صص 195-196.

20 باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، طبعة الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006، صص 59-60.

-إتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.

-تحديد طريقة الإختيار.

-وضع المرشحين في قوائم قصيرة.

-إختيار المرشح الناجح.

-إعلام المرشحين بالنتيجة.

-تعيين المرشح الناجح.

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة والهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف ومتطلبات الوظيفة الشاغرة، حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية في تجسيد إجراءات التوظيف بدءا بتحديد الاحتياجات المؤسسة من موارد بشرية.

المطلب الثالث: نظام الحوافز في المنظمة

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المنظمة التي يعمل فيها جاهدا على إنجاز عمله مقابل إشباع حاجته، لذلك وجب على المنظمة إقامة ضوابط ومحددات لإشباعا وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظمة ككل.

الفرع الأول: مفهوم الحوافز وأنوعها

أولا: تعريف الحوافز:

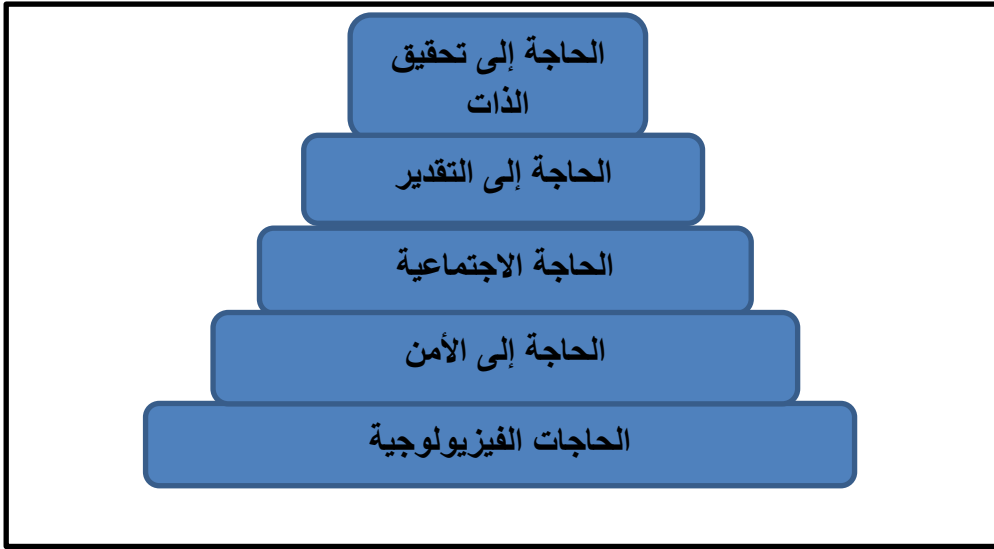
إن الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشرية على السواء، حيث أن توفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توفره على المعلومات والمؤهلات العلمية، لا يضمنان الحصول على أداء جيد لهذا الفرد، لأنه يبقى مرهونا بالدور الذي يلعبه الحافز وعليه فالحافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل لدى الموارد البشرية ويشير دوافعهم ويبعث الاستقرار والرضا في نفوسهم²¹.

وهناك العديد من النظريات التي تحدثت عن دور الحوافز في إثارة الدافعية، سوف نذكر أبرز هذه النظريات وهي نظرية تدرج الحاجات للباحث ماسلو (Abraham Maslow) فالحوافز حسب هذه النظرية تحدد من الدافعية وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لأن يسلك تصرفا محددًا وهادفاً، فهي التي تمكنه الانتقال من حالة ألى توازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف، حيث قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في الهرم وشكل(1-3) يوضح ذلك²²:

²¹ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة ص 49.

²² عبد الفتاح بو خمخ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 15 جوان 2001، ص

الشكل رقم (1-3): سلم الحاجات لماسلو



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1 ، الأردن ، 2003 ، ص 261.

يمكن شرح هذه الحاجات وفقا للشكل 1-3 كالتالي:

- الحاجة الفيزيولوجية: هي تمثل حد الكفاية بالنسبة لإنسان، وهذه الحاجات هي الطعام والشراب، المسكن، الراحة النوم وغيرها فعند إشباعها يصل الفرد إلى حد الرضا.
- الحاجة إلى الأمن: هي محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من أي خطر، وتفضله للعمل في بيئة مسقرة، أي توفير العناصر تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي.
- الحاجة الاجتماعية: تعتبر كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني، تتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين، ومحاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها.
- الحاجة إلى التقدير: يتم التركيز على حاجة الفرد إلى إحترام الآخرين له وإحساسه بالثقة في النفس، ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والمكافآت دورا هاما في إشباع هذه الحاجات.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فإنه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل، فإن كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها وتتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه.

ثانيا: أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز إلى أنواع مختلفة حيث تختلف هذه التقسيمات باختلاف الأساس الذي قامت عليه، حيث نميز بين الحوافز الفردية والجماعية من حيث الاستفادة منها، والحوافز المادية والمعنوية من حيث شكلها، والحوافز المباشرة والغير مباشرة من حيث تأثيرها، والحوافز الإيجابية والسلبية من حيث جاذبيتها وعلى هذا الأساس، تتشكل لدينا شبكة من الحوافز نقسمها إلى حوافز إيجابية مادية كانت أو معنوية وحوافز سلبية.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتها في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

1- الحوافز المادية الإيجابية: تعتبر الحوافز المادية الإيجابية من أهم أنواع الحوافز، خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا بالمؤسسة، حيث تكون الحاجات الفيزيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل في هذا المستوى، وعليه فهذا النوع من الحوافز موجه قوي للسلوك الإنساني في العمل.

وتشتمل الحوافز المادية الإيجابية على العناصر التالية²³:

✓ الأجر: يشير الأجر إلى المقابل الذي يدفع للعاملين مقابل العمل المقدم تحت شروط معينة، وهو يتيح للفرد إشباع الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس، كما يعتبر الأجر وسيلة لجذب العمال للعمل في المؤسسة من خلال:

✚ المكافآت التشجيعية: تمنح للعمال والموظفين الممتازين نتيجة زيادة إنتاجهم عن المستوى المحدد وتعتبر من أهم الحوافز المالية التي تقدم للعاملين.

✚ العلاوات الدورية: المقصود بها منح العامل مبلغاً من المال بصفة دورية (كل سنة مثلاً).

✚ العلاوات الإستثنائية: وتمنح للعامل الذي يبذل جهداً خاصاً أو يحقق وفرة في النفقات أو زيادة في الأرباح بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها.

✓ المكافآت: هي مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية. والمكافآت قد تكون:

✚ مكافآت المردود الفردي: وتدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد.

✚ مكافآت المردود الجماعي: وتدفع على أساس المجهود الجماعي.

✚ المكافآت العينية: وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الإستفادة من بعض المزايا المادية، كالإستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.

✓ المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها إستقطاع نسبة مئوية من أرباح الشركة، ليجري توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب الرتبة أو الدرجة أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد.

✓ ملكية العاملين لأسهم الشركة: يمكن إعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمؤسسة.

2- الحوافز المعنوية الإيجابية:

يقصد بالحوافز المعنوية الإيجابية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها إحترام وتقدير العنصر البشري وتشمل هذه الحوافز العديد من العناصر منها²⁴:

²³ باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بويرة، الجزائر، 2014، ص

14.

²⁴ غازي حسن عودة الحلايبي، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2013، ص14.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتها في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

✓ **الترقية:** ويقصد بها نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر حجما ولكنهم يتمتعون بشروط عمل أحسن كزيادة في رتبة وإرتفاع مراكزهم في المؤسسة. ويشمل هذا النوع من الحوافز، الجانبين المادي والمعنوي: هدف مادي: من خلال زيادة الدخل المالي. هدف معنوي: من خلال الزيادة في المركز الاجتماعي.

✓ **تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادة تقدير، أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

✓ **الحوافز السلبية:** إذا كانت الحوافز الإيجابية تحرك الفرد وتحفزه لزيادة أدائه فإن الحوافز السلبية تسعى إلى تأثير من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي في شكل جزاءات أو عقوبات، التي تفرض على العاملين بسبب مخالفتهم لقواعد العمل والسلوك ويمكن تقسيم الحوافز السلبية أو الإجراءات أو العقوبات إلى أربعة أقسام:

- **جزاءات معنوية:** وتتمثل في التأديب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي، والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفهيًا من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.
- **جزاءات كتابية:** وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، فيوجه للعامل مثلاً إنذاراً كتابياً عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل.
- **جزاءات مالية:** وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه، بإعتبار أن هذا الإقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي إرتكبها.
- **جزاءات أدبية:** وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل إستحقاقها أو حتى الفصل من المؤسسة، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية تتضمن أموراً مالية، إلا أن تأثيرها الأهم على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو السمعة²⁵.

الفرع الثاني: نظام الحوافز ومراحل تصميمه:

أولاً: تعريف نظام الحوافز:

هناك عدة تعريفات لنظام الحوافز نذكر منها:²⁶

- هو "مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية تقوم لإدارة داخل المنظمة بإعدادها من أجل التأثير على سلوك العاملين وحثهم على العمل".

- هو "مجموعة الأساليب والوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل حث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية".

²⁵ عقون شراف , سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية تندرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير ,تسيير موارد بشرية ,جامعة منتوري قسنطينة, الجزائر, ص, 59,60.

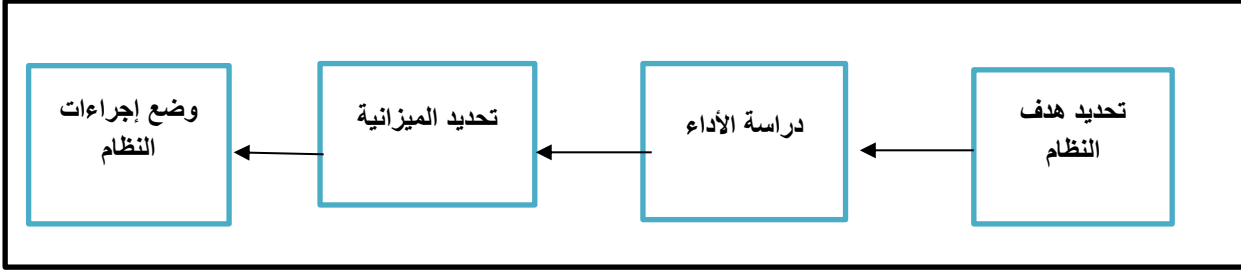
الساعة 02 :12 بتاريخ 03/05/2022. <https://hrdiscussion.com/>

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتها في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

منه يمكن أن نعرفه بأنه وظيفة تقوم بها إدارة المؤسسة لغرض زيادة أداء الفرد داخل المؤسسة لزيادة معدل إنتاج ومنه تحقيق أهداف المؤسسة بأحسن شكل ممكن.

ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز:

الشكل رقم (1-4): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 234.

هناك أربعة مراحل تعتمدها المؤسسة في تصميم نظامها وهي كتابي وفقاً للشكل رقم (1-4):²⁷

➤ مرحلة تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف عامة وإستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً ليحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز في شكل تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو غير ذلك من الأهداف.

➤ مرحلة دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي وإن تحديد وتوصيف الأداء تستدعي ما يلي:

✚ وجود وظائف ذات تصميم سليم: أن تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.

✚ وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد لا أكثر ولا أقل مما يجب في المؤسسة.

✚ وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات للحصول على مدخلات ومخرجات العمل.

➤ تحديد ميزانية الحوافز: يتم وضع ميزانية مخصصة لنظام الحوافز حسب كل مؤسسة.

➤ وضع إجراءات النظام: وهي كتابي:

✚ تحديد الأدوار: تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه.

✚ الإجتماعات: عقد إجتماعات خاصة بالجنة الحوافز.

✚ توقيت تقديم الحوافز: شهرية أو سنوية مثلاً.

✚ نوع الحوافز: إن كانت حوافز مادية أو معنوية.

²⁷ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2004، ص 234.

ثالثا: فاعلية نظام الحوافز:

تتحقق فاعلية نظام الحوافز من خلال تأثيره على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق مستويات أداء عالية، وتحسين جودة الإنتاج والخدمات بأقل التكاليف، وتحقيق رضاهم الناتج عن إشباع حاجاتهم الضرورية المادية منها والنفسية والاجتماعية، وذلك عن طريق عدة أسس يجب أن تراعيها المؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز، ومن أهمها ما يلي:²⁸

- تحديد أهداف نظام الحوافز سواء كانت كمية أو نوعية؛

- الحافز حق (ليس هبة) مقابل المجهود المبذول لتحقيق الهدف المرغوب؛

- عدالة الحافز بناء على ضوابط خاصة كوضع معدلات ومستويات عادلة للعمل وضمان حدود دنيا من الحقوق والمزايا الوظيفية، وتحقيق العدالة بالنسبة للعمل عند عمل على مكافأهم بنسب تتناسب مع الجهد المبذول من أجل زيادة مستوى الأداء، أما بالنسبة للمؤسسة، فتتحقق متى عملت هذه الحوافز على زيادة كمية الإنتاج أو حجم العمل الإداري المؤدى أو عند تحقيق مستوى عالي من الجودة والكفاءة الإدارية؛

- مشاركة العاملين الإدارة في وضع نظام الحوافز وتطبيقه وتطويره،

- وضع نظام بسيط وواضح للحوافز، يعتمد على معايير بسيطة في حسابه للجهد المبذول وتقديم الحافز المناسب، وهذا يسهل فهم العمال له؛

- فورية الحافز، أي التعجيل في تنفيذه بعد الجهد المبذول مباشرة، وذلك من أجل تدعيم السلوك المرغوب.

يعتبر النظام الحوافز من نظم التي تقوم بتصميمها المؤسسة لغرض تحفيز العمال وزيادة أداءهم وهناك أنواع من الحوافز منها: الحوافز الإيجابية المعنوية أو المادية تقوم على أساس التشجيع والحوافز سلبية أيضا معنوية ومادية تقوم على أساس التخويف ويكون نظام الحوافز فعال إذا اعتمدت المؤسسة على الأسس الواجب الإعتماد عليها سواء في تصميمه أو في تطبيقه.

المطلب الرابع: سياسة التدريب في المنظمة

إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الإتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضا إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع من مستوى إنتاجيته في العمل.

الفرع الأول: ماهية التدريب الموارد البشرية

التعريف 1: "هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق التغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة إحتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي"²⁹.

التعريف 2: "هو تلك العملية المنظمة التي يقوم من خلالها بتغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم و أدائهم"³⁰.

التعريف 3: "هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار اللازم توفرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بصورة المطلوبة"³¹.

²⁸ عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية تدرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير ، تسيير موارد بشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ص 64.

²⁹ حسن احمد الطماني ، التدريب مفهومه فاعلية بناء البرنامج التدريبية وتقومها ، دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002 ص 2 .

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتهما في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن التدريب هو عبارة عن نشاط إنساني هدفه العام تركيز على التحسين و يمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي وفي كلا الحالتين يتم من خلال صورة منظمة يمكن من خلالها تطوير معارف ومهارات العاملين من أجل تنفيذ الأعمال بطريقة أفضل وذلك بهدف رفع من الكفاءة وفعالية المؤسسة.

الفرع الثاني: أساليب التدريب الموارد البشرية:

الجدول رقم (1-1): أساليب التدريب

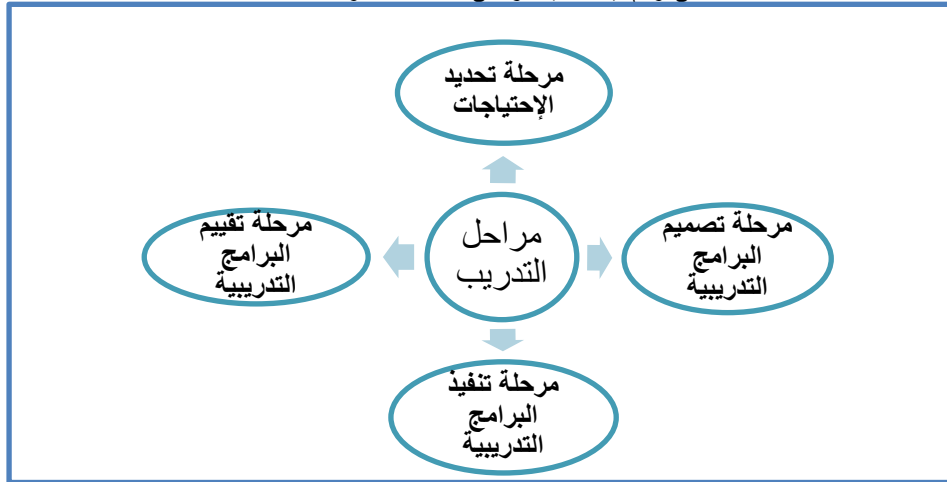
وسائل التدريب العملية	وسائل التدريب النظرية
-دراسة الحالة.	-المحاضرات.
-تمثيل الأدوار.	-العصف الذهني.
-المحاكاة.	-الندوات.
-الرحلات الميدانية.	-المؤتمرات.
	-مناقشة الحالة.

المصدر: رجم خالد وآخرون، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-الجزائر2016-2017، ص 49.

الفرع الثالث: مراحل التدريب:

لا يتم تطبيق أي وظيفة في منظمات الأعمال بطريقة عشوائية فجميع الوظائف والمهام يجب أن تكون بناء على خطوات ومراحل متسلسلة وكذلك فإن عملية التدريب للموارد البشرية يتم تنفيذها وفقا لمجموعة من المراحل المنهجية وهي كالتالي:

الشكل رقم (1-5) مراحل عملية التدريب:



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر2019، ص57.

³⁰السالم مؤيد سعيد و حرحوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتب، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 130 .

³¹عباس انس الباسط، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، الأردن 2011، ص 227 .

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد إدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية عملية التدريب وهي عبارة عن تغيير في الإتجاهات و زيادة في المعارف و تطوير في المهارات في مجال وظيفة محددة.³²

ثانياً: مرحلة تصميم البرامج التدريبية

إن عملية تصميم البرنامج التدريبي يمر بعدة مراحل بدءاً من تحديد الأهداف إلى غاية تحديد الأشخاص المتدربين والمدربين وهذا كله فيما يلي:³³

1-تحديد أهداف البرنامج.

2-تحديد المادة التدريسية.

3-إختيار وسيلة و طريقة التدريب.

4- مدة البرنامج التدريبي.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية

وتعني بتحديد الإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وتشتمل على ما يلي:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها.
- تجهيز وإعداد مكان التدريب.
- متابعة المدربين والمتدربين.

رابعاً: تقييم البرامج التدريبية:

إن التدريب شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته، ومسؤولية مدير التدريب لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التدريب.³⁴

يعتبر التدريب ذلك النشاط الذي يهدف إلى تنمية ومهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم بشكل خاص وبالتالي تحسين خدمة المؤسسة وزيادة إنتاجيتها بشكل عام كما أنه يساعد في مسايرة تطورات التكنولوجيا وتحقيق أهداف المؤسسة.

ملخص المبحث الأول:

من خلال ما توصلنا إليه في هذا المبحث نجد أن إدارة الموارد البشرية تقوم على عدة الوظائف بحيث تهدف إلى الوصول من خلالها إلى تحديد احتياجات المؤسسة من اليد العاملة، والعمل على تأهيلها وتطويرها، تطويراً فعالاً يفيد لمنظمة والأفراد وتقدم كذلك الدعم والتحفيز للوصول إلى الأداء المتميز لهذه الموارد.

³² عائشة شتاتحة، أهمية التدريب الموارد البشري في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2017 ص 130 .

³³درة عبد البارى إبراهيم والمصاح زعي نعيم و إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 315.

³⁴ بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية، ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تنمية و تسيير موارد بشرية جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 107 .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول معوقات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة ومجالات الاستفادة منها

للدراسات السابقة أهمية قصوى في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات البحث العلمي، وحب على كل باحث الإستعانة بها، باعتبارها الأرضية والقاعدة الأساسية لبحثه، كما يقال ولو ظل الباحث ينطلق من الصفر دون مراعاة ما تم إنجازه ما حدث تطور في المعرفة البشرية ولا عرفت التقدم العلمي والتكنولوجي الذي نراه اليوم.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية الدراسة الأولى:

- العلواني صالحة وكباني تسعديت، "معوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فاعلية المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بلدية أث منصور" رسالة لنيل شهادة الماستر في - علم إجتماع تنظيم وعمل - بجامعة البويرة، الجزائر، سنة 2014-2015.

إنطلق الباحثة في بحثها بهذه تساؤلات: ماهي معوقات إدارة الموارد البشرية؟ وهل تدرك المؤسسة خطورتها؟ وهل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية لإدارة الموارد البشرية؟ و هل يحول التدريب دون تحقيق تسيير الفعال للموارد البشري داخل الجماعة المحلية؟. هدفت هذه الدراسة على التعرف على معوقات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على فعالية الجماعة المحلية. اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة هذه على المنهج الوصفي والإستعانة بالمنهج الكمي، مستعينا بذلك على الأدوات لجمع المعلومات وهي: بيانات مكتبية، بيانات ميدانية (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة).

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ، أن الإجراءات المطبقة من طرف الإدارة المحلية بخصوص توظيف الموارد البشرية لا تتوافق مع الإجراءات المعتمدة في عملية تسيير الموارد البشرية، محدودية الدورات التدريبية لفائدة الموظفين، عدم إشراك العمال في وضع برامج تدريبية لفائدة مستخدميها والإعتماد على التدريب الموجه والمبرمج أدى إلى عدم إستفادة هذه الفئات، إنعدام الإستغلال الأمثل للموارد البشرية الإعتماد على تحويل العشوائي للموظفين بمختلف المصالح.

الدراسة الثانية:

- غازي حسن وعودة الحلايية، أثر لحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الاعمال، بجامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.

لقد تسائل الباحثان حول ما أثر الحوافز في تحسين أداء لدى الموظفين؟ وما أثر إستخدام الحوافز المادية والحوافز المعنوية لدى الموظفين؟ هدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على مستوى الأداء لدى موظفين وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء موظفي أمانة عمان الكبرى وكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إستجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وفقا للمتغيرات الديموغرافية حيث إعتمد على منهج الوصفي التحليلي مستعينا في ذلك بالملاحظة والمقابلة والاستبيان كتقنيات لجمع المعلومات.

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتهما في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان في دراستهما هي التأكيد أن الحوافز الاجتماعية هي أكثر استخداما ودراية من قبل موظفي أمانة عمان الكبرى كما تبين أن الحوافز المادية أقل إستخداما لدى الموظفين، تبين أن العلاقة بين الحوافز والأداء موظفين علاقة ترابطية قوية حيث عند تحفيز العاملين يزيد في ولاء ورضى الموظفين ومنه الزيادة في الأداء.

الدراسة الثالثة:

- أحلام قاسي، "سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في مؤسسة مون جرجرة" رسالة لنيل شهادة الماجستير في - علم إجتماع تنظيم وعمل - بجامعة البويرة، الجزائر، سنة 2011-2012.

هدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى تسليط الضوء على واقع الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة معرفة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية والسياسات التي تتبعها في المؤسسة، محاولة الوقوف على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة حيث اعتمد على منهج الوصفي التحليلي مستعينا في ذلك بالملاحظة والمقابلة والإستبيان كتقنيات لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هذه "سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" أن هذا القطاع يعتبر من القطاعات الأكثر ديناميكية، وذلك نظرا للدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في التنمية و الإنعاش الإقتصادي، كما أن لها مساهمة فعالة في إمتصاص البطالة من خلال توفير مناصب شغل للموارد البشرية و هذا يبين لنا أن عملية التوظيف تعتبر من العمليات الأساسية التي تنعكس أثارها إيجابا أو سلبا على المؤسسة و الفرد، بحيث تهتم إدارة الموارد البشرية بتحديد إجراءات التوظيف و وضع المعايير التي يتم وفقها توظيف العمال، و هذا ما أكدته الدراسة الميدانية، التي أثبتت أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تأخذ بعين الإعتبار الخبرة التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة، و هذا بهدف الاستفادة من خبرته الواسعة و التقليل بذلك من تكاليف التدريب و التكوين.

الدراسة الرابعة:

- بن دريدي منير، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في- تنمية و تسيير موارد بشرية -جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.

لقد تسائل الباحث حول ما هي الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة؟ هدف الباحث من خلال دراسته إلى محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة، الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها ، الكشف عن ما إذا كان العمال يحصلون على حوافز مقابل تأدية مهامهم بالمؤسسة والوقوف على الخطوات المتبعة من طرف الإدارة في عملية التحفيز . حيث إعتدنا على منهج الوصفي مستعينا في ذلك بالملاحظة والمقابلة كتقنيات لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة،الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة يعد من أنجع الأساليب الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال تزايد فرص واحتمالات نجاحهم وتحقيقهم للأهداف، دور الحوافز في زيادة فعالية واستقرار الموارد البشرية والتي لا تتأتى إلا من خلال وجود نظام حوافز مسطر ومبني على أساس علمي مدروس.

الدراسة الخامسة:

- عقون شراف، "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في-علوم التسيير-بجامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، سنة 2006-2007.

إنطلق الباحث في بحثه بهذه الإشكالية: ما هو واقع تسيير الموارد البشرية في الولاية الجزائرية؟ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأهداف التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في الولاية؛ التعرف على مدى الأهمية التي تحظى بها وظيفة الموارد البشرية عن طريق تحديد

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتها في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

وجودها في الهيكل التنظيمي للولاية؛ تحديد أهم خصائص تسيير الموارد البشرية بالولاية كما هي في الواقع العملي، وربط ذلك بالإطار النظري للبحث؛ التعرف على كيفية نظر الموظفين اتجاه سياسات تسيير الموارد البشرية في الولاية. اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة، مستعينا بذلك على الأدوات لجمع المعلومات وهي: بيانات مكتبية، بيانات ميدانية (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة).

أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ان تتكفل الدولة بإصدار القوانين والتنظيمات التي تحكم هذه السياسات، غير أن واقعها يبقى بعيدا كل البعد عن ما هو متعارف عليه في هذا الإطار، بسبب الإجراءات والممارسات البيروقراطية التي تحكم تطبيق هذه السياسات، مما أثر سلبا على أداء الموارد البشرية وأضعف دوافعها للعمل، وفتح الباب لممارسات غير مرغوبة وانتشار ظواهر التسبب والإهمال وهدر الموارد البشرية.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية الدراسة الأولى:

- Gana, alimi baba, Fatima bbkar " the effects of motivation on workers performance "a case study off Maiduguri flour mill ltd. boron state, Nigeria، University of Maiduguri، boron state، Nigeria ,2011.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم. حيث تدور الإشكالية حول: كيف تساهم الحوافز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة؟ تم استخدام نهج دراسة الحالة لجمع البيانات والمعلومات والدراسة الوصفية اين تم استعمال أدوات قياس موضوعية لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها حتى يمكن تجنب الوقوع في الأحكام الذاتية والإبتعاد عن التحيز أثناء القيام بالدراسة. ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم وتحديد هوية المتغير فيما إذا كانت مسؤولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل.

حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية إحتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة بإحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي إحتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، أوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلي إحتياجات العاملين.

المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

الفرع الأول: الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم (1-2): الإختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المؤشرات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان والزمان	أنجزت في بيئة عربية الجزائر، ولاية البويرة ولاية قسنطينة وأيضا في الأردن عمان أما في بيئة الأجنبية أجريت في نيجيريا، ولاية بورنو، أنجزت الدراسات خلال فترة 2007 الى 2015.	أجريت الدراسة في الجزائر، ولاية ورقلة وأنجزت الدراسة سنة 2022.	الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتهما في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب

عينات الدراسة	ركزت دراستنا على الخزينة العمومية لولاية ورقلة	اعتمدت أغلب الدراسات على عينة مستهدفة من خلال اجراء المقابلات.
منهج الدراسة	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي.	اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي و بعضها استعان بالإستبيان .
قطاع الدراسة	استهدفنا في دراستنا القطاع العمومي.	تنوعت الدراسات بين اقطاع العام والقطاع الخاص.
متغيرات الدراسة	اعتمدنا في دراستنا على متغير معوقات إدارة موارد البشرية	ربطت الدراسات السابقة موضوع معوقات إدارة الموارد البشرية بالعديد من المواضيع منها أثر لحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، سيورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

1-مجالات الاستفادة من الدراسة الأولى:

- التعرف على معوقات إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية ومقارنتها مع معوقات إدارة الموارد البشرية في مجال بحثنا.
- التعرف على منهجية البحث والاستفادة منها.
- المساعدة في إختيار مراجع لدراستنا.

2- مجالات الاستفادة من الدراسة الثانية:

- التعرف على سيورة التوظيف التي يتم اتباعها في المؤسسة صغيرة والمتوسطة.
- التعرف على واقع التوظيف في الجزائر.
- التعرف على الإحصائيات التي تم إستعمالها في الدراسة.
- إكتشاف معوقات التي تنتج عن عملية التوظيف.

3-مجالات الاستفادة من الدراسة الثالثة:

- معرفة أثر الحوافز على أداء الموظفين.
- التمكن من إكتشاف معوقات التحفيز التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظفين.

- التعرف على أهم أنواع والعناصر المتواجدة في سياسة التحفيز.
- المقارنة بين الحوافز المتواجدة في الدراسة والحوافز المتواجدة في بحثنا.

4-مجالات الاستفادة من الدراسة الرابعة:

- التعرف على أساليب التدريب المعتمدة في المؤسسة.
- اكتشاف أثر التدريب على العاملين.
- معرفة أثر نظام الحوافز على الموظفين في القطاع العمومي.

5-مجالات الاستفادة من الدراسة الخامسة:

- معرفة سياسات إدارة الموارد البشرية و كيفية تطبيقها.
- التعرف على كيفية تأثير هذه السياسات في أداء الموارد البشرية.
- تسهيل عملية الحصول على مراجع في بحثنا.

6-مجالات الاستفادة من الدراسة الاجنبية:

- التعرف على كيفية مساهمة التحفيز على أداء عاملها داخل المؤسسة.
- التعرف على الآثار المترتبة على أداء العاملين.
- معرفة تأثير نظام تحفيز على أداء العاملين في القطاع الخاص.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تناولنا الجانب النظري للدراسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين. المبحث الأول تم تخصيصه للمفاهيم الأساسية حول معوقات إدارة الموارد البشرية، حيث عرفنا من خلاله إدارة الموارد البشرية على أنها القلب النابض للمؤسسة التي تقوم بتسيير المورد البشري منذ دخوله إلى خروجه من المؤسسة، ثم تطرقنا إلى مفهوم سياسات إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن رغبة الإدارة في توجيه نشاط المؤسسة إلى ناحية دون الأخرى فيما يتعلق بتوفير احتياجات المؤسسة من اختيار وتعيين واستخدام وتدريب. بعد ذلك تم التطرق إلى سياسات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة: سياسة التحفيز سياسة التوظيف، سياسة التدريب، أما في المبحث الثاني تناولنا بعض دراسات السابقة لموضوع بحثنا التي مسته من كل جوانبه، التحفيز التوظيف التدريب.

من خلال الفصل الثاني المخصص لدراسة حالة إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنحاول التعرف على معوقات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة وهي: سياسة التحفيز، سياسة التوظيف، سياسة التدريب.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة

العمومية لولاية ورقلة

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة في مجالات التوظيف، التدريب و تحفيز الموارد البشرية. حيث تكمن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع المهني في الأجهزة الحكومية. لدراسة هذا الجانب من البحث إعتدنا على المقابلة مع العاملين والمسؤولين بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة في وثائق المؤسسة، كما قمنا بتحليل البيانات المعطاة من طرف الخزينة العمومية للولاية.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

المبحث الأول: تقديم عام حول الخزينة العمومية - لولاية ورقلة-

تعتبر الخزينة العمومية من أهم المنشآت المالية المكلفة بتسيير مالية الدولة فعلى عاتقها يقع عبئ تسجيل العمليات المالية وذلك عن طريق تحصيل الموارد المالية لإنفاقها على مختلف الميادين الإجتماعية والإقتصادية.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الخزينة العمومية - لولاية ورقلة-

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى نشأة و مفهوم الخزينة العمومية لولاية ورقلة.

الفرع الأول: نشأة الخزينة

نشأت الخزائن بموجب المرسوم التنفيذي رقم 67-37 المؤرخ في 08/02/1967 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للخزينة ثم أنشأت الخزائن الولائية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 11/05/1991 الذي تم تعديله بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-40 المؤرخ في 19/01/2003 لاسيما المادة 06 منه والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها.

الفرع الثاني: تعريف الخزينة

خزينة ورقلة هيئة عمومية تابعة إداريا وماليا للمديرية الجهوية لخزينة غرداية طبقا للمادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 15 رمضان عام 1411 الموافق 11 مايو سنة 1995 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة المالية المعدل و المتمم: تضم المديرية الجهوية للخزينة بغرداية الخزائن للولايات الأتية غرداية، ورقلة، إليزي، تمنراست، الأغواط، خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الإستشفائية الجامعية المتواجدة على مستوى الولايات.

تقع خزينة ورقلة بالطريق الوطني رقم 49 ورقلة بمحاذاة كلية الرياضيات وعلوم المادة، بما ستة (06) طوابق، الطابق الأرضي و هو مخصص لحفظ الأرشيف والطابق الأول وهو مخصص لمكتب الحفاضة ومكتب المراقبة والتحقق، والطابق الثاني وهو مخصص للمحاسبة والاعلام الآلي وخزائن البلديات والطابق الثالث هو مخصص للنفقات العمومية والطابق الرابع هو مخصص لمكتب التسديد والتحصيل، والطابق الخامس هو مخصص لأمين الخزينة والوكيلين المفوضين و مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف.

الخزينة العمومية بورقلة تابعة للمديرية الجهوية للخزينة بغرداية، وهي هيئة مالية وطنية ليست لها الشخصية المعنوية، مكلفة بتحقيق الفعل المالي والحركة المالية للدولة والهيئات العمومية الأخرى وذلك عن طريق تحصيل الإيرادات ودفع النفقات بالإضافة إلى عمليات الخزينة. كما أنها العون الرئيسي الذي يقوم بتنفيذ الميزانية العامة للدولة وميزانية الهيئات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لخزينة العمومية - لولاية ورقلة-

تتكون الخزينة العمومية لولاية ورقلة من أمين خزينة و وكيلين مفوضان، وثمانية 8 مكاتب. وهذه المكاتب تتمثل فيما يلي: مكتب النفقات العمومية، مكتب الحفاضة والمحاسبة، مكتب التسديد والتحصيل، مكتب المراقبة والتحقق، مكتب الإدارة والوسائل وحفظ الأرشيف، مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية المراكز الإستشفائية الجامعية، مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية ومكتب الإعلام الآلي (ارجع إلى الملحق 01).

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

المطلب الثاني: مهام وأهداف الخزينة العمومية - لولاية ورقلة -

سنتطرق في هذا المطلب إلى مهام وأهداف الخزينة العمومية لولاية ورقلة.

الفرع الأول: مهام الخزينة

حسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 26 شوال 1411 الموافق 11 مايو سنة 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها تكلف الخزينة العامة للولاية بالمهام التالية³⁵:

- 1- تنفيذ جميع عمليات الإيرادات والنفقات والموازنة والميزانيات الدولة والحسابات الخاصة للخزينة، كذلك ميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تتولى تسييرها؛
- 2- تتولى رقابة أو فحص الصناديق التسبيقات والإيرادات وتسيير الأعوان المحاسبين في المؤسسات العمومية ذات الطابع إداري موجودة في إقليم الولاية؛
- 3- تجمع مركزيا بالعمليات التي تقوم بها مصالحتها والعمليات التي يقوم بها لحساب الخزينة محاسبون عموميون آخرون، قصد إدراجها في المحاسبة وإعداد الوثائق والبيانات الدورية المتعلقة بها وإرسالها إلى العون المحاسب المركزي في الخزينة وإلى الهيئات والمصالح المعنية؛
- 4- تتداول الأموال وتقوم بحركات حسابات أرصدة الخزينة؛
- 5- تتولى حراسة الأموال والقيام بحفظها، كما تحرص وتحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية والمحاسبة التي تتكفل بها،
- 6- تتأكد باستمرار من تسيير الفعال لحركات الأموال والقيم الخاصة بالخزينة، وتسهر قدر حدود لإمكان على عدم تجميدها وحبسها؛
- 7- تسهر على أمن الأموال والقيم سواء فيما يتعلق بحفظها أو تحويلها.

حسب مرسوم التنفيذ رقم 03-40 المؤرخ في 17 ذو القعدة عام 1423 الموافق 19 يناير سنة 2003، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 91-129 ماي سنة 1991 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها. طبقا للمادة 4 تتم أحكام المادة 10 للمرسوم التنفيذي رقم 91-129 المؤرخ في 11 ماي سنة 1991 كما يلي³⁶:

- 1- تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن قطاعات الصحية المركز الإستشفائية الجامعية،
- 2 - مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية ومراكز الإستشفائية الجامعية.

الفرع الثاني: أهداف الخزينة:

حسب مرسوم تنفيذي رقم 91-129 مؤرخ في 26 شوال 1411 الموافق 11 مايو سنة 1991 يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها طبقا للمادة 3 من هذا المرسوم تهدف إلى ما يلي³⁷:

- 1- المساهمة في توافق قواعد تسيير العمليات المالية للدولة، الجماعات الإقليمية والهيئات العمومية، وتنفيذ ذلك؛

³⁵ الجريدة الرسمية، العدد 23، الصادرة في 8 ذو القعدة عام 1411، ص 797.

³⁶ الجريدة الرسمية، العدد 4، الصادرة في 20 ذو القعدة عام 1423 الموافق لي 23 يناير 2003، ص 12.

³⁷ الجريدة الرسمية، العدد 23، الصادرة في 8 ذو القعدة عام 1411، ص 796.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

- 2- المشاركة في وضع منظمات لتسيير الإعلام الخاص بعمليات الخزينة وعمله، ومعالجة ذلك؛
- 3- الإدلاء بجميع الإقتراحات حول تكييف تشريع والتنظيم المتعلقين بأعمال الخزينة وبالمالية العمومية؛
- 4- القيام بجميع الأعمال الرامية إلى إعلام الخواص والمؤسسات بإمكانية توظيف الأموال لدى الخزينة؛
- 5- إبراز وسائل تطوير الإكتتاب في سندات الخزينة وأذونة الخزينة، وإقتراح كل الإجراءات لتحسين منتج الإيداع؛
- 6- المشاركة بإتصال مع المصالح المركزية والخزائن العامة في السير الحسن لتداول أموال الخزينة وتدفقات الخزينة العامة؛
- 7- القيام بكل مهمة لتدقيق في إطار البرنامج الذي سطرته المديرية العامة للخزينة؛
- 8- إتخاذ جميع إجراءات المفيدة لغرض القيام بتمثيل وكالة قضائية للخزينة عند الإقتضاء؛
- 9- تمثيل المديرية المركزية للخزينة في الأجهزة واللجان المؤسسة بموجب التنظيم الجاري به العمل؛
- 10- إعداد الحصائل وتقارير الدورية حول النشاط الإقتصادي والمالي للمنطقة.

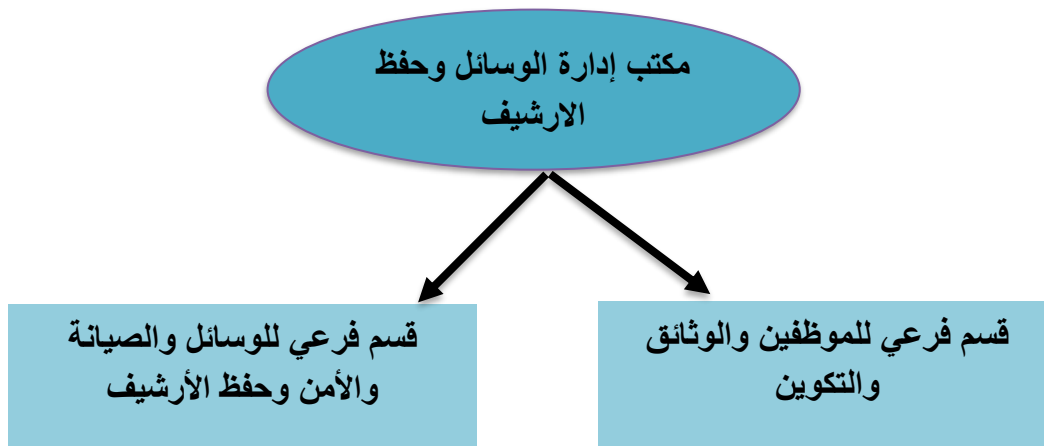
المطلب الثالث: التعريف بقسم الموارد البشرية في الخزينة العمومية - لولاية ورقلة-

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية لولاية ورقلة و مهام قسم الموارد البشرية و بعض الاحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية في الخزينة كعدد الموظفين .

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين للخزينة العمومية - لولاية ورقلة-

الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية لولاية ورقلة يتكون من مكتب إدارة الوسائل و حفظ الأرشيف الذي يتفرع بدوره الى فرعين : قسم فرعي للموظفين و الوثائق و تكوين و قسم فرعي للوسائل و الصيانة و الأمن و حفظ الأرشيف.

الشكل الرقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثيقة الهيكل التنظيمي للخزينة.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

تعد مصلحة المستخدمين بالخزينة العمومية لولاية ورقلة مهمة جدا بالنسبة للخزينة، لأنها تقوم بمختلف العمليات الإدارية للمستخدمين. فتتمثل هذه العمليات في تسيير نظام الحوافز للعمال وقيام بعملية التوظيف، وكذلك بإعداد وتنفيذ مخططات التنفيذ والتدريب وتحسين المستوى وتحديد المعارف للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح للخزينة. وتتكون المديرية الفرعية للمستخدمين بخزينة العمومية لولاية ورقلة من مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف الذي يتفرع بدوره إلى قسمين: قسم فرعي للموظفين والوثائق والتكوين وقسم فرعي للوسائل والصيانة والأمن والحفظ الأرشيف.

الفرع الثاني: مهام قسم الموارد البشرية في الخزينة العمومية -ولاية ورقلة-

حسب قرار مؤرخ في 3 شعبان عام 1426 الموافق 7 سبتمبر سنة 2005 يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها طبقا للمادة 7 و يكلف مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف بإتصال مع الهياكل المختصة المعنية بما يلي:

أولا: قسم فرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف:

- ✓ دراسة وإقتراح كل تدابير تتعلق بأمن المركز المحاسبي؛
- ✓ ضمان سير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للخزينة؛
- ✓ السهر على حفظ الأرشيف.

ثانيا: قسم فرعي للموظفين والوثائق والتكوين:

- ✓ مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبي؛
- ✓ متابعة التسيير الإداري لموظفين مركز المحاسبي؛
- ✓ متابعة أنظمة الإعلام الألي وإستغلالها؛
- ✓ القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخزائن.

الفرع الثالث: المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية في الخزينة العمومية -ولاية ورقلة-

لتبسيط الضوء على قسم الموارد البشرية بالخزينة العمومية بولاية ورقلة قمنا باختيار مؤشرات عدد الموظفين في الخزينة العمومية لولاية ورقلة حسب معيار الجنس و الرتب.

أولا: عدد الموظفين في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

يمثل الجدول التالي عدد الموظفين في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنة 2017-2021.

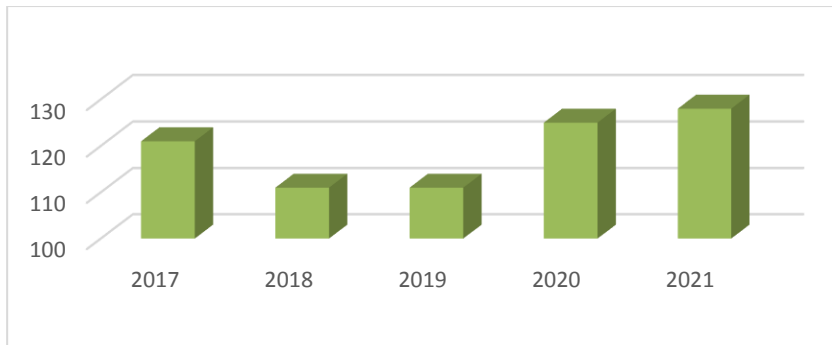
الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

الجدول رقم (2-1): عدد الموظفين في خزينة العمومية لولاية ورقلة 2017-2021

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
المجموع	121	111	111	125	128
النسبة		تناقص بنسبة 9%	ثبات	تناقص بنسبة 11%	زيادة بنسبة 10%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات المقدمة من الخزينة.

الشكل رقم (2-2): عدد الموظفين في خزينة العمومية ولاية ورقلة 2017-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه.

من خلال شكل رقم (2-2) نلاحظ أن عدد الموظفين في سنة 2017 كان مرتفع وإنخفض في سنة 2018 بسبب احالة العديد من العمال للتقاعد المسبق³⁸ ليستقر بعدها في سنة 2019 بسبب نقل موظفين من خزينة ولاية ورقلة إلى بعض الولايات المجاورة و توظيف عن طريق إدماج حاملي الشهادات ليرتفع بعدها في سنة 2020 و 2021 بسبب التوظيف عن طريق الإدماج كذلك.

ثانيا: عدد الموظفين حسب الجنس في الخزينة العمومية - لولاية ورقلة -

يمثل الجدول التالي عدد الموظفين حسب الجنس في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنة 2021.

الجدول رقم (2-2): عدد الموظفين حسب الجنس في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنة 2021

المجموع	الذكور	الإناث
128	63	65

³⁸ تزامنا مع الغاء التقاعد المسبق للموظفين .

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف الخزينة.

الشكل رقم (2-3): عدد الموظفين حسب الجنس في الخزينة ورقلة سنة 2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه.

من شكل رقم (2-3) نلاحظ أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور بنسبة 1% وهذا يعود إلى طريقة التوظيف عن طريق الإدماج حيث أن الفئة الغالبة في الإدماج هي فئة الإناث.

ثالثا: عدد الموظفين حسب الرتب المهنية في الخزينة:

يمثل الجدول التالي عدد الموظفين حسب الرتب المهنية في الخزينة العمومية لورقلة سنة 2021.

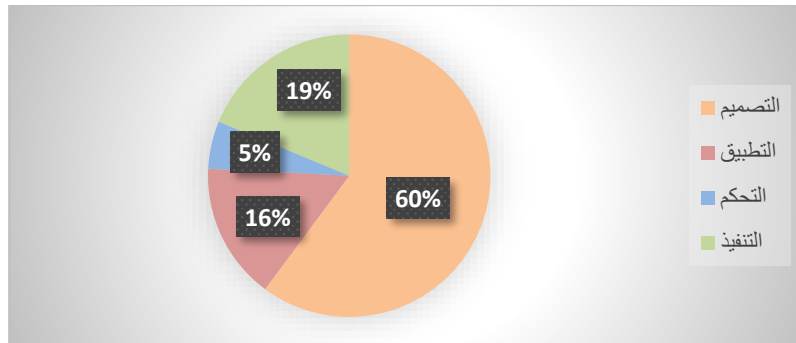
الجدول رقم (2-3) عدد الموظفين حسب الرتب المهنية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة لسنة 2021

العدد	الرتب
77	أعوان التصميم (إطارات)
20	أعوان التطبيق
7	أعوان التحكم
24	أعوان التنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

الشكل رقم (2-4): عدد الموظفين حسب الرتب المهنية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنة 2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول أعلاه.

من الشكل رقم (2-4) لترتيب عدد الموظفين حسب الرتب المهنية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة نلاحظ أن أعلى نسبة هي لأعوان التصميم يعود ذلك لترقية الموظفين الى هذه المناصب و تجميد التوظيف, تليها نسبة أعوان التنفيذ ثم نسبة أعوان التطبيق وصولا إلى أعوان التحكم التي تمثل أقل نسبة.

من خلال هذا المبحث تحدثنا عن نشأة وتعريف الخزينة العمومية لولاية ورقلة وقدمنا هيكلها التنظيمي من ثم تخصصنا في قسم الموارد البشرية للخزينة العمومية لتسليط الضوء على الموارد البشرية تناولنا احصائيات حول عدد لموظفين حسب عدة معايير (الجنس الرتب المهنية).

المبحث الثاني: تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة في الخزينة العمومية - لولاية ورقلة-

سنتطرق في هذا المبحث إلى سياسات تسير الموارد البشرية محل الدراسة وهي سياسة التوظيف، التدريب والتحفيز وواقع تطبيقها في الخزينة العمومية لولاية ورقلة ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة مع محاولة تسليط الضوء على أهم معيقاتها.

المطلب الأول: سياسة التوظيف الموارد البشرية في الخزينة العمومية - لولاية ورقلة-

توظيف الموارد البشرية في الخزينة العمومية - لولاية ورقلة- تقوم على اختيار الفرد المناسب من خلال عدة معايير موضوعة مسبقا حيث تقوم إدارة الخزينة العمومية بعملية التوظيف، وذلك بغية تحقيق مجموعة الأهداف منها استغلال المناصب الشاغرة.

الفرع الأول: المبادئ القانونية للتوظيف في الخزينة العمومية - ولاية ورقلة:-

تخضع إدارة الموارد البشرية في التوظيف العمومي إلى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية. يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

- يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية. طبقا للمادة 392 .

- يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية. طبقا للمادة 74.

- لا يمكن أن يوظف أيأ كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية: طبقا للمادة 75.40

- أن يكون جزائري الجنسية،
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية،
- أن لا يحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تناقض وممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها،
- أن يكون في وضعية قانونية إتجاه الخدمة الوطنية،
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد الإلتحاق بها.

- تحدد السن الدنيا للإلتحاق بوظيفة عمومية بثماني عشرة (18) سنة كاملة. طبقا للمادة 78.

- يتوقف الإلتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين. طبقا للمادة 79.

- يتم الإلتحاق بالوظائف العمومية عن طريق: طبقا للمادة 80

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

- يعلن نجاح المترشحين في مسابقة على أساس الإختبارات أو مسابقة على أساس الشهادات أو إختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الإستحقاق. طبقا للمادة 81.41

الفرع الثاني: خصوصيات عملية التوظيف في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

- تمر عملية التوظيف في الخزينة العمومية بثلاثة مراحل رئيسية وهي الاستقطاب، الاختيار واتخاذ قرار التعيين.

في الإطار القانوني للتوظيف سنذكر أهم المراسيم التي جاءت لتسييره:

39 الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة بتاريخ 20 جمادي الثانية عام 1427 الموافق ل 16 يوليو سنة 2006، ص3.

40 الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة بتاريخ 20 جمادي الثانية عام 1427 الموافق ل 16 يوليو سنة 2006، ص8.

41 الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة بتاريخ 20 جمادي الثانية عام 1427 الموافق ل 16 يوليو سنة 2006، ص9.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

-يمثل المرسوم التنفيذي رقم 12-194 مؤرخ في 3 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 ابريل سنة 2012 , كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها.

وهناك 3 أنواع للتوظيف :

-حسب الأسلاك الخاصة: طبق للمرسوم تنفيذي رقم 10-297 مؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010 , يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالميزانية.

حسب الأسلاك المشتركة: طبقا للمرسوم تنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في عام 2 صفر 1438 الموافق 2 نوفمبر سنة 2016, يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين بالأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

-حسب العمال المهنيين: تطبيقا للمرسوم الرئاسي رقم 07-308 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 , يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

يتم الالتحاق بالوظائف العمومية حسب المادة 80 أمر رقم 06-03 سنة 2006 , متضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات،تعلية رقم 38 المؤرخة في 2 اوت 2008 , تحدد كفايات تنظيم مسابقات امتحانات والاختبارات المهنية وبرامج المتعلقة بها للالتحاق بمختلف رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية .
- المسابقة على أساس الشهادة , تطبيقا للمنشور رقم 7 مؤرخ في 28 أفريل 2011 يتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية .
- الفحص المهني.
- التوظيف المباشر.

الفرع الثالث: تطورات التوظيف في الخزينة العمومية لولاية ورقلة:

الجدول التالي يمثل تطورات التوظيف في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنة 2017-2021

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

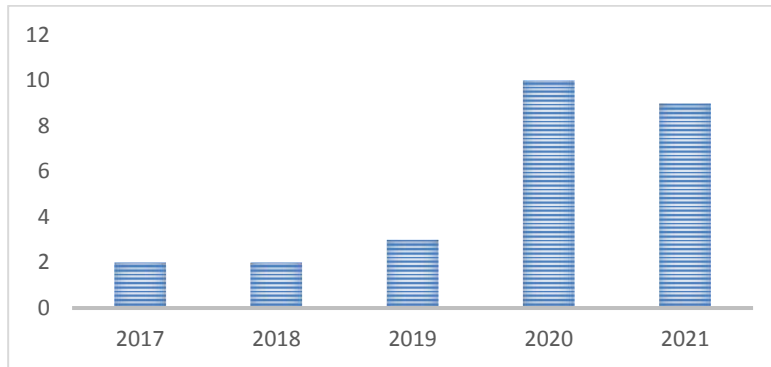
الجدول رقم (2-4) تطورات التوظيف في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنة 2017-2021

السنة	العدد	الطريقة
2017	2	نقل
2018	2	مسابقة على أساس الشهادة
2019	3	إدماج حاملي الشهادات (دفعة 1)
2020	10	إدماج حاملي الشهادات (دفعة 2)
2021	9	8 إدماج حاملي الشهادات (دفعة 3)+1 نقل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الخزينة.

- آخر توظيف تم على أساس المسابقة أو الشهادة في المؤسسة كان في 2018/11/11 .
- تم آخر توظيف على أساس شهادة الإدماج في 2021 .

الشكل رقم (2-5) تطورات التوظيف في الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنة 2017-2021



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الجدول أعلاه.

من الشكل رقم (2-5) نلاحظ أن في سنة 2017_2018 بلغت أقل نسبة توظيف بسبب التعليم الخاصة بتجميد التوظيف الصادرة من الوزارة، أما في سنة 2019 ارتفعت نسبة التوظيف بنسبة قليلة بسبب المرسوم التنفيذي رقم 19_336 الخاص بالتوظيف عن طريق إدماج حاملي الشهادات للدفعة الأولى، أما في سنتين 2020_2021 ارتفعت نسبة التوظيف بنسبة متوسطة و هذا راجع إلى توظيف حاملي شهادات الإدماج الدفعة الثانية والثالثة.

الفرع الرابع: معوقات (مشاكل) التوظيف في الخزينة العمومية -ولاية ورقلة-:

تعتبر عن العوامل المؤثرة في عملية التوظيف، و تتمثل المعوقات التي لمسناها من خلال دراستنا العملية للتوظيف في الخزينة العمومية فيما يلي:

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

- إن تقييد عملية التوظيف على مستوى الخزينة العمومية بنصوص قانونية و جعله خاضعا للإجراءات و التعليمات التي تحددها المديرية العامة للوظيفة العمومية يحول دون قيام المسير بأي مبادرة من شأنها أن تساهم في فعالية عملية التوظيف، ، أي خطأ في تنفيذ هذه الإجراءات يعني عدم مشروعية المسابقة وبالتالي يتم في الغالب إلغائها مما يؤدي إلى بقاء مناصب العمل المعنية شاغرة. وهذا حسب المرسوم التنفيذي رقم 12-194 الخاص بتحديد كفاءات إجراءات عملية التوظيف .

- تمر عملية التوظيف على مستوى الخزينة العمومية بإجراءات معقدة و طويلة إبتداء من توفير المنصب إلى غاية التوظيف من خلال مراحل التوظيف حيث نجد بعض المراحل لا بد أن تطلع عليه مصالح الوظيفة العمومية و تصادق عليها و هذا ما يتطلب وقت.

- إن جعل عملية التوظيف مقيدة بعدد المناصب المالية الممنوحة من طرف وزارة المالية قد لا يكون في صالح المؤسسة لأن عدد المناصب المالية الممنوحة في غالب الأحيان لا تعكس الإحتياجات الحقيقية للخزينة.

- لا يمكن الإستفادة من المناصب المالية الممنوحة في عملية التوظيف إلا بعد موافقة المديرية العامة للوظيفة العمومية.

- تجميد التوظيف بسبب إجراءات التقشف و هذا حسب تعليمة الوزير الأول رقم 348 المؤرخة في 25 ديسمبر 2014. والتي أبتت عملية التوظيف بالنسبة للمناصب الشاغرة فقط أي التي كانت مشغولة من قبل و تحرت بسبب إنتهاء علاقة الموظف بالمؤسسة من خلال التقاعد أو الإستقالة أو التسريح. (ارجع الى الملحق رقم 2).

- فرض توظيف أصحاب الإدماج حسب المرسوم التنفيذي رقم 19-336 والذين تم إستقبالهم عن طريق الإدماج للمساعدة والذين جلهم لم يتم إجراء مسابقة أو إختبار لمستوياتهم ، و هذا يعتبر عائق على المؤسسة بالإضافة إلى أن هناك مدمجين شهاداتهم لا تتوافق مع متطلبات الخزينة.

- في حالة يكون عامل يمتلك شهادة أعلى و يتم توظيفه بشهادة أدنى تلغى شهادته الأعلى و هذا عائق على الذين يمتلكون شهادات أعلى.

- بالنسبة للأسلاك الخاصة، الإختبار يكون على مستوى مركز الإمتحان في الجزائر وهذا يسبب عرقلة في المسافة.

- هناك بعض المناصب الخاصة في الخزينة يتم تخصيصها للتوظيف الداخلي فقط (ترقيات)، فلا تتم عملية التوظيف الخارجي فيها فهذا يستطيع ان يحول دون اكتساب مهارات جديدة في الخزينة.

المطلب الثاني: سياسة التحفيز الموارد البشرية في الخزينة العمومية:

تعتبر سياسة تحفيز الموارد البشرية من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات والإدارات العمومية على إختلافها ويعود ذلك الإهتمام بتحفيز الموارد البشرية وسيلة في تحسين من أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

الفرع الأول: القانون الذي يخضع له التحفيز في الخزينة العمومية:

المرسوم تنفيذي رقم 95-300 المؤرخ في 9 جمادى الأولى عام 1416 الموافق 4 أكتوبر سنة 1995, يحدد الإمتيازات الخاصة بالموظفين المؤهلين التابعين للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية العاملين في الولايات بشار-البيض- ورقلة - غرداية-نعامة - أغواط-الوادي-وبعض البلديات التابعة لوليتي الجلفة وبسكرة.

المادة الأولى: يحدد هذا المرسوم النظام التعويضي والتدابير التحفيزية لصالح بعض الموظفين والأعوان العموميين في الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المعادلة لرتبة متصرف أو أكثر والعاملين في الولايات بشار-البيض- ورقلة -غرداية-نعامة - أغواط-الوادي-وبعض البلديات التابعة لوليتي الجلفة وبسكرة.

المادة 2: يطبق على الموظفين والأعوان العموميين المذكورين في المادة الأولى أعلاه، الذين لهم مستوى تأهيلي يعادل أو يفوق رتبة متصرف، نظام تعويضي تدابير الحفزية كلها أو بعضها المنصوص عليها في هذا المرسوم تبعا لمكان تعيين.

يطبق على الموظفين الذين يشغلون وظائف عليا أو مناصب عالية، النظام التعويضي التدابير الحفزية إستنادا إلى رتبتهم الأصلية وفقا لشروط المحددة في هذا المرسوم طبقا للمادة 4.

يتمتع الموظفون والأعوان العموميين المذكورون في المواد 2 و4 أعلاه زيادة على ذلك وحسب الحالة الإمتيازات الآتية:

1-السكن الوظيفي ويمنح عند الضرورة القصوى لخدمة الموظفين المذكورين في مادة 4 أعلاه.

غير أنه في حالة عدم توفر المسكن حينها يتقاضى الموظفون المذكورون ف المادة 2 أعلاه مبلغ ألف دينار (1000دج) شهريا.

2- عطلة مدتها 10 أيام كاملة متتابعة زيادة على العطلة السنوية القانونية للراحة.

3- زيادة في الأقدمية قدرها 4 أشهر عن كل سنة خدمة فعلية تعتمد للترقية في درجات وفي أي تعيين أو ترقية في رتبة أو منصب عالي وفق الشروط المنصوص عليها في المرسوم رقم 72-199 المؤرخ في 5 أكتوبر سنة 1972.

لا تمنح الزيادة في الأقدمية إلا للموظفين الذين إقامتهم تفوق سنتين.

الفرع الثاني: نظام التقييم والحوافز المقدمة في الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-

سنتطرق إلى نظام التقييم التي تعتمد عليه الخزينة العمومية لولاية ورقلة والحوافز التي تقدمها لموظفيها فيما يلي:

أولا: نظام التقييم في الخزينة:

لقد عرفت قوانين الوظيفة العامة المعمول بها حتى اليوم مصطلح التقييم "بالتنقيط"، حيث أن صلاحية التنقيط ممنوحة للمسؤول المباشر للموظف وتتراوح النقطة السنوية التي يحصل عليها الموظف من 0 إلى 20. (ارجع للملحق رقم 3).

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

يرتبط نظام التقييم بنظام التحفيز حيث تقوم الخزينة بتقييم الموظفين مرتين. المرة الاولى في نهاية كل سنة ويكون التقييم عبر معايير محددة في بطاقة التقييم السنوية التي من خلالها يتمكن العامل من الترقية. من المعايير التي يتم تقييم بها (الكفاءة البدنية، الإنضباط، الأداء، سرعة التنفيذ، العناية في التنفيذ، المعرفة المهنية، روح المبادرة، التنظيم التحكم الرقابة). وهناك تقييم ثاني تقوم به الخزينة كل ثلاثة أشهر وذلك لمنح الموظفين منحة المردودية.

ثانيا: التحفيز المقدمة في الخزينة:

يعتبر التحفيز من أهم العوامل المؤثرة على سلوك وأداء الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية ويمكن أن نقف على أهم مميزات هذه العملية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية فيما يلي:

1- الحوافر المادية الإيجابية:

- **المادة الأولى:** يهدف هذا المرسوم إلى تأسيس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الجبائية الخاضعين للمرسوم التنفيذي رقم 10-299 المؤرخ في 23 ذي الحجة عام 1431 الموافق 29 نوفمبر سنة 2010 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية.

- **المادة 4:** يصرف التعويض الخاص بالعمليات الجبائية شهريا لفائدة الموظفين المذكورين في المادة الأولى أعلاه بنسبة 25% من راتب الرئيسي بالنسبة للموظفين التابعين للأسلاك الخاصة وتسمى بمنحة التحقق المحاسبي و10% بالنسبة للموظفين تابعين للأسلاك المشتركة وتسمى بمنحة تعويض دعم النشاطات الإدارية.

- تعويض الخاص بتسيير المالية العمومي 20%.

- منحة دخل التكميلي تمنح كل 6 أشهر على أساس التنقيط حسب رتبة والمنصب.

- منحة المردودية تمنح كل 3 أشهر.

2- الحوافر المعنوية الإيجابية:

الترقية: الترقية في الخزينة تكون عن طريق الترقية في الدرجة أو تكون عن طريق الترقية في الرتبة.

المادة 106: تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 107: تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بانتقال من رتبة إلى رتبة الأعلى مباشرة في نفس سلك الأعلى مباشرة:

- على أساس الشهادة أو عن طريق إمتحان أو فحص مهني.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

- تقدير جهود العاملين: مثل تقديم أوسمة شرفية وشهادات وزارية ومكافآت.

3- الحوافز المعنوية والمادية السلبية:

وفقا للأمر 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. المادة 163: تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربعة (4) درجات:

- 1- الدرجة الأولى: التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ.
- 2- الدرجة الثانية: التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام، الشطب من قائمة التأهيل.
- 3- الدرجة الثالثة: التوقيف عن العمل أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام، التنزيل من درجة إلى درجتين، النقل الإجباري.
- 4- الدرجة الرابعة: لتنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، لتسريح.

الفرع الثالث: معوقات (مشاكل) التحفيز في الخزينة العمومية لولاية ورقلة:

هناك عدة معوقات تواجهها الخزينة العمومية لولاية ورقلة سنتطرق إلى أبرزها فيما يلي:

- عدم الأخذ بعين الاعتبار نتيجة التقييم الموضوعي لكفاءات و مهارات العمال و الذي قد يكون نتيجة لتحفيز غير العادل للعاملين.
- الاستفادة من الترقية يتطلب من الموظفين التنقل إلى مركز التدريب في الجزائر للقيام بعملية ترقية فيما بعد وهذه تعتبر من المعوقات التحفيز خاصة للذين لا تسمح لهم الظروف بذلك في الخزينة.
- عدم وضوح الأهداف من التحفيز.
- منحة الدخل التكميلي التي تمنح كل 6 أشهر، قيمتها متغيرة وهذه تعتبر من معوقات تحفيز الموظفين.
- وضع العمال في المناصب التي لا تتناسب مع اختصاصهم يؤدي الى تدميرهم وعدم تحفيزهم للعمل.
- عدم التعرف والأخذ بعين الاعتبار رغبات وحوافز العمال.
- تغيير المهام في نفس المصلحة بصفة دورية للموظفين من معوقات التي تواجه الموظفين في عملهم.
- وجود بعض المناصب يأخذ شاغرها منحة خاصة بالمنصب لكن لا يوجد الإستخلاف له في حالة خروجه في عطلة مثلا.
- عدم وجود عدالة في مواقيت العمل، توقيت العمل في الخزينة يتطلب في بعض المناصب الدخول في وقت محدد على غير المناصب أخرى و هذا ما يخلق نوع من معوقات تحفيز على بعض الموظفين.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

المطلب الثالث: سياسة التدريب الموارد البشرية في الخزينة العمومية

الواقع أن التطورات الهائلة في مجالات الإدارة وضعت التدريب في مقدمة الوسائل المؤدية إلى حصول على الوظيفة أو الترقية وملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات، التي باتت تشدد على أهمية التدريب كخيار إستراتيجي في تنمية الموارد البشرية. إن الهدف من تدريب الموظفين هو تحسين مستواهم وزيادة خبراتهم. لكن تبقى عملية التدريب في الخزينة العمومية خاضعة لمجموعة من القوانين التي ربما تحول دون فعالية هذه العملية.

الفرع الأول: المبادئ القانونية لسياسة التدريب في الوظيف العمومي

وفقا للأمر 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

-حسب المادة 104 منه: يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية تأهيله لمهام جديدة.

-حسب المادة 105 منه: تحدد شروط الإلتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.

الفرع الثاني : مراحل التدريب في الخزينة العمومية لولاية ورقلة :

يتم تحديدي الإحتياجات على مستوى الخزينة العمومية لولاية ورقلة ،التي بدورها ترفع إحتياجاتها و إنشغلتها للخزينة الجهوية لولاية غرداية و هذه الأخيرة تقوم بجمع جميع الإحتياجات الخزينة العمومية لولاية ورقلة و خزائن و الولاية الأخرى التابعة لها , و ارسالها إلى الوزارة لكي تقوم بدراسة هذه الإحتياجات و إعداد المخطط تدريب و الميزانية المخصصة للتدريب وفقا لذلك, ثم يتم تقييم التدريبين بعد إنتهائهم من التدريب عن طريق إجراء إختبار و إعداد مذكرة.

الفرع الثالث: إحصائيات المتعلقة بعملية التدريب في الخزينة العمومية لولاية ورقلة:

تقوم الخزينة العمومية على نوعين من التدريب للموظفين إما أن يكون تدريب قصير المدى أو تدريب طويل المدى كالتالي:

✓ التدريب الطويل المدى: يكون عبر مدة طويلة من ستة أشهر فأكثر يتم القيام به لغرض ترقية الموظفين لذلك يكون اجباري على الموظفين القيام به. لا يمكن ترقية أي موظف دون قيامه بتدريب طويل المدى حيث تتم عملية التقييم المتدرجين عن طريق اجراء اختبار وتحضير مذكرة.

✓ التدريب القصير المدى: هو تدريب مدته غير محددة ويكون غير اجباري على الموظفين القيام به يتم تدريبه حول كيفية الاستقبال أو استعمال برنامج مثلا و لا تتم فيه عملية التقييم للمتدرجين.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

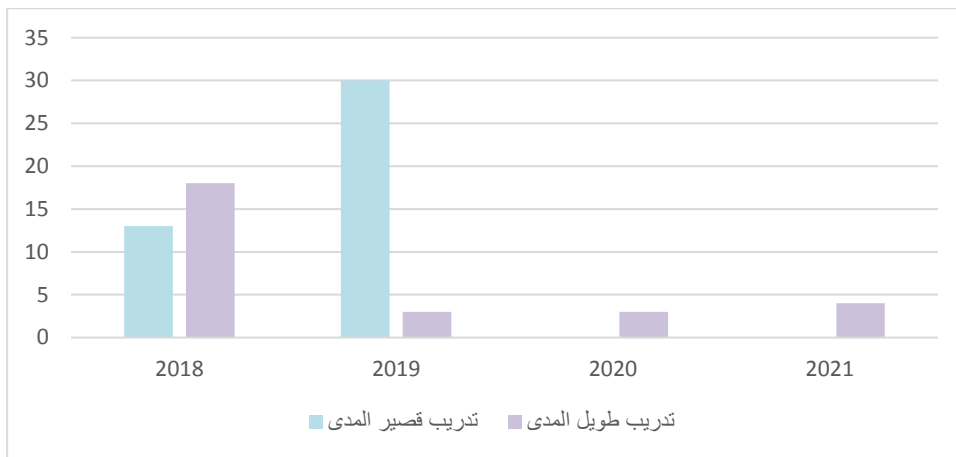
يوضح الجدول التالي عدد الموظفين الخاضعين للتدريب طويل و قصير المدى سنة 2018-2021.

الجدول رقم(2-5): تعداد الموظفين المستفيدين من التدريب الطويل و قصير المدى 2018-2021.

السنة	الخاضعين للتدريب قصير المدى	الخاضعين للتدريب طويل المدى	العدد الإجمالي للخاضعين للتدريب
2018	13	18	31
2019	30	3	33
2020	0	3	3
2021	0	4	4

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الخزينة.

الشكل رقم (2-6) عدد الموظفين المستفيدين من تدريب طويل وقصير المدى (2018-2021).



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول أعلاه.

نلاحظ من خلال المخطط البياني رقم (2-6) انه هناك تراجع لعدد المتدربين في الخزينة العمومية في السنوات المدروسة. حيث انه بالرغم من ارتفاع عدد المتدربين الذين استفادوا من تدريب قصير المدى بين سنتي 2018 و 2019 الا ان هذا التدريب انعدم في سنوات 2020 و 2021 و هذا بسبب تجميد التدريبات بسبب جائحة الكورونا.

بالنسبة للتدريب الطويل المدى شهد كذلك تراجع بين 2019 و 2020 لتجميد التدريبات بسبب جائحة الكورونا ليرتفع بعدها ابتداء من 2021 لضرورة هذا التدريب من أجل القيام بترقيات.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

الفرع الرابع: معوقات (مشاكل) التدريب في الخزينة العمومية لولاية ورقلة:

تواجه الخزينة عدة معوقات في مجال التدريب سنذكر أبرزها في ما يلي:

-مركزية قرار التدريب أي مخطط وميزانية التدريب تحددهم الوزارة وليست الخزينة.

-إجراء التدريب خارجي يتم تنقل المعنين بإجراء التدريب إلى ولاية الجزائر وفي بعض الأحيان إلى ولاية غرداية أين يتواجد معهد المخصص للتدريب بدل من القيام بتدريب داخلي لتقريب المسافة للموظفين وسهولة تنقلهم، في هذه الحالة يواجه الموظفون صعوبة في تنقل إلى ولاية أخرى.

-عند ملاحظة المسؤول المباشر عدم كفاءة و نقص مهارات الموظف في مجال معين، فالخزينة تطلب إجراء تدريب استعجالي له الى الوزارة الوصية. حيث ان طول اجراءات العملية ووقت دراسة الملفات قد يحول دون فعالية العملية.

-عدم الاخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفعلية للتدريب. في حالات تتطلب نقل شخص من منصبه لشغل منصب شاغر في الخزينة تتطلب التدريب، في هذه الحالة لا يمكن إجراء له التدريب بسبب مركزية القرار وهناك حالات يتم فيها القيام بتدريب الموظفين خارج مجال المنصب الذي يشغلونه.

-عدم إدراك أهمية وقيمة تدريب الموظفين من طرف المتدربين. أي عدم فهم المتدربين لأهمية التدريب وإيمانهم به.

-ينعدم التدريب للموظفين التابعين للأسلاك المشتركة.

-طريقة التقييم المتدربين بعد قيامهم بتدريب طويل المدى تكون عن طريق إعداد مذكرة. يواجه بعض الموظفين صعوبة في تقييمهم بهذه الطريقة لعدم وجود متابعة فعلية لهذا التقييم.

-غياب تخطيط موضوعي لعملية التدريب. حيث يستفيد من التدريب عمال مناصب معينة عدة مرات مقابل عدم إجراء بعض الموظفين أي تدريب.

الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة

خلاصة الفصل:

لقد استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي معوقات إدارة الموارد البشرية لسياسات: التوظيف، التحفيز، التدريب، في الخزينة العمومية لولاية ورقلة وهذا من خلال المقابلة مع مختلف العمال و رئيس مصلحة المستخدمين والملاحظة لمعرفة كيفية سير العمل في الخزينة العمومية لولاية ورقلة، كما كشفت الدراسة في هذا الفصل على عدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة كنشأتها، بعض أقسامها وهيكلها التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذا العمل الذي قمنا من خلاله بتسليط الضوء على موضوع معوقات إدارة الموارد البشرية في مجال "التوظيف، التدريب، و التحفيز" في الخزينة العمومية ولاية ورقلة، حيث أن إدارة الخزينة العمومية تعتمد في تسييرها على مقررات وزارية من وزارتها الوصية، ولقد حاولنا قدر الإمكان في دراستنا هذه ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، إلا أنه لاحظنا من خلال تحليل البيانات عدم توافق بينما هو مخطط مع التطبيقي وهذا لأن المؤسسة تنفذ ما هو مطلوب منها فقط. وقد تم إختيار الخزينة العمومية كميدان للدراسة، باعتبارها مؤسسة ذات طابع عمومي تسعى جاهدة إلى التطوير من أداؤها وخدماتها، وتوصلنا إلى مجموعة النتائج التالية:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- بينت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمثل القلب النابض للمنظمة لدورها الفعال الذي تلعبه في تسييرها للفرد و كفاءاته منذ دخوله الى غاية خروجه من المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تسعى لعدة أهداف منها تحقيق أهداف تنظيمية، أهداف اجتماعية وأهداف وظيفية حيث تسعى دائما لدمج أهداف المؤسسة مع أهداف العمال.
- تتنوع سياسات إدارة الموارد البشرية و منها سياسات محل الدراسة (سياسة التوظيف، سياسة التحفيز، سياسة التدريب).
- النظام الحوافز من نظم التي تقوم بتصميمها المؤسسة لغرض تحفيز العمال وزيادة أداءهم.
- أظهرت الدراسة المكانة المهمة التي تحتلها القوانين في قطاع التوظيف العمومي.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

- أظهرت الدراسة أهمية المورد البشري بخزينة العمومية ولاية ورقلة، بحيث لا يمكن تصور هذه الأخيرة بدون أفراد كون الموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية لنشاط أي مؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن تقييد عملية التوظيف و التدريب و التحفيز على مستوى الخزينة العمومية بالنصوص القانونية و جعلها خاضعة للإجراءات و التعليمات التي تحددها المديرية العامة للتوظيف العمومية يحول من جهة دون قيام المسير بأي مبادرة من شأنها أن تساهم في فعالية العمليات الثلاثة و من جهة أخرى تحول دون تحقيق هذه السياسات للأهداف المنشودة.
- من هذا المنطلق يمكننا اختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

الفرضية الأولى: تولي الخزينة العمومية لولاية ورقلة أهمية كبيرة لمجالات التدريب، التحفيز والتوظيف لتحقيق أهدافها.

بالرغم من وجود نصوص قانونية لتأطير عمليات التوظيف و التدريب و التحفيز في الخزينة العمومية لولاية ورقلة إلا أن احصائيات الدراسة تشير الى تناقص في عدد المتدربين، التوظيف في السنوات المدروسة اقتصر على عمليات ادماج المتعاقدين و عملية التحفيز اقتصر على الحوافز المادية. هذا ما ينفي صحة الفرضية الاولى.

الفرضية الثانية: تتفاوت فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية من سياسة لأخرى.

الخاتمة

من خلال محاولة تقييمنا لسياسات التوظيف و التدريب و التحفيز في الخزينة العمومية لولاية ورقلة استنتجنا عدم فعالية السياسات الثلاثة بالنظر للمعيقات الملاحظة و عدم توافق أهداف هذه السياسات مع واقع الخزينة العمومية من حيث احتياجات الادارة و العمال. و هذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة. أبرز معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة العمومية في مجال التوظيف عدم وجود ذوى الاختصاص في الموارد البشرية للقيام بعملية التوظيف، في مجال تدريب تتمثل في قلة الميزانية المخصصة لتدريب الموارد البشرية أما في مجال التحفيز فغياب تقييم أداء الافراد وربطه بمختلف الحوافز يشكل أهم معيقات هذا المجال.

أبرز معوقات إدارة الموارد البشرية في مجال التوظيف هي تقييد عملية التوظيف على مستوى الخزينة العمومية بنصوص قانونية و جعلها خاضعة للإجراءات و التعليمات التي تحددها المديرية العامة للتوظيف العمومي دون الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الفعلية الكمية منها و النوعية من الموارد البشرية، أما في مجال التحفيز فبالإضافة الى الأهمية الممنوحة للحوافز المادية على حساب المعنوية، فلا يوجد ربط بين نظام التحفيز و نظام تقييم الموظفين، في الاخير في مجال التدريب تتمثل أهم المعيقات في مركزية قرارات و عملية التدريب على حد سواء و التي تحول دون تطور نوعي لمهارات عمال الخزينة العمومية. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

ثالثا: توصيات الدراسة:

- منح نوع من الإستقلالية للخزينة العمومية لولاية ورقلة في تسيير الموارد البشرية في مجالات التوظيف والتدريب والتحفيز في مجال.
- ضرورة الالتزام بالتقييم العادل للموظفين وتحفيزهم بطريقة عادلة.
- إلغاء تجميد التوظيف بسبب إجراءات التقشف من سنة 2014 ليتم التوظيف حسب الاحتياجات الفعلية للخزينة العمومية.

ثالثا: أفاق الدراسة:

- يعتبر هذا الموضوع واسع وحديث لذا يمكن البحث في جوانب أخرى منه:
- معوقات إدارة الموارد البشرية لسياسات التوظيف، التحفيز و التدريب في المؤسسة الاقتصادية.
 - معوقات التوظيف والتدريب والتحفيز وأثرها على أداء المؤسسة.
 - سياسة التحفيز وتقييم الأداء ودورها في رفع أداء الموظفين في مؤسسة عمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1- حسن أحمد الطماني، التدريب مفهومه فعالية بناء البرنامج التدريسية وتقومها، الطبعة الأولى، دار الشروق والتوزيع، عمان، 2002.
2- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
3- دة عبد الباري إبراهيم والمصاع زعي نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
4- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013.
5- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية للنشر، بيروت لبنان، 2002.
6- إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
7- عبد الحميد خليل، إدارة الموارد البشرية جامعة الافتراضية السورية، سوريا 2018.
8- السالم مؤيد سعيد وحرشوش عادل الصالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتب، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
9- إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1 بعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
10- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
11- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2004.
12- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
13- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007.

المذكرات:

1- عائشة شنتاحة، أهمية التدريب الموارد البشري في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013.
2- بنن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة عمومية، ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تنمية وتسيير موارد بشرية جامعة منتوري قسنطينة، 2017.
3- مينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية و تأثيرها على أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013.
4- عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، تندرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2019.
5- غازي حسن عودة الحلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

قائمة المراجع

- | |
|--|
| 6- أحلام قاسي، سيرورة عملية التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصغرى والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم والعمل جامعة بوية، الجزائر، 2012. |
| 7- العلواني صالحة وكباي تسعديت، معوقات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على فاعلية المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية اث منصور رسالة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل بجامعة البوية، الجزائر، سنة 2014. |
| 8- باحة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بوية، الجزائر، 2014. |

المقالات:

- | |
|--|
| 1- غنية ابن ساعد يمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016. |
| 2- عبد الفتاح بو خمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد 15، جامعة قسنطينة، جوان 2001. |

التظاهرات العلمية:

- | |
|---|
| 1- د. شعيب بغداداي، أذياب زقاي، د. معاريف محمد، تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق التنافسية المؤسسات الاقتصادية، موارد الاقتصادية جامعة تلمسان، الجزائر، 2013. |
| 2- نبيلة جمع، حياة ابراهيمي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، اسهامات دارة المعرفة في تحسين أداء التنافسي و تطوير الكفاءات في منظمة الاعمال، جامعة مسيلة، الجزائر، 2011. |

مراجع أجنبية:

1- Dimitri Weise ; pierre Morin, pratique de la fonction personnelle, les éditions d'organisation paris , 1982.

2- Jean guyotb, le recrutement méthodique du personnel, entreprise moderne, paris, 1979.

الأنترنت:

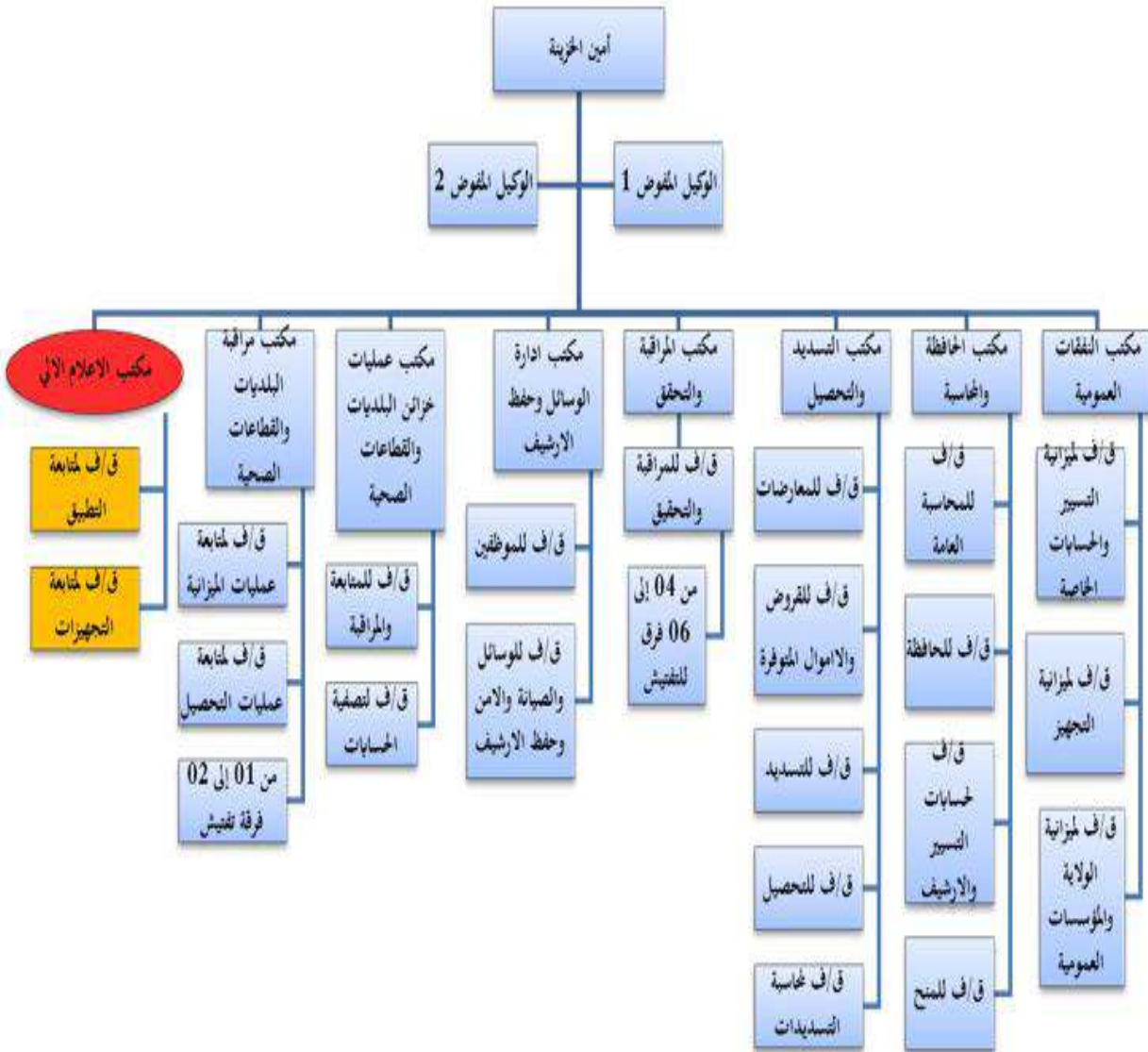
1- [http://: hrdiscussion.com](http://hrdiscussion.com).

2- <http://wiloludjournal.academia.edu/francisolawaleabulude>.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 1: الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية لولاية ورقلة



18425
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
29134



الوزير الأول

25 جويلية 2014

إلى
السيدات والسادة أعضاء الحكومة
السادة الولاة

رقم: 18425

السيد المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

الموضوع: بخصوص تدابير تعزيز التوازنات الداخلية والخارجية للبلاد.

إن مراقبة السوق الدولية للمحروقات تبرز تدهورا ملحوظا للأسعار مع احتمال دوامه مما قد يترتب عنه تراجع كبير لإيرادات العيرانية مع التأثير المحتمل على التوازنات الداخلية والخارجية.

غير أنه من المؤكد أن بلادنا تمتلك القدرات لمواجهة ذلك والحفاظ على برنامج التنمية المدعم للسياسة الاجتماعية للحكومة في ميادين التربية، والتعليم العالي والصحة والسكن ومع ذلك وبغية اتقاء مزيد من التدهور المحتمل للمحيط المالي والاقتصادي العالمي فإن الوضع يملئ ضرورة التحلي بسلوله صارم وشجاع في مجال النفقات العمومية.

وبهذا الشأن يجب أن يتبنى السيدات والسادة أعضاء الحكومة حتماً وأن يمتثلوا إلى مسعى والضباط حكومي متناسق واستشرافي وحذر، تتمثل أهم عناصره فيما يأتي:

1. في مجال نفقات التسيير:

أ. التحكم في عمليات التوظيف من خلال:

- تعليق كل توظيف جديد ما عدا في حدود المناصب المالية المتوفرة من خلال اللجوء، وبعد موافقة الوزير الأول، إلى تنظيم المسابقات والاختبارات المتعلقة بذلك؛
- وتفضيل اللجوء نظاما طمان ذلك ممكنا، إلى إعادة نشر المناصب العالية الموجودة؛
- ب. التحكم في نفقات التسيير المرتبطة بالمناصب الأخرى، ولاسيما من خلال:
- الحد من التنقلات الرسمية إلى الخارج بما يجعلها تقتصر على ضرورة التشغيل القصوى؛

3

5. في مجال التجارة الخارجية،

- العمل بصفة منسقة، على تنفيذ التدابير الضرورية لتعزيز مراقبة عملييات التجارة الخارجية، والترتيبات العملية من أجل مكافحة بلا هودة للتحويلات غير القانونية للعملة الصعبة؛
- توجيه التدابير التحفيزية نحو الاستثمارات التي تحقق معدلات هامة لإندماج الاقتصاد الوطني؛
- تعزيز الترتيبات الوطنية لتقييس مواد الاستهلاك بغية الحد من الاستيراد؛
- وتدعيم التدابير الكفيلة بتسهيل وتشجيع التصدير؛

6. في مجال تنويع الاقتصاد خارج المحروقات،

- التعجيل بالإصلاحات في مجال التشجيع على الاستثمار في القطاعات والفرع البديلة للاستيراد وتأمين الموارد الطبيعية؛
- توجيه جهود التحفيز والتمويل نحو القطاعات ذات الأولوية: الفلاحة، السياحة، الطاقات البديلة، الصناعة، والرقمنة؛
- وجعل المساعي التحفيزية في القطاع الصناعي مشروطة بأهداف تحسين الإنتاج وتقليص الاستيراد، وترقية التصدير.

7. في مجال المراقبة،

من الحتمي أن يتم تعزيز أدوات رقابة الدولة ولاسيما في المجال المالي والضريبي، والتجاري والصناعي (مراقبة الجودة والتقييس)، وكذا في مجال التجارة الخارجية (المراقبة الجمركية، تحويل العملة الصعبة... الخ).

وبكف السيد وزير المالية شخصيا، وتحت سلطتي، بالسهر على التنفيذ الصارم للأحكام الميزانية والمالية.

وأخيرا، فإني أنتظر من السيدات والسادة أعضاء الحكومة والولاة، السهر كل فيما يخصه على التنفيذ الصارم لهذه التعليمات.

عبد المالك . سلال



نسخة إلى:
السيد رئيس الجمهورية، على سبيل عرض حال.

2014

2014

الملاحق

التقييم						
الرقم	العناصر	متدني	ناقص	عادي	عالي	ممتاز
1	الكفاءة البدنية					
2	الإنضباط					
3	الأداء					
4	سرعة التنفيذ					
5	العناية في التنفيذ					
6	المعرفة المهنية					
7	روح المبادرة					
8	التنظيم					
9	التحكم					
10	الرقابة					

ملاحظة: ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

ملاحظة المسؤول السلمي المباشر (أمين الخزانة)

ملاحظة المدير الجهوي للتخزين

الفهرس

الصفحات	العناوين
I	الاهداء
III	شكر وتقدير
V	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية ومعوقاتها في مجالات التوظيف، التحفيز والتدريب
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية محل الدراسة
3	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
3	الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
4	الفرع الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية
5	الفرع الثالث: سياسات تسيير الموارد البشرية والعلاقة بينهما
6	المطلب الثاني: سياسة توظيف الموارد البشرية
6	الفرع الأول: ماهية التوظيف الموارد البشرية
8	الفرع الثاني: الجانب القانوني للتوظيف في الجزائر
8	الفرع الثالث: مراحل عملية التوظيف
10	المطلب الثالث: نظام الحوافز في المنظمة
10	الفرع الأول : مفهوم الحوافز و انواعها
13	الفرع الثاني: نظام الحوافز ومراحل تصميمه

15	المطلب الرابع: سياسة تدريب في المنظمة
15	الفرع الأول: ماهية تدريب الموارد البشرية
16	الفرع الثاني: أساليب تدريب الموارد البشرية
16	الفرع الثالث: مراحل التدريب
18	المبحث الثاني: الدراسات سابقة حول معوقات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة ومجالات الاستفادة منها
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة
18	الفرع الأول: دراسات السابقة باللغة العربية
20	الفرع الثاني: دراسات السابقة باللغة الأجنبية
20	المطلب الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
20	الفرع الأول: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
21	الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: معوقات إدارة الموارد البشرية في الخزينة ورقلة	
25	تمهيد:
26	المبحث الأول: تقديم عام حول الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
26	المطلب الأول: نشأة وتعريف الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
26	الفرع الأول: نشأة الخزينة
26	الفرع الثاني: تعريف الخزينة
26	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للخزينة -العمومية لولاية ورقلة-
26	المطلب الثاني: مهام وأهداف الخزينة العمومية لولاية ورقلة-
27	الفرع الأول: مهام الخزينة
27	الفرع الثاني: أهداف الخزينة
28	المطلب الثالث: التعريف بقسم الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية ورقلة-
28	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين للخزينة العمومية -ولاية ورقلة-
29	الفرع الثاني: مهام قسم إدارة الموارد البشرية للخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
29	الفرع الثالث: مؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية في الخزينة العمومية-لولاية ورقلة-

الفهرس

32	المبحث الثاني: تقييم سياسات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة في الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
32	المطلب الأول: سياسة التوظيف الموارد البشرية في الخزينة العمومية-ولاية ورقلة-
32	الفرع الأول: مبادئ القانونية لسياسة التوظيف في الخزينة العمومية -ولاية ورقلة-
33	الفرع الثاني: خصوصيات عملية التوظيف في الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
34	الفرع الثالث: تطورات التوظيف في الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
35	الفرع الرابع: معوقات (مشاكل) التوظيف في الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
36	المطلب الثاني: سياسة التحفيز الموارد البشرية في الخزينة العمومية
37	الفرع الأول: القانون الذي يخضع له التحفيز في الخزينة العمومية
37	الفرع الثاني: نظام التقييم والحوافز المقدمة في الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
39	الفرع الثالث: معوقات (مشاكل) التحفيز في الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
40	المطلب الثالث: سياسة التدريب الموارد البشرية في الخزينة العمومية
40	الفرع الأول: المبادئ القانونية لسياسة التدريب في الوظيف العمومي
40	الفرع الثاني: مراحل التدريب في الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
40	الفرع الثالث: احصائيات المتعلقة بعملية التدريب في الخزينة العمومية -لولاية ورقلة-
41	الفرع الرابع: معوقات (مشاكل) التدريب في الخزينة العمومية- لولاية ورقلة-
43	خلاصة الفصل
45	الخاتمة
48	قائمة المراجع
51	الملاحق
57	الفهرس